

Bedriftsdemokrati 2.0

*Et bedriftsdemokrati som motsetning til driftsorganisasjonen
– eller to sider av samme sak?*

Line Kørner Ludvigsen



Masteroppgave i Organisasjon, ledelse og arbeid

Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi

Det samfunnsvitenskapelige fakultet

UNIVERSITETET I OSLO

Vår 2020

Bedriftsdemokrati 2.0

*Et bedriftsdemokrati som motsetning til driftsorganisasjonen
– eller to sider av samme sak?*

Et masteroppgavesamarbeid med Aker BP ASA



© Line Kørner Ludvigsen

2020

Bedriftsdemokrati 2.0

Et bedriftsdemokrati som motsetning til driftsorganisasjonen – eller to sider av samme sak?

Line Kørner Ludvigsen

<http://www.duo.uio.no>

Universitetet i Oslo

Sammendrag

Denne masteroppgaven er et samarbeid med Aker BP som en del av utviklingsprosjektet Bedriftsdemokrati 2.0.

Basert på kjerneverdiene i *den norske modellen* om tillit, respekt, innflytelse og demokrati ble Bedriftsdemokrati 2.0 lansert som et utviklingsprosjekt av ledelsen i Aker BP. Intensjon er å se på muligheter for å revitalisere samarbeidsprosessene i selskapet for å øke kvalitet og produktivitet. Begrepet *bedriftsdemokrati* henviser til det lokale demokratiet i en organisasjon. Behovet for et utviklet bedriftsdemokrati begrunnes i antakelsen om at bedriftsdemokratiet ikke passer inn i dagens arbeidsliv blant annet på grunn av nye organisasjonsformer og samarbeidsrelasjoner, krav til raske endringer, samt en individualisering av demokratiske prosesser.

Denne studien benytter Eureka, Aker BPs digitale innovasjonsprosjekt, som case. I Eureka jobber Aker BP-ansatte side om side med konsulenter og ansatte fra andre bedrifter for å utarbeide digitale løsninger som skal effektivisere verdikjeden og produksjonslinjen i selskapet. Eureka ble valgt som case på bakgrunn av antakelsen om at casen kan representere en moderne organisasjonsform som kan bidra til Bedriftsdemokrati 2.0-prosjektet.

Formålet med masteroppgaven er å se på hvordan Eureka som et eksempel på en moderne organisasjonsform kan bidra til en diskusjon om hvordan tradisjonelle bedriftsdemokratiske verdier kan forenes med nye måter å organisere arbeid og virksomheten på. Ved å ta utgangspunkt i et overordnet demokratisk perspektiv på organisasjoner skal masteroppgaven svare på problemstillingen: *Hvordan passer bedriftsdemokratiet inn i nye måter å organisere arbeid og virksomheten på?* Problemstillingen inkluderer spørsmålsformuleringen *hvordan* for å kunne undersøke eventuelle begrensninger og muligheter for et Bedriftsdemokrati 2.0. For å svare på problemstillingen er det utformet to overordnede forskningsspørsmål. På den ene siden: Hvilke begrensninger kan organisasjonsstrukturen sette for demokratiske praksiser i bedriften? Og på den andre siden: Hvilke begrensninger setter de demokratiske praksisene for utformingen og praktiseringen av bedriftens organisasjonsstruktur? Det vil bli gjort en analyse av Eureka-organisasjonen og demokratiet i Eureka for å svare på forsknings-spørsmålene.

Oppgaven konkluderer med at Eureka kan forstås som en *agil organisasjon* og som en ny type demokratisk modell der organisasjonsstrukturen og arbeidsorganiseringen legger til rette for demokrati i organisasjonen. Diskusjonen belyser samtidig at Eureka-demokratiet begrenses av hierarkiet og organisasjonsstrukturene i Aker BP-organisasjonen.

Det konkluderes med at et Bedriftsdemokrati 2.0 og etableringen av en demokratisk driftsorganisasjon er to sider av samme sak. Konklusjonen trekkes fra argumentasjonen om at Aker BP vil kunne bygge industriproduksjon ut fra demokratiske modeller, lik den i Eureka. Det oppsummeres tre demokratiske suksesskriterier som med fordel kan implementeres og etableres på et strategisk, taktisk og operasjonelt nivå i Aker BP-organisasjonen. Disse er: 1) Evne til å etablere felles forståelse av overordnede mål, 2) Etablere rutiner for synlighet av problemstillinger og 3) Opparbeide evne til å endre retning underveis i strategiske, taktiske og operasjonelle prosesser.

Det argumenteres for et Bedriftsdemokrati 2.0 i retning av et direkte bedriftsdemokrati, samtidig som det poengteres at det representative demokratiet kan tenkes å legitimere et slikt direkte demokrati.

Masteroppgaven avrundes med noen avsluttende refleksjoner om at studien belyser et behov for en diskusjon rundt agile organisasjonsformer og ledelse, og hvordan disse kan bidra til nye medvirkningsformer og samarbeidsrelasjoner som med fordel kan inkluderes i organiseringen av det lokale bedriftsdemokratiet. Studien kan dermed fungere som et bidrag i diskusjonen om demokratisering av arbeidslivet.

Forord

Denne masteroppgaven markerer min avslutning på mastergraden i Organisasjon, ledelse og arbeid ved Universitet i Oslo. Arbeidet med masteroppgaven oppsummerer godt hvordan de siste årene som student har vært: spennende, utfordrende og lærerikt.

En stor takk til Aker BP for et godt samarbeid i forbindelse med oppgaven. Det har vært en glede å få ta del i arbeidet med utviklingsprosjektet Bedriftsdemokrati 2.0. Først og fremst vil jeg takke Kjetil Kristiansen som har initiert til prosjektet, og for engasjementet til masteroppgaven. Jeg vil takke for tilliten og friheten jeg har blitt tildelt i arbeidet med studien. En spesiell takk til Ørjan Holstad for koordineringen av informanter og for bistand under hele besøket i Stavanger. Takk til Karl Johnny Hersvik for å avsette egen tid og ressurser til prosjektet mitt. Ikke minst en stor takk til alle ansatte som har deltatt i studien.

Den aller største takken vil jeg gi til min eminente veileder, Eivind Falkum. Takk for god veiledning og for at du har vært tilgjengelig i hele prosessen. Jeg er spesielt takknemlig for å ha hatt deg som veileder i det som har vært en annerledes og krevende tid å skrive master. I tillegg vil jeg si tusen takk til min biveileder Lars Erik Kjekshus for bidrag og forsikring om at masteren møter UiO-krav.

Til slutt vil jeg takke mine nære og kjære for støtte i arbeidet. Det har vært et bevisst valg ikke å vie noen deler av innholdet i oppgaven til COVID-19, men det erkjennes at situasjonen har påvirket masterskrivingen. Uten deres støtte ville det ikke gått. Sist, men ikke minst takker jeg mamma, storebror og Kia for å ha brukt mange timer på korrekturlesing.

Takk!

Oslo 23. mai 2020

Line Kørner Ludvigsen

Innholdsfortegnelse

1 Innledning	1
1.1 Formål og problemstilling	3
1.2 Innhold og struktur	4
2 Metode.....	6
2.1 Innhenting og bearbeiding av data i oppstartsfasen av Bedriftsdemokrati 2.0	6
2.2 Innhenting og bearbeiding av data i masteroppgaven	7
2.2.1 Dybdeintervju som utgangspunkt for analysen	7
2.2.2 Informantene og utvalget.....	8
2.2.3 Gjennomføringen av intervjuene	9
2.2.4 Koding av data.....	10
2.3 Etsiske betraktninger.....	10
2.4 Studiens gyldighet, pålitelighet og generaliserbarhet.....	11
2.4.1 Gyldighet.....	11
2.4.2 Generaliserbarhet.....	12
2.4.3 Pålitelighet.....	12
3 Teoretisk rammeverk og analyseverktøy	15
3.1 Demokrati i arbeidslivet	15
3.1.2 Hvordan bedriftsdemokrati kan forstås ut fra et demokratiperspektiv.....	17
3.1.3 Bred medvirkning som samlebegrep for bedriftsdemokratiske medvirkningsformer.....	18
3.1.4 Hvilke føringer kan bedriftsdemokratiske ordninger legge for organisering av virksomheten?	20
3.2 Selvstyrte grupper – en arbeidsorganisering som forutsetning for bedriftsdemokrati.....	21
3.3 Et teoretisk grunnlag for å forstå organisasjonsformer.....	23
3.3.1 Hva er agile organisasjoner?	26
3.4 Oppsummering av det teoretiske rammeverket	27
4 Initiativet Bedriftsdemokratiet 2.0.....	28
4.1 Begrunnelser for behovet av et Bedriftsdemokrati 2.0.....	28
4.2 Målet med Bedriftsdemokrati 2.0	30
4.3 Hovedfunn fra oppstartsfasen av Bedriftsdemokrati 2.0.....	31
4.3.2 Hva fikk vi vite om Eureka i fokusgruppene?	32
4.4 Fokusområder for arbeidet med Bedriftsdemokrati 2.0 i Aker BP i dag.....	33
4.5 Oppsummering av problemstillingene som diskuteres i analysen.....	34
5 Organisasjonen Eureka og Eureka-demokratiet	35
5.1 Eureka – et kvasihierarki?	36
5.1.2 Den hierarkiske organisasjonsstrukturen i Eureka	36
5.1.3 Den agile arbeidsmetodikken i Eureka.....	40
5.1.4 Eureka – et kvasihierarki med strukturkrasj?	41
5.2 Demokratiske praksiser i Eureka	42
5.2.1 Hva slags former for medvirkning finnes i Eureka?	43
5.2.2 Eureka – et direkte deliberalt deltakerdemokrati?	47
5.2.3 Eureka som selvstyrte grupper	47
5.2.4 Kan Eureka forstås som en selvstyrt gruppe?	52
5.3 Eureka – en demokratisk arbeidsorganisasjon på hell i et kvasihierarki.....	53
6 Begrensninger og muligheter for et Bedriftsdemokrati 2.0 i lys av Eureka som case.....	56
6.1 Kvasihierarkiet som en begrensning for demokratiske praksiser.....	57
6.2 Noen demokratiske prinsipper i Eureka som mulighet for Bedriftsdemokrati 2.0	60
6.3 Aker BP på veien mot en demokratisk driftsorganisasjon	65
6.3.1 Et direkte eller representativt Bedriftsdemokrati 2.0?	66

7 Konklusjon	68
7.1 Hvordan passer bedriftsdemokratiet inn i nye måter å organisere arbeid og virksomheten på?	68
7.2 Hvordan kan Eureka bidra til et Bedriftsdemokrati 2.0?	68
7.3 Avsluttende refleksjoner	69
Referanseliste	71
Vedlegg	74
Vedlegg 1: Intervjuguide	74
Vedlegg 2: Informasjonsskriv	77
Vedlegg 3: Informert samtykkeerklæring	78
Vedlegg 4: Godkjenning fra NSD	81
Vedlegg 5: Eksempel fra arbeidet med koding av data.....	84

1 Innledning

Basert på kjerneverdiene i *den norske modellen* om tillit, respekt, innflytelse og demokrati ble Bedriftsdemokrati 2.0 lansert som et utviklingsprosjekt av ledelsen i Aker BP. Intensjon er å se på muligheter for å revitalisere samarbeidsprosessene i selskapet for å øke kvalitet og produktivitet. Formålet med prosjektet er å utvikle bedriftsdemokratiet og samarbeidsmodellen som et effektivt ledelsesverktøy. Dette er basert på en grunnleggende antakelse hos ledelsen om at involvering av ansatte i strategiske prosesser bidrar til konkurransefortrinn. *Den norske modellen* viser til den korporative strukturen i norsk arbeidsliv og samarbeidet mellom myndighetene, arbeidsgiverorganisasjonene og arbeidstakerorganisasjonene. *Den norske samarbeidsmodellen* defineres som den norske modellen på virksomhetsnivå, og er et uttrykk som benyttes om det lokale samarbeidet mellom partene i virksomheten, også kalt *partssamarbeidet* (Ravn, 2015). *Bedriftsdemokrati* omtales gjerne i forbindelse med lokalt partssamarbeid, eller refererer til demokratiet i en organisasjon (Falkum, 2008, Thorsrud & Emery, 1970).

Aker BP er Aker-konsernets oljedriftsselskap, som ble etablert i 2016, og har i dag rundt 1500 ansatte. Partssamarbeidet har stått sterkt i Aker-tradisjonen og samarbeidet mellom ledelse og ansatte har blitt sett på som verdifullt for utviklingen av selskapene og industrien (Ilnér, 2019). Det kan sies at Aker-tradisjonens verdsetting av verdiene i den norske modellen har vært et utgangspunkt for Bedriftsdemokrati 2.0-prosjektet i Aker BP. Spørsmålet er imidlertid hvorfor ledelsen i Aker BP ønsker å etablere et Bedriftsdemokrati 2.0, og hvorfor de anser det som et behov å utvikle bedriftsdemokratiet i selskapet. Ledelsen i Aker BP har en antakelse om at bedriftsdemokratiet ikke passer inn i dagens arbeidsliv. De uttrykker blant annet en kritikk mot eksisterende formelle innflytelsesarenaer som *et spill for galleriet*, og bedriftsdemokratiet som *et stivnet opplegg* som ikke klarer å følge de raske endringene i arbeidslivet. Når ledelsen i Aker BP ønsker å utvikle bedriftsdemokratiet, handler det dermed om å utvikle demokratiet i organisasjonen ved å øke involveringen av ansatte og bidra til et fruktbart samarbeid mellom partene i virksomheten. Det er underliggende i Bedriftsdemokrati 2.0-initiativet at det dreier seg om å øke involveringen av ansatte i større grad gjennom det individuelle direkte deltakerdemokratiet, snarere enn i etablerte formelle arenaer for innflytelse (Bergh, 1983).

Ledelsens antakelse om at bedriftsdemokratiet ikke passer inn i dagens arbeidsliv føyer seg inn i rekken av antakelser om et *bedriftsdemokrati under press* i dagens arbeidsliv. Med utgangspunkt i litteraturen kan man oppsummere antakelsen for hvorfor det er behov for å utvikle bedriftsdemokratiet i norsk næringsliv ut fra tre diskusjoner. Den ene diskusjonen løfter opp problematikken om at nye styringsformer og ledelsesformer truer ansattes tilgang til innflytelse i bedriftene. Behovet for å videreutvikle bedriftsdemokratiet baserer seg på antakelsen om at nye resultatorienterte ledelsesformer, og fokuset på effektivitet og produktivitet overkjører demokratiske prosesser som en utilsiktet konsekvens (Falkum, Hansen, Ingelsrud, Wathne, Nordrik & Drange, 2019, Falkum, Drange, Enehaug & Nordrik, 2018). Den andre diskusjonen baserer seg på faktumet at det eksisterer en fallende organisasjonsgrad blant arbeidstakere i det norske arbeidslivet (Dølvik, Fløtten, Hippe & Jordfald, 2015). Det diskuteres om arbeidstakere har blitt mer opptatt av individuell innflytelse og medvirkning heller enn representative ordninger og fagorganisering. En tredje diskusjon er egentlig en videreføring av overnevnte problematikker, som reiser spørsmålet om internasjonalisering og global økonomi påvirker den norske arbeidsmodellen i den grad at kjerneverdiene svekkes. Dette begrunner hvorfor det er relevant å se på behovet for å utvikle *bedriftsdemokratiet*. Bedriftsdemokrati 2.0-prosjektet i Aker BP kan være et bidrag til arbeidslivsforskningen fordi det åpner en diskusjon om muligheter for å få bedriftsdemokratiet til å *passer inn i dagens arbeidsliv*.

Denne studien vil være et bidrag til Bedriftsdemokrati 2.0 og diskusjonen om behovet for et utviklet bedriftsdemokrati, ved å se på hvordan bedriftsdemokratiet kan forstås og hvordan det passer inn i nye måter og organisere arbeid og virksomheten på.

Studien vil benytte *Eureka*, Aker BPs digitaliseringsprosjekt, som case. Eureka er et innovasjonssamarbeid mellom Aker BP og Cognite, som er Aker-konsernets eget IT-selskap. I Eureka jobber Aker BP-ansatte side om side med konsulenter og ansatte fra andre bedrifter for å utarbeide digitale løsninger som skal effektivisere verdikjeden og produksjonslinjen i selskapet. Fagspesialister, IT-konsulenter og personer med annen spisskompetanse blir satt sammen i team for å løse ulike problemstillinger i inndelte prosjektperioder. Eureka ble valgt som case på bakgrunn av antakelsen om at casen kan representere en moderne organisasjonsform, eller en *ny måte å jobbe på*, som kan bidra til Bedriftsdemokrati 2.0-prosjektet i Aker BP. Antakelsene ble etablert i arbeidet med oppstartfasen av prosjektet, der det kom fram at Eureka har en prosjektorganisering som antas å legge til rette for direkte

medvirkning. Oppstartsfasen av prosjektet henviser til arbeidet som ble gjennomført fra januar til mai 2019 og referer til startfasen av Bedriftsdemokrati 2.0 i Aker BP. Arbeidet ble utført av Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) og masterstudenter inkludert undertegnede, ved Organisasjon, ledelse og arbeid på Universitetet i Oslo (UiO). Hovedfunnene og konklusjonene derfra utgjør grunnlaget for arbeidet med masteroppgaven.

1.1 Formål og problemstilling

Formålet med masteroppgaven er å se på hvordan Eureka som case kan bidra til en diskusjon om hvordan tradisjonelle bedriftsdemokratiske verdier kan forenes med nye måter og organisere arbeid og virksomheten på. Ved å ta utgangspunkt i et overordnet demokratisk perspektiv på organisasjoner skal masteroppgaven svare på problemstillingen:

Hvordan passer bedriftsdemokratiet inn i nye måter å organisere arbeid og virksomheten på?

Problemstillingen inkluderer spørsmålsformuleringen *hvordan* for å kunne undersøke eventuelle begrensninger og muligheter for et Bedriftsdemokrati 2.0. Problemstillingen inkluderer et underliggende *hvorfor* fordi den samtidig reiser et spørsmål om *hvorfor* det kan tolkes at bedriftsdemokratiet passer inn eller ikke passer inn i nye måter å organisere arbeid og virksomheten på. Med utgangspunkt i et demokratisk perspektiv kan man konkretisere to overordnede forskningsspørsmål for å svare på problemstillingen. På den ene siden: Hvilke begrensninger kan organisasjonsstrukturen sette for demokratiske praksiser i bedriften? Og på den andre siden: Hvilke begrensninger setter de demokratiske praksisene for utformingen og praktiseringen av bedriftens organisasjonsstruktur? For å besvare problemstillingen har det i tillegg vært nødvendig å formulere en rekke grunnleggende forskningsspørsmål som belyses gjennomgående i masteroppgaven:

- Hva er bedriftsdemokrati, medbestemmelse og medvirkning?
- Hva er Bedriftsdemokrati 2.0?
- Hva er en demokratisk organisasjon?
- På hvilken måte representerer Eureka en ny måte å jobbe på, og hvordan kan det belyse demokrati på arbeidsplassen i 2020?
- Hvilke demokratiske elementer eksisterer i Eureka?
- Hvordan kan Eureka bidra til et Bedriftsdemokrati 2.0?

- Hvordan kan Eureka i lys av et Bedriftsdemokrati 2.0 bidra til Aker BP som helhet?

Intensjonen er å diskutere hvordan former for medvirkning og samarbeidsrelasjoner i nye organisasjonsformer kan inkluderes i det lokale bedriftsdemokratiet. Med antakelsen om at Eureka er et eksempel på en moderne organisasjonsform som representerer former for medvirkning og samarbeidsrelasjoner som kan bli mer aktuell i framtiden, vil en del av diskusjonen gå ut på å utfordre den konkluderende hypotesen som ble utarbeidet i oppstartsfasen om at *reell medbestemmelse må ligge til grunn for å øke den direkte medvirkningen blant ansatte* (Eide, Heggelund, Kjeldsen, Korsmo, Ludvigsen & Sandberg, 2019). En alternativ hypotese som blir framlagt i denne oppgaven er at det er mulig å øke involveringen av ansatte og den direkte medvirkning gjennom måter å organisere arbeid på.

Som et bidrag til Bedriftsdemokrati 2.0 i Aker BP har diskusjonene som hensikt å påpeke noen elementer som kan være avgjørende for at bedriftsdemokratiet og den norske samarbeidsmodellen kan videreutvikles som effektivt ledelsesverktøy i Aker BP. Det belyses om Bedriftsdemokrati 2.0 handler om å utvikle et lokalt bedriftsdemokrati som vedheng til driftsorganisasjonen eller om det snarere handler om å etablere en demokratisk driftsorganisasjon. Med andre ord om Bedriftsdemokrati 2.0 handler om å utvikle et bedriftsdemokrati som en motsetning til driftsorganisasjonen, eller om det egentlig er to sider av samme sak.

1.2 Innhold og struktur

Andre kapittel presenterer metode og stegvise forklaringer over de metodiske valgene som har blitt tatt. Kapitlet avsluttes med en diskusjon av oppgavens gyldighet og pålitelighet. I tredje kapittel vil det teoretiske rammeverket for masteroppgaven bli presentert. Fjerde kapittel består av en beskrivelse av hvordan man kan forstå hva et Bedriftsdemokrati 2.0 er gjennom Aker BP-ledelsens visjoner i prosjektet. Samme kapittel vil inneholde en kort beskrivelse av de viktigste funnene fra oppstartsfasen til Bedriftsdemokrati 2.0, gjennomført januar til mai 2019, som har vært utgangspunktet for arbeidet med masteroppgaven. Femte kapittel består av beskrivelser og diskusjon av organisasjonen Eureka og hvilke demokratiske praksiser som finnes der basert på teori og det empiriske datamaterialet. Sjette kapittel inneholder drøfting av muligheter og begrensninger for et Bedriftsdemokrati 2.0. Diskusjonene og analysen

legges fram i lys av Aker BP som selskap. Avslutningsvis fungerer syvende kapittel som et konkluderende kapittel.

2 Metode

Denne masteroppgaven er en kvalitativ studie som baserer seg på aksjonsrettet forskning og casestudiedesign. Aksjonsforskning er en betegnelse for prinsipper for organisering av et forskningsprosjekt, der forskningen skjer i samarbeid med en oppdragsgiver. Denne formen for forskning har ofte som mål å løse problemstillinger for oppdragsgiveren, samtidig som forskningen skal bidra til kunnskapsproduksjon (Johannesen, Tuft & Christoffersen, 2016). *Casestudier* tar utgangspunkt i én eller få enheter på bakgrunn av en naturlig strategisk avgrensning (Tjora, 2017, s. 40). I denne studien ble Eureka valgt som case på bakgrunn av antakelsen om at casen kan representere en moderne organisasjonsform, eller en ny måte å jobbe på som antas å legge til rette for direkte medvirkning.

Ettersom denne studien benytter funn fra oppstartsfasen til Bedriftsdemokrati 2.0, vil jeg først introdusere innhenting og bearbeiding av data for dette arbeidet. Deretter vil jeg si noe om hvordan jeg har hentet inn og behandlet dataene som ligger til grunn for denne studien, og diskutere de metodiske valgene, samt studiens validitet og reliabilitet.

2.1 Innhenting og bearbeiding av data i oppstartsfasen av Bedriftsdemokrati 2.0

I oppstartsfasen av Bedriftsdemokrati 2.0-prosjektet ble data hentet inn gjennom fire fokusgruppeintervjuer. I tillegg ble møtevirksomhet, deltakelse på konferanser og uformelle samtaler med ansatte viktige kilder til informasjon. Fokusgruppeintervjuene ble gjennomført i et samarbeid mellom AFI og UiO-studentene. Denne metoden var en hensiktsmessig da den muliggjorde å fange opp ulike oppfatninger fra de ansatte gjennom diskusjoner om blant annet opplevelse av egen innflytelse i arbeidssituasjonen, hvilke områder de ansatte anså som viktig å ha innflytelse over, bedriftsdemokratiske arenaer i Aker BP, organisasjonskultur og liknende.

Utvalget i fokusgruppene besto av syv til ti ansatte med ulike roller i Aker BP. Det var representanter fra ledelsen, HR, mellomledere, tillitsvalgte og fagpersoner. Utvalget i fokusgruppene ble hensiktsmessig valgt ut for å kunne gi nyansert og detaljert informasjon (Jacobsen, 2015). Hvert fokusgruppeintervju varte i cirka tre timer. Under intervjuene ble det tatt nøyaktige notater som la et godt grunnlag for transkriberingene senere (Tjora, 2017). Det ble gjort opptak av fokusgruppeintervjuene som etter transkribering ble slettet i henhold til GDPR (NESH, 2016). Dataprogrammet Nvivo ble brukt for å gjøre det lettere å strukturere

intervjutranskripsjonene. Koding av dataene skjedde etter tematisk kategorisering for å avdekke fellestrekk på tvers av de ulike intervjuene (Eide et al., 2019).

For å ivareta validitet og reliabilitet ble refleksjoner knyttet til etiske betraktninger og fortløpende gjennomganger av hovedfunn en forutsetning. Diskusjoner internt i studentgruppen og med AFI sørget for at vi fikk eliminert feiltolkninger av innsamlet data (Eide et al., 2019).

Arbeidet fra oppstartsfasen har vært et avgjørende utgangspunkt for masteroppgaven med hensyn til kunnskaper om Aker BP, Bedriftsdemokrati 2.0-prosjektet, valg av case og problemstilling.

2.2 Innhenting og bearbeiding av data i masteroppgaven

2.2.1 Dybdeintervju som utgangspunkt for analysen

Innhenting av data i masteroppgavearbeidet ble utført gjennom syv dybdeintervjuer. Intervjuguiden ble utarbeidet med et særlig fokus på tematikkene jeg anså som en forutsetning for å kunne svare på forskningsspørsmålene (Johannesen, Rafoss & Rasmussen, 2018). Intervjuene fulgte en tematisk struktur, der det ble naturlig å løsrive seg fra de konkrete spørsmålene i guiden, for å følge samtalen og refleksjonene til informantene (Tjora, 2017).

De *semistrukturerte intervjuene* la et godt utgangspunkt for det Kvale & Brinkmann omtaler som *bricolage metode* i arbeidet med analysen (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 223, 263). Denne metoden kjennetegnes ved at den benytter en kombinasjon av former for analyse (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 223). En del av arbeidsprosessen er at man beveger seg mellom induktiv og deduktiv metode. *Induksjon* tillater en å gå inn i materialet og danne et overordnet bilde basert på det empirien forteller (Kvale & Brinkmann, 2015: 224). Jeg startet arbeidet med datamaterialet på en induktiv måte ved å danne meg et overordnet bilde av Eureka-prosjektet; hvordan Eureka er et eksempel på en moderne organisasjonsform og hvilke demokratiske praksiser som finnes i prosjektorganiseringen. *Deduksjon* er en fase i kunnskapsprosessen som benytter allerede eksisterende teori som utgangspunkt for arbeidet med empirien, for eksempel gjennom utarbeidelse av testbare hypoteser på bakgrunn av generelle teorier og deretter forsøke å motbevise dem (Kvale & Brinkmann, 2015, 224). Hensikten med å kunne teste hypotesen som ble utarbeidet i oppstartsfasen, om at reell

medbestemmelse må ligge til grunn for økt direkte medvirkning, er et eksempel på deduksjon i kunnskapsprosessen til denne studien. I arbeidet med analysen gikk jeg hele tiden fram og tilbake mellom teori og empiri. Det ble en avgjørende del av arbeidet for å hele tiden kunne reflektere over prosessen og gjennomgå hovedfunn for å unngå feiltolkninger.

2.2.2 Informantene og utvalget

Det første intervjuet var med toppledelsen i Aker BP. Intervjuet ble gjennomført som et dybdeintervju, men med to personer. Intervjuet la dermed til rette for at det kunne oppstå diskusjon og spill mellom temaer, i likhet med fokusgruppeintervjuer (Tjora, 2017). I utgangspunktet ønsket jeg å snakke med én person av gangen, men jeg erfarte at intervjuet med to personer ble fruktbart fordi den frie samtalen og diskusjonen som oppstod viste nyanser i ledelsens oppfatninger (Tjora, 2017). Intervjuet med ledelsen ga et godt utgangspunkt for de seks intervjuene med Eureka-ansatte. Informantene fra Eureka har ulike roller i prosjektet innenfor en av disse stillingene: områdeleder, prosjektleder, produktansvarlig, ingeniør, IT, konsulent, koordinator og styringsgrupperepresentant. På grunn av anonymisering, og fordi rollen ikke er avgjørende for å kunne svare på problemstillingen, vil alle bli omtalt som Eureka-ansatt.

Utvalget av ansatte i Eureka ble i første rekke arrangert ved hjelp av Aker BP. Senere fikk jeg tak i et par ekstra informanter under besøket mitt til Eureka-kontoret. Den første måten å velge ut kandidater, kan kritiseres for å ha en risiko for at utvalget strategisk styres av selskapet man skriver for. Dette har imidlertid ikke vært min erfaring i samarbeidet med Aker BP. Pådriverne for prosjektet har tatt initiativ og vært engasjert i prosessen. Jeg har et inntrykk av at ledelsen og involverte parter fra Aker BP har interesse av å kunne få ny informasjon basert på faktiske forhold i selskapet. Uten hjelp og koordinering hadde jeg ikke fått tak i informantene. Fordelen er dermed at jeg har fått tilgang til informanter som har kunnskaper, meninger og erfaringer om temaene jeg var ute etter (Tjora, 2017). Utvalget er gjort ut ifra hvilke personer det var hensiktsmessig å snakke med, framfor hva som kunne vært mest representativt for organisasjonen som helhet (Jacobsen, 2015). Det som imidlertid ble en opplevd utfordring i arbeidet med datainnhenting var at et par av informantene hadde kort fartstid i Eureka, noe jeg ikke var klar over før intervjuet. Dette medførte naturlig nok at svarene om hvordan de opplevde måten å jobbe på i Eureka ble mindre utfyllende, da de hadde bredest erfaring i selve Aker BP-organisasjonen. Refleksjonene deres viste seg

imidlertid å bli interessante og relevante i arbeidet med analysen, spesielt knyttet til forholdet mellom Eureka og Aker BP-organisasjonen.

For å intervjuere Eureka-ansatte dro jeg til Stavanger der prosjektet har kontorer. Her fikk jeg muligheten til å se kontorene og få inntrykk av Eureka ved å komme i kontakt med ansatte rundt kaffemaskinen i pauselandskapet. Gjennom samtalen med spesielt én engasjert person, fikk jeg god bakgrunnskunnskap om hvordan Eureka er bygget, blant annet struktur, kultur, gang i arbeidsprosesser og liknende. Inntrykkene og informasjonen jeg fikk var til fordel for de senere intervjuene, da jeg raskere kunne sette i gang med intervjuenes hovedanliggende. Samtalen medførte i tillegg at jeg ble gjort observant på en person som har vært i Eureka fra dets oppstart og som har bred erfaring innenfor prosjektet. Intervjuet med sistnevnte medførte en videre opplysning om enda en person det ville være relevant å snakke med. På denne måten ble snøballeffekten også en del av en spontan utvalgsstrategi som ble avgjørende for variasjonen i datamaterialet for masteroppgaven (Tjora, 2017, Kvale & Brinkmann, 2015).

2.2.3 Gjennomføringen av intervjuene

Alle intervjuene varte mellom 45 og 110 minutter. I forkant av intervjuet fikk alle informantene tilsendt informert samtykkeerklæring i henhold til retningslinjer fra Norsk senter for forskningsdata (NSD) (NSD, 2020). I tillegg ble det i begynnelsen av intervjuet gitt muntlig informasjon om hva det innebærer å delta i studien. Intervjuene ble tatt opp med lydopptaker og deretter transkribert nøyaktig (Kvale & Brinkmann, 2015, Tjora, 2017). Under intervjuene tok jeg i tillegg notater i stikkordsform. Stikkordene brukte jeg til å oppsummere mye av det informantene sa underveis i intervjuene, noe som ga dem muligheten til å utdype (Kvale & Brinkmann, 2015). Stikkordene ga meg dermed muligheten til å sørge for at intervjuene forholdt seg til kjernen av det jeg ønsket å få vite mer om (Kvale & Brinkmann, 2015, Tjora, 2017).

Jeg var opptatt av å stille åpne spørsmål, gi informantene tid til å tenke og bruke oppfølgings- og oppsummeringsspørsmål. Ved behov konkretiserte jeg spørsmålene, eller endret ordlyden, eller ga mer informasjon. Dersom jeg ønsket at informantene skulle utdype, var jeg tålmodig og bevisst sørget for lengre stillhet. Det fungerte bra fordi informantene automatisk tok ordet og jeg erfarte at jeg mottok variasjon i svarene. Bruken av samtaleteknikk i intervjuene var nyttig for at datamaterialet jeg hentet inn kunne *si mye om lite* (Silverman, 2001, s. 5, Kvale & Brinkmann, 2015).

2.2.4 Koding av data

For å systematisere dataene studerte jeg flere ganger de transkriberte intervjuene for å få oversikt over datamaterialet. Til å begynne med ønsket jeg å tilegne meg en generell oversikt over de viktigste poengene, deretter gikk jeg dypere inn i intervjumaterialet for å få bedre innsikt og tilrettelegge for kategoriseringer og påfølgende analyse (Johannessen et al., 2018). For å kode dataene kategoriserte jeg datamaterialet tematisk. For eksempel: bedriftsdemokrati, demokrati, innflytelse, arbeidsmåte, Eureka-organisasjonen og Aker BP-organisasjonen. Etter å ha fått god oversikt over noen overordnede temaer utarbeidet jeg tematiske nøkkelord for *hva* det var snakk om. Nøkkelordene var for eksempel: Kritikk mot hierarkiet, suksesskriterier i Eureka, forutsetninger for demokrati, innflytelse/medvirkning, agil organisering, problemer med hovedorganisasjon, og begrensninger i Eureka. For å organisere sitatene ble de gitt fargekoder etter tema. Deretter gikk jeg nærmere inn for å se *hva* som ble sagt (Johannessen et al., 2018). *Det* som ble sagt ble grunnlaget for hovedfunnene og analysen.

2.3 Etiske betraktninger

Det er flere etiske refleksjoner som har vært viktige å ta høyde for i arbeidet med masteroppgaven, blant annet var jeg svært opptatt av å etablere tillit til informantene og ivareta kravet om konfidensialitet. Derfor var noe av det første jeg gjorde i intervjuene å etablere forventningsavklaringer knyttet til temaene, oppgaven generelt, transkribering, lagring av lydopptak og behandling av data. Informantene det var avtalt intervju med på forhånd fikk i tillegg en kort mail med hovedtema for oppgaven og overordnede tematiske spørsmål intervjuet i hovedsak ville dreie seg om. Avklaringene ga et godt utgangspunkt for intervjuet. På den måten etablerte jeg trygge rammer, og sørget for at det ble rom for å snakke om både suksesser og kritikkverdige saker (Tjora, 2017). Forventningsavklaringene og hensynet til anonymisering ble viktig i møte med de ansatte i Eureka, slik at informantene kunne være ærlige uten å være redd for konsekvenser (Tjora, 2017, Kvale & Brinkmann, 2015).

Alle informantene skrev under informert samtykkeerklæring, og alle opptak er lagret og slettet i henhold til GDPR (NESH, 2016). Transkriberingene er anonymisert, sortert og kodet med tilfeldige alfabetiske bokstaver. Studien ble meldt inn og godkjent av NSD i forkant av datainnsamlingen. Gjennomføringen av masterstudien er i tråd med kravene.

Med hensyn til andre etiske betraktninger til datamaterialet er temaene som snakkes om ikke spesielt sensitive. Imidlertid er medlemskap i fagforeninger beskyttet av personvernloven, og dersom fagforeningsmedlemskap ble delt, var dette frivillig (NESH, 2016). Når det gjelder datamaterialet fra oppstartsfasen, har jeg kun benyttet meg av anonymiserte transkriberinger og egen erfaring fra selve arbeidet. Datamaterialet og transkriberingene herfra er behandlet ut fra etiske refleksjoner og lydopptak ble slettet juni 2019.

2.4 Studiens gyldighet, pålitelighet og generaliserbarhet

I forskning er det vanlig å snakke om validitet og reliabilitet. Det handler om refleksjonsprosessen over alt fra utarbeidelsen av forskningsspørsmål til valget av metode, gjennomføring av datainnsamling og analyseprosessen (Kvale & Brinkmann, 2015). Sagt på en annen måte, vil forskningens kvalitet og framstilling avhenge av kriteriene for pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet (Tjora, 2017, s. 231). Gode refleksjonsprosesser knyttet til dette, samt etikk, kan sies å avgjøre om det er en god studie eller ikke.

2.4.1 Gyldighet

For at studien skal være gyldig må jeg kunne gi svar til spørsmålene jeg faktisk stiller. Det må være en sammenheng mellom forskningsspørsmål, metode, teori og analyse så problemstillingen blir besvart (Johannessen et al., 2018). I aksjonsforskning presiserer Tjora (2017, s. 233) at det er snakk om en form for *pragmatisk gyldighet*, hvor analysen skal bidra til å svare på spørsmål som oppdragsgiver i dialog med forskeren stiller. Det som gjør gyldigheten i aksjonsforskningen pragmatisk er knyttet til at kunnskapsproduksjonen skjer i samarbeid med en oppdragsgiver (Tjora, 2017).

Det har vært avgjørende for gyldigheten av denne studien å reflektere over i hvor stor grad jeg har blitt styrt av Aker BP. I mitt tilfelle har jeg blitt tildelt stor grad av frihet i arbeidet, da jeg på egenhånd har utviklet idé, valgt case og planlagt gjennomføring. Aker BP som oppdragsgiver har i større grad fungert som en godkjennende enn en styrende part. Det var min idé å gå inn i Eureka, og jeg fikk godkjenning fra Aker BP til å gå inn i prosjektet på bakgrunn av ønsket om å se på om Eureka kunne være case for en moderne organisasjonsform. Utover det har jeg fått frie tøyler og ingen restriksjoner eller begrensninger for hva jeg kunne undersøke.

Studien tar utgangspunkt i formålet til Bedriftsdemokrati 2.0, men er utarbeidet basert på egen refleksjon knyttet til eksisterende teori på området, inntrykk fra konferanser, diskusjoner med medstudenter og samtaler med veileder Eivind Falkum (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 282). Studien har derfor et utgangspunkt som i tillegg vil kunne ha relevans og gyldighet for et bredere felt i arbeidslivsforskningen enn den konkrete relevansen for Aker BP. Da snakker man om studiens generaliserbarhet.

2.4.2 Generaliserbarhet

I kvalitativ forskning sier generaliserbarhet noe om hvor overførbart funnene er til å forklare liknende situasjoner og fenomener. Imidlertid er det hensiktsmessig å reflektere over om forskningsprosjektet har som hensikt å generalisere, eller om man heller ønsker å gå dypt inn i et spesifikt problemområde (Tjora, 2017, s. 239). De to sidene behøver ikke å utelukke hverandre, men oppdragsforskning kan eliminere utfoldelsen av forskningen utover det gitte oppdraget (Tjora, 2017, s. 239).

Denne oppgaven vil i første og fremst konsentrere seg om hvordan Eureka som case kan bidra til Aker BP og Bedriftsdemokrati 2.0-prosjektet. Imidlertid vil studien i tillegg si noe om hvordan bedriftsdemokrati passer inn eller ikke passer inn i moderne organisasjonsformer. Funnene vil dermed kunne bidra til arbeidslivsforskningsfeltet generelt og medføre en viss grad av generaliserbarhet.

2.4.3 Pålitelighet

I hvilken grad studien kan sies å være pålitelig, handler om forskerens evne til å reflektere over egen rolle, interesse og engasjement, samt påvirkningskraft, grunnleggende antakelser og andre forutinntattheter (Tjora, 2017, s. 235). I aksjonsforskning kan man si at man bør være ekstra oppmerksom på egen interesse og engasjement knyttet til oppdraget. Dette kan for eksempel dreie seg om økonomi dersom man mottar honorar for oppdraget, eller det kan dreie seg om eget rykte for å skaffe seg flere oppdrag. Selv om man får et oppdrag er det viktig at egeninteresse og oppdragsgiver ikke styrer resultatene, for at forskningen skal kunne være pålitelig (Tjora, 2017).

Det ble viktig for meg å reflektere over ønsket om at masteroppgaven skulle være nyttig for Aker BP, samtidig som jeg ønsket at den skulle møte krav for god forskning. En mulig kritikk

av påliteligheten til denne studien er at selskapet er en potensiell arbeidsgiver og at jeg dermed først og fremst er opptatt av å løse oppdraget på en måte jeg tror oppfyller mulige forventninger, framfor å svare til akademiske standarder. Det har vært viktig for meg i refleksjonsprosessen å avklare forventninger til hva jeg kan levere med masteroppgaven. Det er også et ønske at studien skal kunne fungere som et bidrag til arbeidslivsforskningen. At jeg har blitt tildelt stor frihet og selvstendighet i arbeidet, og det at Aker BP har stilt ressurser til rådighet uten retningslinjer for begrensninger, har gjort det uproblematisk å balansere forventningene til oppdraget og kravene for god forskning. I tillegg har det hjulpet at ledelsen i Aker BP verdsetter kunnskapsproduksjon gjennom forskning.

Et annet viktig aspekt å nevne med hensyn til egen rolle og refleksjon rundt pålitelighet, er at jeg har arbeidet med prosjektet over tid og dermed også opparbeidet erfaringer, kunnskap og grunnleggende antakelser jeg gikk inn i masterprosjektet med. For eksempel en grunnleggende antakelse, etter inntrykket gjennom fokusgruppene, om at jeg i Eureka ville finne større grad av direkte medvirkning. Hadde oppgaven kun dreiet seg om å teste hypotesen som ble utarbeidet i oppstartsfasen, om at reell medbestemmelse må ligge til grunn for direkte medvirkning, ville man kunne kritisert studien for å gå i et ensformig spor uten å bringe noe *nytt* eller *forskningsmessige interessant* på bordet. Dette fordi det kan tenkes at man allerede hadde en forutinntatthet som svar på problemstillingen før den egentlige forskningen startet. Konklusjonen kunne da vært:

Med utgangspunkt i Eureka, ser man at reell medbestemmelse ikke nødvendigvis trenger å være til stede for større grad av direkte medvirkning.

Selv om hypotesetestingen er en del av studien, fungerer hypotesen i større grad som et utgangspunkt for å kunne si mer om hvordan bedriftsdemokratiet passer inn i nye måter å organisere arbeid og virksomheten på.

At jeg har tatt del i arbeidet med Bedriftsdemokrati 2.0-prosjektet over tid har gjort at jeg inntrer masterprosjektet med grunnleggende antakelser, samtidig som det har gitt meg evnen til å gå dypere inn i materien både teoretisk, tematisk og kunnskapsmessig. Det gjelder både med hensyn til litteratur om forskingsfeltet, tid til å forstå Aker BP som selskap, og å tilegne seg nok kunnskap til å stille seg kritisk til egne antakelser ved for eksempel å utvikle nye hypoteser (Ragin & Amoroso, 2011, s. 17). Det har gitt meg et godt utgangspunkt for å se

variasjon og flere nyanser i Bedriftsdemokrati 2.0-prosjektet, som er noe av hensikten med kvalitativ forskning (Silverman, 2001, Ragin & Amorso, 2011, Kvale & Brinkmann, 2015, Loseke, 2013, Tjora, 2017). Refleksjonsprosessen har vært avgjørende for påliteligheten, gyldigheten og generaliserbarheten til denne studien.

3 Teoretisk rammeverk og analyseverktøy

I dette kapitlet vil det redegjøres for et utvalg teoretiske tilnærminger som ligger til grunn for å svare på problemstillingen. Til å begynne med vil det bli redegjort for hvordan vi kan forstå demokrati i en organisasjon. Det demokratiske perspektivet på organisasjoner vil fungere som overordnet teoretisk rammeverk. Deretter vil jeg redegjøre for begrepene bedriftsdemokrati, medvirkning, medbestemmelse og bred medvirkning med utgangspunkt i flere litterære bidrag. Det eksisterer uklarheter i redegjørelsene av begrepene i litteraturen, og det sees som en nødvendighet å presentere begrepsavklaringer for å kunne diskutere hvorvidt bedriftsdemokrati passer inn eller ikke passer inn i dagens arbeidsliv (Hagen, 1999). Det presenteres at begrepene kan forstås som *bedriftsdemokratiske praksiser*.

For å forstå hvordan Eureka kan være et eksempel på en ny måte å organisere arbeid og virksomhet på, er det nødvendig å forstå organiseringen av Eureka. Begrepet om *selvstyrte grupper* vil bli introdusert og redegjort for som en arbeidsorganisering som kan bidra til effektiv bedriftsutvikling (Thorsrud og Emery, 1970). Deretter presenteres det teoretiske grunnlaget for å forstå organisasjonsstruktur og organisasjonsformer, samt hva som kan definere Eureka som en *ny* organisasjonsform. Eureka blir omtalt som en *agil organisasjon* og det vil bli redegjort for hva agile organisasjoner er. Redegjørelsen av hvordan man kan forstå organisasjonsstruktur og organisasjonsform vil bli plassert i en forståelse av hvordan man kan forstå en demokratisk organisasjon. Avslutningsvis oppsummeres det teoretiske rammeverket.

3.1 Demokrati i arbeidslivet

Dersom en organisasjon kan kalles demokratisk, forutsetter det at man kan gjenkjenne de demokratiske verdiene frihet, likhet og rettferdighet i forholdet mellom arbeidstakere og arbeidsgiver (Falkum, 2008, s. 83). *Demokrati* i arbeidslivet kan forstås på to måter gjennom to hovedretninger innen arbeidslivsforskningen. På den ene siden kan man forstå demokrati gjennom forskningsperspektivet Industrial Relations (IR). Industrial Relations legger seg på et institusjonelt nivå og er opptatt av empiriske avgrensinger knyttet til korporative strukturer og prosesser (Falkum, 2008, Engelstad & Hagelund, 2016). IR-forskningen kan, spesielt i de senere årene, sies å ha rettet oppmerksomheten mot de kollektive aktørene og spillet mellom dem. Det kan for eksempel være interessemotsetninger, hvordan aktørene løser motsigelser og konflikter, eller etablerer samarbeidsrelasjoner på et politisk systemnivå (Falkum, 2008, s. 117). I forlengelse av forståelsen kan man sammenlikne og plassere Industrial Relations i det

som omtales i litteraturen som en teknisk-økonomisk tilnærming til arbeid og arbeidsliv. Det kan trekkes helt tilbake til Marx og hans teorier om forholdet mellom eieforhold, arbeid og kapital (Marx, 1975). IR-retningen kan dermed sies å basere seg på et overordnet institusjonelt utgangspunkt i forståelsen av organisering av arbeid, organisasjonsstrukturer og demokrati. I IR-tradisjonen vil man kunne forstå demokrati ved å avdekkede mekanismer som forteller noe om hvordan aktører forholder seg til interessekonflikter og kommer til *enighet* gjennom institusjonaliserte forhandlingsystemer. En form for *institusjonalisering av opposisjon* (Rawls i Falkum, 2008, s. 132).

På den andre siden kan man forstå demokrati i arbeidslivet ut fra forskningstradisjonen Human Relations (HR). Human Relations-perspektivet legger seg i større grad på et mikro-nivå, sammenliknet med IR-tradisjonen, der menneskelige verdier og behov er et utgangspunkt. Motivasjon, sosiale behov, utvikling og selvrealisering er mer framtrædende i forskningstradisjonen. Sosiale problemstillinger settes på agendaen, og det blir rettet et fokus mot arbeidsfellesskap og problemløsninger gjennom intellekt, kunnskaper og ferdigheter (Falkum, 2008, s. 115). I dag omtales sistnevnte i større grad som menneskeressurser. I HR-tradisjonen kan man, i motsetning til IR-perspektivet, forstå demokrati ut fra et skille mellom likhet og representasjon på den ene siden og utfoldelse på den andre (NOU2010: 1, Thorsrud & Emery, 1970). Retningen kan sies å ha en sosio-teknisk tilnærming. I Norge kan man si at det var samarbeidsforsøkene mellom LO og NHO (da N.A.F) som brakte tradisjonen til Norge (Thorsrud & Emery, 1970, Gustavsen, 2010, Skorstad, 2002). Einar Thorsrud og Fred Emery (1970) introduserer blant annet begrepet om *personlig medvirkning* og *selvstyrte grupper* for å utnytte menneskeressursene i bedriften til å skape en effektiv bedrift. Fokuset på byggingen av demokrati på arbeidsplassen og psykososiale jobbkraav i samarbeidsforsøkene kan sies å ha resultert i arbeidsmiljøloven 1977 og bidratt til endringer på systemverk og lovverk som er viktig i dagens norske arbeidsliv.

Begge forskningstradisjonene har fått fotfeste parallelt med etableringen av partssamarbeidet og er relevant for hvordan man kan forstå utvikling og demokrati i det norske arbeidslivet. Forståelsen sier noe om hvordan slutninger som gjelder fellesskapet kan og skal treffes, og hvordan frihet, likhet og rettferdighet fordeles i etableringen av deltakelse, innflytelse, organisasjonsfrihet og demokratiske rettigheter (Falkum, 2008, s. 85). Perspektivene gir et grunnlag for å forstå demokrati på norske arbeidsplasser som institusjonalisert gjennom

formelle organer på den ene siden, og faktisk innflytelse og utfoldelse for den enkelte på den andre siden. Det legger et grunnlag for å forstå *bedriftsdemokrati*.

3.1.2 Hvordan bedriftsdemokrati kan forstås ut fra et demokratiperspektiv

Bedriftsdemokrati viser til demokratiet i en organisasjon (Falkum, 2008, Thorsrud & Emery, 1970). Med utgangspunkt i forståelsen av demokrati i arbeidslivet, kan man si at bedriftsdemokrati handler om like rettigheter til å utfolde seg gjennom lik tilgang og mulighet til innflytelse i arbeidssituasjonen. En definisjon av bedriftsdemokrati kan være:

måten relasjonene mellom aktører er strukturert og hvordan beslutninger om felles problematikker *tas* i bedriften (Gustavsen, 2011, s. 3, Falkum, 2008).

Når man omtaler bedriftsdemokratiet, skiller man ofte mellom det formelle og det uformelle demokratiet i en organisasjon, også kalt *det representative* og *det direkte demokratiet*. Det såkalte *representative demokratiet* omfatter de formelle innflytelsesarenaene som skal sørge for medbestemmelse, eksempelvis ansattrepresentantapparatet og arenaer som bedriftsutvalg og arbeidsmiljøutvalg (Falkum et al., 2019). *Det direkte demokratiet* omhandler hvordan det er lagt til rette for medvirkning i organisasjonen. *Medvirkning* benyttes ofte som et samlebegrep i litteraturen og dreier seg om dimensjoner for innflytelse mellom ledelse og ansatte, men det er mulig å definere et begrepskille. *Medbestemmelse* kan forstås som det å være med å *bestemme* gjennom representativ innflytelse i beslutninger, og direkte medvirkning som innflytelse til *iverksetting* av beslutninger (Falkum, Eldring & Colbjørnsen, 1999, Falkum et al. 2019). Man kan forstå medbestemmelse og medvirkning som medarbeideres formelle og uformelle innflytelse i organisasjonen, der det formelle gjerne skjer med tillitsvalgte i spissen, mens det uformelle handler om innflytelse gjennom tett dialog med toppledelse eller mellomledelse i ulike prosesser (Levin, Nilssen, Ravn & Øyum, 2012). Den uformelle direkte medvirkningen kan for eksempel være når leder involverer ansatte i diskusjoner av problemstillinger, i pågående aktuelle organisasjonsendringer, eller andre dag-til-dag-beslutninger. I litteraturen er det en gjennomgående enighet om at medvirkning ikke nødvendigvis blir et mål i seg selv, men et virkemiddel for demokratisering med den grunnleggende antakelsen at det er lønnsomt for utvikling og effektivitet (Thorsrud & Emery, 1970, Falkum et al., 1999).

Når ledelsen i Aker BP ønsker å involvere de ansatte direkte i strategiske prosesser kan det tolkes dit hen at de ønsker å utvikle et direkte bedriftsdemokrati som går i retning av det som omtales i litteraturen som et *direkte deliberalt deltakerdemokrati* (Falkum 2008). Tolkningen er basert på forståelsen av at demokrati på den ene siden kan være formalisert og institusjonalisert. Og på den andre siden at det finnes former for demokrati som er mindre formelle og satser på involvering av interessenter direkte i beslutningsprosesser i uformelle settinger og arenaer. *Deliberasjonsteorier* kan sies å fremme demokrati gjennom tanken om å 1) involvere interessentene mer i direkte beslutningsprosesser og 2) ved å la det sterkeste argumentet vinne (Falkum, 2008, s. 87). Til grunn for demokratiforståelsen ligger en mening om at et deliberalt demokrati i større grad vil kunne fremme demokratiske verdier som frihet, likhet og rettferdighet, enn det institusjonelle representative demokratiet (Falkum, 2008, s. 88). Det kan argumenteres for at ledelsen i Aker BP ønsker å bygge en form for direkte bedriftsdemokrati som et slikt direkte deliberalt deltakerdemokrati. I så fall er det relevant, i diskusjonen om Bedriftsdemokrati 2.0, å stille spørsmål ved hva som legitimerer et uformelt direkte deltakerdemokrati, dersom det institusjonaliserte representative demokratiet mister legitimitet.

3.1.3 Bred medvirkning som samlebegrep for bedriftsdemokratiske medvirkningsformer

Begrepet om *bred medvirkning* er utbredt, men mangler en begrepsdefinisjon i litteraturen (Gustavsen, 2010). Bred medvirkning dukket opp i forbindelse med tilleggsavtalen fra 1982, til Hovedavtalen som omhandler bedriftsutvikling, men man kan si at begrepet slo rot i Samarbeidsforsøkene frontet av Thorsrud og Emery (1970, Gustavsen, 2010). I diskusjonen vil jeg inkludere en tolkning av begrepet om bred medvirkning, som et begrep som inkluderer deltakelse både i det formelle og uformelle bedriftsdemokratiet. Gustavsen (2010, s.181) er blant de få som tar opp og diskuterer begrepet, og ifølge ham kan bred medvirkning forstås som:

Et begrep uten klar betydning, men et begrep som knytter an til mange ulike temaer og diskusjoner og som derfor fungerer som en møteplass mer enn en fiksert kategori.

I tillegg introduserer Gustavsen begrepet som et utviklingsbegrep i lys av endringer i arbeidslivet. Til tross for et forsøk på å forklare begrepet, er det noe uklart hva Gustavsen

(2010) legger i *møteplass* og *utviklingsbegrep*, og det er utfordrende å forstå en konkret redegjørelse ut fra hans diskusjoner.

I forsøket på å komme fram til en tydeligere begrepsdefinisjon, kan bred medvirkning forstås som et samlebegrep for de bedriftsdemokratiske medvirkningsformene (Gustavsen, 2010). Bred medvirkning kan derfor sies å referere til både det representative og det direkte demokratiet i organisasjonen, samtidig som det omhandler tilgangen til beslutningsprosessene og at den faktiske medvirkningen skal gjelde *alle*. Det legges fram et forslag om at man i tillegg kan forstå *medvirkning* som den enkeltes deltakelse og innflytelse i prosessene, og *bred medvirkning* som noe mer kollektivt ved *alles* deltakelse og innflytelse.

For å prøve å forstå begrepet som et utviklingsbegrep kan det diskuteres om begrepet kan forstås ut fra partssamarbeidet og kjerneverdiene som fundament, samtidig som man kan se det i sammenheng med utvikling og endring i arbeidslivet (Gustavsen 2010). Sistnevnte åpner opp for å forstå bred medvirkning som et begrep som tar høyde for moderne organisasjonsformer med nye måter å organisere virksomhet på, og åpner opp for at demokratibegrepet i arbeidslivet kan utvides. Bred medvirkning kan da forstås som et samlebegrep som inkluderer samarbeid mellom parter, men også en forståelse av et samspill som inkluderer nye standarder og aktørgrupper som en form for samarbeid mellom mange aktører. Forståelsen åpner opp for spørsmålet om man kan se på bred medvirkning som noe som bryter grensene mellom bedriften og omverden.

I et forsøk på å redegjøre for bred medvirkning, introduseres følgende definisjon av begrepet:

Bred medvirkning handler om både medvirkning gjennom det representative og det direkte demokratiet i en virksomhet. For at medvirkningen skal være *bred* må innflytelsen gjelde *alle*. Som utviklingsbegrep handler bred medvirkning om tilgangen til og innflytelse i differensierte samarbeidsrelasjoner og nye dynamiske arbeidsprosesser. Det viser at bred medvirkning ikke bare handler om den enkeltes innflytelse, men inkluderer et slags *kollektivt alle*, som dermed kan forstås som aktøren i bred medvirkning.

Selv om det kan stilles spørsmål ved om redegjørelsen er konkret nok som entydig definisjon, vil definisjonen ligge til grunn for bruken av begrepet i masteroppgaven. Jeg vil benytte meg

av forståelsen av bred medvirkning som et samlebegrep som tar høyde for at den kollektive innflytelsen ikke automatisk trenger å være tilknyttet det representative medbestemmelsesapparatet, men også kan inkludere nye samarbeidsrelasjoner. Begrepet åpner dermed opp for å inkludere tredjeparter i bedriftsdemokratiet og er derfor et relevant teoretisk begrep i diskusjonen tilknyttet Bedriftsdemokrati 2.0. Begrepet gjør det mulig å avdekke medvirkningsformer i Eureka som kan ha noe å si for retningen ledelsen i Aker BP ønsker å ta bedriftsdemokratiet. Forståelsen av bred medvirkning blir relevant i diskusjonen fordi det åpner for å forstå en slags kollektiv medvirkning utenfor det formelle medbestemmelsesapparatet, som kan bli gjeldende i diskusjonen om hvorvidt et bedriftsdemokrati passer inn i nye organisasjonsformer med nye samarbeidsrelasjoner.

3.1.4 Hvilke føringer kan bedriftsdemokratiske ordninger legge for organisering av virksomheten?

I avsnittene over har jeg vist hvordan man kan forstå bedriftsdemokrati i lys av et demokratiperspektiv som på den ene siden viser at demokrati kan være formalisert og institusjonalisert, og på den andre siden viser at det finnes former for demokrati som er mindre formelt og legger til rette for direkte deltakelse i prosesser. Begrepene medbestemmelse, direkte medvirkning og bred medvirkning kan man forstå som former for bedriftsdemokratiske praksiser. Ved å ta utgangspunkt i hvordan disse praksisene fungerer og er lagt til rette for i virksomheten, blir det mulig å si noe om bedriftsdemokratiet og hvordan bedriftsdemokratiske praksiser kan legge føringer på organisering av virksomheten.

I Aker BP har for eksempel partssamarbeid blitt anerkjent som en viktig del av organiseringen og styringen av virksomheten. Det er verdsatt å ha ansatte med i prosesser som har med selskapet å gjøre og medbestemmelsesapparatet er velfungerende *på papiret*. Imidlertid er kritikken fra ledelsen at de formelle innflytelsesarenaene, for eksempel bedriftsutvalget, fungerer mer som informasjonskanaler enn arenaer for medbestemmelse. Det underbygger antakelsene om at bedriftsdemokratiet er under press. Når ledelsen i Aker BP igangsetter initiativet Bedriftsdemokrati 2.0, kan det sies å være basert på et av hovedargumentene for bedriftsdemokrati i litteraturen, nemlig at det styrker produktiviteten (Thorsrud og Emery, 1970). Målet er å organisere virksomheten gjennom å utvikle de bedriftsdemokratiske praksisene og ordningene i selskapet, spesielt den direkte deltakelsen og medvirkningen, slik at det vil medføre økt produktivitet. Dersom man snur på det, kan man anta at bedriftsdemokratiske ordninger og praksiser i tillegg kan legge føringer på hvordan det er

mulig å organisere virksomheten for å oppnå mer produktivitet. Det åpner for en diskusjon om hva et bedriftsdemokrati egentlig kan være, hvor det er mulig å si at det skaper et spenningsfelt mellom styring og kontroll på den ene siden og medvirkning og medbestemmelse på den andre (Falkum et al., 2019). Dersom man tenker seg at det er mulig å etablere bedriftsdemokratiske ordninger til grunn for organiseringen av virksomheten, kan det antas at man vil oppnå en demokratisk organisasjon. Hvis det er slik, blir neste spørsmål i sammenhengen hvordan nye organisasjonsformer virker inn på bedriftsdemokratiet. Ut fra antakelsen om at Eureka kan benyttes som et eksempel på en moderne organisasjonsform, der det er mulig å finne eksempler på hvordan direkte medvirkning fungerer i praksis, blir det interessant å se om Eureka kan si noe om hvordan det er mulig å implementere bedriftsdemokratiske praksiser som en del av organiseringen av virksomheten. I så fall kan det si noe om hvordan Bedriftsdemokrati 2.0 vil kunne bidra til å etablere Aker BP som en demokratisk organisasjon.

3.2 Selvstyrte grupper – en arbeidsorganisering som forutsetning for bedriftsdemokrati

Begrepet *selvstyrte grupper* har opphav fra kullgruveforsøkene i England fra 1951, der Eric Trist og Ken Bamforth studerte hvordan en omorganiseringsprosess av gruvene ledet til mindre produktivitet og økte graden av problemer knyttet til frustrasjon blant ansatte (Trist & Bamforth, 1951, Skorstad, 2002). Gjennom deres sosio-tekniske logikk fant de at omorganiseringen var en dårlig løsning fordi den ikke la til rette for god nok tilpasning mellom tekniske og sosiale behov. For å oppnå selvregulering og økt produktivitet introduserte de teorien om hvordan små autonome grupperinger, med evne til å variere arbeidet sitt i takt med endrede forhold, kunne bli ideal for en type sosial struktur (Trist & Bamforth, 1951, s. 21, Skorstad, 2002).

I Norsk kontekst er det samarbeidsforsøkene, fra 60-tallet mellom LO og NHO (da N.A.F.) av Einar Thorsrud og Fred Emery (1970), som introduserte begrepet om *selvstyrte grupper* som en måte å oppnå effektive team og fruktbar bedriftsutvikling. Hensikten med forsøkene var å legge til rette for demokratisering av arbeidslivet, spesielt i industrien (Thorsrud & Emery, 1970, Skorstad, 2002). Det var fokus på at ansatte skulle få et mer meningsfylt og tilfredsstillende arbeid gjennom variasjon i oppgavene, muligheter for jobbrotasjon, selvberende læring og innflytelse i arbeidssituasjonen (Thorsrud & Emery, 1970, s. 67-69). Dette så Thorsrud og Emery som en forutsetning for å oppnå effektivitet og demokrati som ville lede til økt produktivitet (Thorsrud & Emery, 1970, s. 193). Videre ville det å organisere

de ansatte i selvstyrte grupper gjøre det lettere og innordne bedriftens overordnede mål. Blant annet fordi disse gruppene har evnen til lettere å skape en *felles forståelse* av mål for arbeidet og dermed også regulere arbeidet selv ut fra behov, uavhengig av ytre faktorer og endringer (Thorsrud & Emery, 1970). Thorsrud og Emery (1970) begrunner argumentasjonen for selvstyrte grupper ut fra Philip Selznicks (1984) ledelses- og organisasjonsteorier:

Av helt avgjørende betydning for lojalitet og solidaritet til virksomheten, målsettinger og normer, er det at bedriften og dens virksomhet preges av en ledende gruppe som ordner forholdet til omverden som aksepteres og respekteres både innad og utad. Selznick har beskrevet hvorledes et institusjonspreget lederskap er avhengig av et felles syn på de overordnede mål og på de atferdsnormer som aksepteres og oppmuntres ... (Thorsrud & Emery, 1970, s. 195)

Forskernes poeng er at dersom man organiserer ansatte i *selvstyrte grupperinger*, som sammen kan bidra til *felles* måloppnåelse gjennom *felles* problemløsning, samarbeid, fordeling av ansvar og gjennomføring, vil man potensielt sett øke effektiviteten i bedriften. En forutsetning er at grupperingene blir gitt stor nok grad av selvstyre til å utføre en jobb som ikke er detaljstyrt av andre (Thorsrud & Emery, 1970, s. 69-70). Det blir gjort et poeng ut av at autonomi ikke er det samme som et selvstyre, fordi autonomi i praksis kan styres av et hierarki som ikke gir god nok utfoldelse og effektivitet i eget arbeid. Ifølge Thorsrud og Emery (1970) vil selvstyrte grupper bidra til selvbærende læring hos medarbeidere og effektiv gjennomføring av arbeidet i sin helhet gjennom gruppens selvstyring og evne til å regulere av arbeidet ut fra felles forståelse av mål og gjennomføring. Et viktig poeng hos Thorsrud og Emery i denne sammenhengen (1970, s. 194) er meningen om at *ingen kan ta ansvar for noe en ikke har innflytelse over*. Ifølge deres teorier bør dermed det de omtaler som *personlig medvirkning* ligge til grunn for å utvikle *lærende organisasjoner* med selvgående medarbeidere for å utvikle en effektiv bedrift (Thorsrud & Emery, 1970).

Selvstyrte grupper kan dermed forstås som en gruppering av ansatte som for det første har evnen til å tilpasse seg tekniske og sosiale krav og behov, for det andre innehar handlingsfrihet til å organisere sitt eget arbeid på bakgrunn av en gitt myndighet og innflytelse i arbeidssituasjonen, og for det tredje gjøre dette på bakgrunn av evnen til å danne en felles forståelse av mål og forståelse av arbeidet innad i gruppen. Det er avgjørende at den felles forståelsen for *gruppens målbilde* samsvarer med ledergruppens overordnede målsetting

(Selznick, 1984, Thorsrud, 1970). Begrepet *målbilde* kan forstås som mindre eksplisitt enn en konkret målsetting. Målbilde referer til en felles oppfatning om hvor man skal, heller enn en klart definert målsetting.

I forståelsen av *selvstyrte grupper* vil man kunne si at fungerende *selvstyrte grupper* er et ideal for et fungerende bedriftsdemokrati fordi det fremmer noen demokratiske praksiser. Å sammenligne Eureka med selvstyrte grupper legger et grunnlag for å diskutere om det finnes bedriftsdemokratiske elementer i måten Eureka er organisert på, som kan bidra til Bedriftsdemokrati 2.0 og bedriftsdemokratiet i Aker BP.

3.3 Et teoretisk grunnlag for å forstå organisasjonsformer

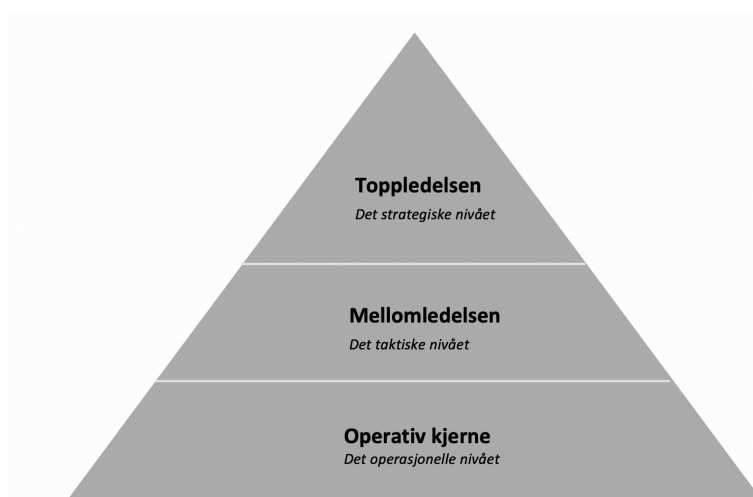
For å kunne diskutere bedriftsdemokrati i lys av hva en demokratisk organisasjon kan forstås som, er det nødvendig å si noe om hvordan man kan forstå organisasjonsformer. Det er i tillegg nødvendig for å forstå hva som definerer Eureka som en *ny* organisasjonsform. Eureka blir omtalt som en *agil organisasjon*. Agile organisasjoner vil bli redegjort for i neste avsnitt. Til å begynne med vil jeg presentere kort hvordan man kan forstå organisasjonsformer og organisasjonsstruktur.

Organisasjonsformer og organisasjonsstruktur redegjøres for på ulike måter i litteraturen. Likevel kan man si at det handler om hvordan organisasjonen er bygd opp og hvilken struktur som ligger til grunn for blant annet maktfordeling, arbeidsdeling, kultur, grupperinger, strategi og koordinering i organisasjonen (Skorstad, 2002, Mintzberg, 1981, Jacobsen, 1964, Selznick, 1984, Wit, 2017). I masteroppgaven vil jeg benytte en forståelse av organisasjonsstruktur som legger til rette for hva slags organisasjonsform det er snakk om ut fra fordelingen av ansvar, myndighet, oppgaver, ressurser og informasjon i organisasjonen (Jacobsen, 1964, s. 3-5). Videre kan man si at organisasjoner inneholder noen hoveddeler, slik Henry Mintzbergs (1981) teorier går ut på, som sier noe om organisasjonsformen. Med et overordnet demokratisk teoretisk utgangspunkt kan det diskuteres om det å bruke Henry Mintzbergs forståelse av organisasjoner er velegnet. Imidlertid kan teoriene hans inspirere til å forstå organisasjonsformer i en forenklet form som gir et godt teoretisk utgangspunkt i diskusjonen om hvordan bedriftsdemokrati passer inn i moderne organisasjonsformer.

Mintzberg (1981) legger fram teorien om at alle organisasjoner består av fem hoveddeler som resulterer i fem typer organisasjoner basert på hvordan de fem hoveddelene representeres i

organisasjonsstrukturen. Den første delen er *den operative kjernen*. Det er den delen i en organisasjon som gjør det arbeidet som må utføres for å nå overordnede mål. Den andre delen er *mellomledelsen*, som har ansvar for å holde tilsyn, koordinere produksjon og spre informasjon fra produksjonen og opp, samt fra toppen og ned. Den tredje, *toppledelsen*, er den gruppen som har det øverste administrative ansvaret for organisasjonen. *Teknostrukturen* er den fjerde delen som påvirker selve produksjonen gjennom planer, økonomikontroll, rutiner og liknende. Til slutt finnes den siste hoveddelen i en organisasjon kalt *støttestrukturen*. Støttestrukturen er nødvendig for organisasjonen, men inngår ikke i produksjonen, for eksempel rengjøringspersonell (Mintzberg, 1981). Fordelingen av de fem hoveddelene i en organisasjon, hvilke som finnes og er mest framtrødende, tilsvarer, ifølge Mintzberg, fem hovedtyper av organisasjoner: *maskinbyråkratiet*, *det profesjonelle byråkratiet*, *entreprenørorganisasjonen*, *ad-hoc-kratiet* og *den divisjonaliserte organisasjonen* (Mintzberg, 1981). Byråkratiene kjennetegnes gjerne ved sin hierarkiske form og topptunge styring, mens de resterende organisasjonstypene har en flatere struktur med differensierte ledelsesformer. Mintzbergs teorier tar utgangspunkt i en overordnet forståelse av hvordan man kan forstå organisasjonsformer.

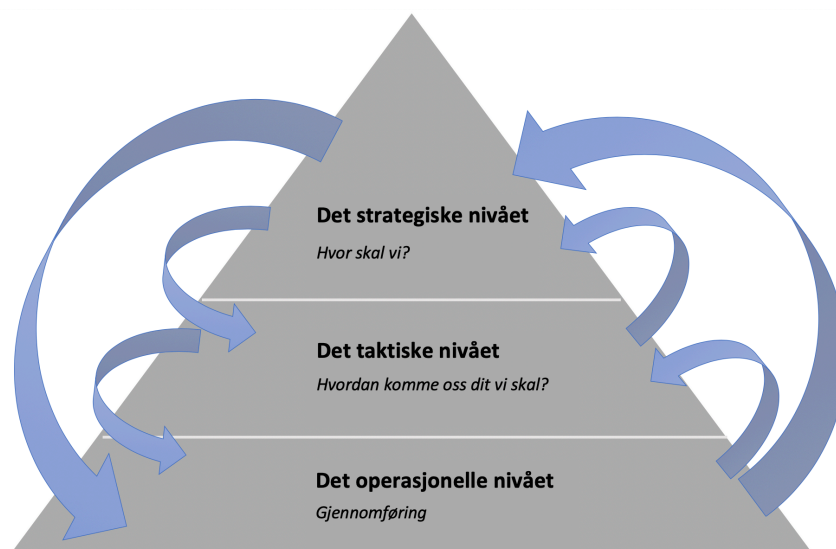
Da jeg er interessert i å forstå hvordan organisasjonsstrukturen i Aker BP og Eureka påvirker måten å organisere arbeidet og virksomheten på, snarere enn å analysere selve organisasjonsstrukturen som sådan, vil jeg ikke bruke Mintzberg slavisk. Imidlertid kan teoriene hans være nyttige for å forstå organisasjoner og fungere som inspirasjon til hvordan man kan forstå at organisasjoner opererer på tre forenklete nivåer: et *strategisk*, *taktisk* og *operasjonelt* nivå. Forstår man nivåene som tre organisatoriske nivåer, i likhet med Mintzbergs hoveddeler, kan de forenklete delene av en organisasjon illustreres slik:



Med det *strategiske nivået* mener jeg det nivået der strategier utarbeidedes for å formulere overordnede målsettinger for selskapet som helhet og for produksjonen. Det *taktiske nivået* forstår jeg som det nivået der det utformes og planlegges praktisk gjennomføring for å best mulig å nå de overordnede målene. Det *operasjonelle nivået* er der jobben utføres på en måte som tilsvarer de to øvrige nivåene. Dette kan sammenfattes i følgende illustrasjon:



Plasseres dette inn i et demokratisk perspektiv på organisasjoner kan man forstå det som at organisasjonsstrukturer muliggjør eller begrenser demokratiske praksiser, som for eksempel direkte medvirkning. Hvis man forstår en demokratisk organisasjonsform som en organisasjon der det strategiske, taktiske og operasjonelle nivået *snakker sammen* og bidrar til en felles oppslutning rundt overordnede mål, kan det illustreres i trekanten:



Trekanten vil kunne gjøre det mulig å analysere hvordan bedriftsdemokratiske praksiser fungerer i Aker BP og Eureka-organisasjonen dersom virksomheten skal svare til visjonen med Bedriftsdemokrati 2.0 om å etablere en demokratisk organisasjon. Det vil bli interessant å se om det teoretiske utgangspunktet kan bidra til å si noe om hvordan man kan få direkte demokrati til å handle om strategiske ting, ikke bare det hverdagslige (Kvadsheim, 1999).

3.3.1 Hva er agile organisasjoner?

Agile organisasjoner, agile medarbeidere og agile prosesser synes å ha blitt et *trendord* i det norske næringslivet uten at det egentlig finnes en konkret redegjørelse for hva det *agile* egentlig betyr. Eureka omtales som en *agil organisasjon* og det reiser spørsmålet om hvordan man kan forstå hva en *agil organisasjon* er. Begrepet *agil* kommer fra *agil arbeidsmetodikk*. Metodikken benyttes som utgangspunkt for prosjektorganiseringen og arbeidet i Eureka.

Agil arbeidsmetodikk stammer fra programvareindustrien og baserer seg på prinsipper og verdier som skal effektivisere prosessene i programvareutviklingen. Det er variasjoner i definisjonene av *agil arbeidsmetode* i litteraturen. Det er imidlertid enighet om at metoden går ut på raskt å kunne respondere på endringer og takle usikkerhet i prosjektperioden. Noen kjennetegn ved metoden er intervallbaserte arbeidsprosesser over kortere perioder, adaptive planer, selvorganiserende team, visuelle arbeidsmetoder og oppsett for kommunikasjonsverktøy som skal styrke dialogen i teamet og mellom utviklere og kunder (Conforto, Salum, Amaral, Silva, Almeida & Magnanini, 2014). *Agil arbeidsmetodikk*, eller *agil project management*, kan forstås som samlebetegnelse for flere metoder som baserer seg på overnevnte prinsipper. Metodikken har blitt mer og mer utbredt i internasjonal kontekst, også utover programvareindustrien (Schwaber, 2004). Aker BP og Eureka er et eksempel. Akkurat hvordan metoden praktiseres kan imidlertid variere, men det handler om å kunne effektivisere produksjon, produktutvikling og verdikjeden.

Ordet *agil* kan forstås som evnen til å være fleksibel, tilpasningsdyktig og endringsvillig. Agile organisasjoner eller *agil organisering* vil dermed kunne tolkes til å dreie seg om fleksible, tilpasningsdyktige og endringsvillige organisasjoner som evner å omstille seg i henhold til utviklingen i arbeidslivet. Dersom jeg skal benytte organisasjonsstrukturbegrepet fra forrige avsnitt kan man forstå agile organisasjoner gjennom hvordan den agile metodikken legger til rette for fordelingen av ansvar, myndighet, oppgaver, informasjon og ressurser

(Jacobsen, 1964). De selvorganiserte teamene kan for eksempel ha ansvar for eget arbeid, fordeling av arbeidsoppgaver og informasjonsdeling, samt at de kan ha myndighet til å kunne endre retning underveis gjennom felles problemløsning. Derfor kan man si at agile organisasjoner innehar en mer flytende organisasjonsstruktur fordi arbeidsprosessene bidrar til at de strukturelle elementene flyter mellom hverandre ut fra en slags kollektiv fordeling av myndighet, ansvar, ressurser, arbeidsoppgaver og informasjon. Det reiser spørsmålet om man kan forstå agile organisasjonsformer som bedrifter der prosessene bestemmer strukturene og ikke omvendt. Forstår man Eureka som et eksempel på en moderne organisasjonsform som kan sammenliknes med en form for agil organisasjon, vil det bli interessant å se hva det har å si for organisasjonsstrukturen og demokratiet i Eureka.

3.4 Oppsummering av det teoretiske rammeverket

Det teoretiske rammeverket tar utgangspunkt i et overordnet demokratisk perspektiv på organisasjoner. For å kunne si noe om hvordan Eureka som et eksempel på en moderne organisasjonsform kan bidra til et Bedriftsdemokrati 2.0 i Aker BP, har jeg påpekt at det er nødvendig å forstå hva slags organisasjon Eureka er. Ettersom Eureka blir omtalt som en agil organisasjon, har det vært relevant å se på hva det agile vil si for fordelingen av myndighet, ressurser, ansvar, arbeidsoppgaver og informasjon i Eureka (Jacobsen, 1964). Jeg har påpekt at det er mulig å forstå en demokratisk organisasjon ut fra hvordan det strategiske, taktiske og operasjonelle nivået i en organisasjon *snakker sammen*. Det er basert på antakelsen om at samhandling mellom nivåene i organisasjonen kan muliggjøre eller begrense bedriftsdemokratiske praksiser som direkte medvirkning, medbestemmelse og bred medvirkning. Dersom Eureka kan forstås som en agil organisasjonsform vil det bli interessant å diskutere hvordan en agil organisering muliggjør eller begrenser bedriftsdemokratiske praksiser.

Hensikten med det teoretiske rammeverket er at det kan gi grunnlag for å si noe om organisasjonen Eureka og hvilke demokratiske praksiser som finnes her. Det vil bli diskutert hvordan Eureka kan bidra til Bedriftsdemokrati 2.0 i Aker BP. Diskusjonene vil ligge til grunn for en drøfting om hvordan Eureka som case kan belyse hvordan bedriftsdemokratiet passer inn i nye måter å organisere arbeid og virksomheten på.

4 Initiativet Bedriftsdemokratiet 2.0

Dette kapitlet beskriver empiriske funn for prosjektet Bedriftsdemokrati 2.0.

Til å begynne med vil jeg legge frem hvorfor ledelsen mener det er behov for et Bedriftsdemokrati 2.0 og hva deres formål, intensjon og visjon er med prosjektet. Funnene viser hvordan man kan forstå prosjektets initiativ bedre og viser utgangspunktet for ideen Bedriftsdemokrati 2.0. Funnene vil ligge til grunn for forståelsen av Bedriftsdemokrati 2.0 i analysen. Kapitlet vil i tillegg inneholde en kort presentasjon av funnene fra oppstartsfasen av prosjektet som har vært et avgjørende utgangspunkt for arbeidet med denne studien. I analysen vil jeg bruke funnene herfra spesielt i avsnittene jeg drøfter opp mot hovedorganisasjonen Aker BP. Begrepet *hovedorganisasjonen* vil bli brukt gjennomgående som et uttrykk for hele Aker BP-organisasjonen. Begrepet er noe de ansatte bruker når de referer til hele organisasjonen. Ofte snakker de om enten onshore- eller offshorevirksomheten. Mot slutten av kapitlet vil jeg vise noen aksjonspunkter Aker BP nå jobber med tilknyttet Bedriftsdemokrati 2.0-prosjektet. Til slutt vil jeg legge fram en kort oppsummering av hovedfunn og problemstillingene som vil diskuteres i analysen.

4.1 Begrunnelser for behovet av et Bedriftsdemokrati 2.0

Initiativet Bedriftsdemokrati 2.0 henger sammen med antakelsen om at det er behov for å videreutvikle bedriftsdemokratiet, slik som beskrevet innledningsvis. Aker BP er et selskap som illustrerer flere kjennetegn ved dagens arbeidsliv og reflekterer at *bedriftsdemokratiet er under press*. Aker BP, som et oljeselskap, er et selskap som er bygget opp på tradisjoner fra industritidens glansdager, samtidig som ledelsen i dag har et enormt fokus på utvikling gjennom digitalisering, innovasjon og effektive prosesser i verdikjeden. Partssamarbeid og bedriftsdemokrati møter nye internasjonale styringsformer som *LEAN* og *HRM*, med tanker om å bevare og utnytte menneskeressurser, samtidig som organisatoriske grep skal sikre effektivisering av produksjon på minst mulig tid, og med minst mulig feil og kostnader (Modig & Åhlstrøm, 2016, Gustavsen 2010). Selskapet er i tillegg avhengig av den internasjonale bransjen og er utsatt for press i en global økonomi som utfordrer det lokale samarbeidet mellom partene. Bedriftsdemokratiet utfordres også fordi organisasjonsgraden i selskapet synker i likhet med trenden i arbeidslivet generelt (Falkum et al. 2019). I Aker BP er kun 50 % av de ansatte organisert. Av de organiserte er 80 % tilknyttet offshorevirksomhet, og kun 20 % av de organiserte jobber på land. Hensikten med etablerte formelle arenaer er at ledelsen kan forhandle effektivt med ansatte gjennom noen ansattrepresentanter. Det blir et

problem når organisasjonsgraden er lav, slik som i Aker BP. Dette illustrerer behovet for å videreutvikle bedriftsdemokratiet i selskapet.

Behovet for et Bedriftsdemokrati 2.0 ser ledelsen i Aker BP hovedsakelig ut fra to begrunnelser. For det første: Anerkjennelsen av samarbeid og involveringen av ansatte i strategiske prosesser. For det andre: Kritikken mot de nåværende formelle innflytelsesarenaene som et *spill for galleriet*, snarere enn faktiske innflytelseskanaler. I dette ligger det en underliggende kritikk mot tillitsvalgtapparatet som reaktivt. Ledelsen poengterer i dybdeintervjuet:

Hvis du kikker inn med formelle briller – hvordan Aker BP forvalter den norske modellen, så er det prikkfritt. Kommer det tilsyn er det terningkast 6. Men, så har vi begynt å se nærmere på møteplassene og praksisene vi har, hvor mye medvirkning og medbestemmelse er det egentlig? 0,0 % liksom.

Bedriftsdemokratiet som det er nå, blir sett på som et *stivnet opplegg* der ansatte ikke fungerer som reelle innflytelsesdeltakere. Ledelsen sier at dette skyldes det de omtaler som *et bedriftsdemokrati som ikke følger de raske endringene i arbeidslivet*. De mener at partssamarbeidet og bedriftsdemokratiet er utarbeidet i en industritid med en industriell tidsakse der markedet hadde tid til å omstille seg. I dag ser de et marked som endrer seg raskt, og som vil endre seg raskere i framtiden. De ser derfor et behov for at bedriftsdemokratiet i Aker BP må tilpasses de raske endringene som skjer i arbeidslivet i dag. Ledelsen ser på det som utfordrende å ivareta verdien om samarbeid med ansatte og få med *hele laget* i saker som har med selskapets fremdrift å gjøre når endringene i arbeidslivet skjer så raskt. De ser dermed et behov for å utvikle bedriftsdemokratiet til å bli mer effektivt. I tillegg anser ledelsen det som et behov at ansatte som skal ha noe å si må ha kompetanse til å se og forstå behovet for endring og utvikling. Dersom bedriftsdemokratiet skal være velfungerende mener de derfor at de tillitsvalgte må ha kompetanse til å forstå dette behovet. Ifølge ledelsen er det avgjørende for at tillitsvalgte skal kunne kommunisere videre til sine medlemmer og spille innspill tilbake til bedriften. Ledelsen anerkjenner problemet ved å bruke tillitsvalgtapparatet på grunn av lav organisasjonsgrad, og ser i tillegg et behov for å gjøre apparatet mer proaktivt. Verdien og ønsket om å øke involveringen av ansatte på tvers av organisasjonen i strategiske prosesser vektlegges. De påpeker et behov for å finne måter å få hele organisasjonen inn i prosessene som har med strategi og endring å gjøre. Ledelsen har en

intensjon om at Bedriftsdemokrati 2.0-prosjektet vil kunne se på muligheter for hvordan bedriftsdemokratiet kan bidra til det. Ledelsen sier i dybdeintervjuet:

Det ville vært rart hvis intellektet var så skjevfordelt at overvekten av intellektet i Aker BP satt rundt toppledelsens bord. Ergo må vi finne en eller annen måte å få med disse tankene inn i hele organisasjonen. Vi har egentlig som hensikt å mobilisere hele organisasjonen ... *Krana* rundt bedriftsdemokrati er ikke tappa på området. Det er hensikten med Bedriftsdemokrati 2.0 – å se på måter den kan bli det.

I en videreføring av problematikken med tillitsvalgtapparatet, ser de også problemet knyttet til samarbeidsorganiseringer med tredjeparter som i Aker BP-alliansene og Eureka. Ledelsen erkjenner at det formelle apparatet med ansattrepresentanter ikke fanger opp alle medarbeidere i Aker BP-alliansene som består av ansatte fra flere selskaper. Ledelsen beskriver problematikken:

Vi har ikke et etablert bedriftsdemokrati i en allianse. Ta for eksempel verneapparatstrukturen. Det som skjer er at medarbeiderne i en allianse ender opp med å gå til våre verneombud framfor sin egen bedrifts verneapparat fordi de opplever at det fungerer bedre. Jeg tror allianse-måten å jobbe på har kommet for å bli. Det er effektivt, men det setter jo bedriftsdemokratimodellen under press.

Sitatet illustrerer at det finnes et demokratisk underskudd i organisasjonen fordi nye organisasjonsformer med nye samarbeidsrelasjoner utfordrer det formelle demokratiet med de representative ordningene. Det viser et behov for å utvikle bedriftsdemokratiet til også å inkludere nye organisasjonsformer, som Eureka og Aker BP-alliansene.

Bedriftsdemokrati 2.0-initiativet handler om hvordan bedriftsdemokratiet i Aker BP kan utvikles og bidra til å dekke ledelsens overnevnte behov for et utviklet bedriftsdemokrati. Nedenfor vil ledelsens mål og visjoner med utviklingsprosjektet spesifiseres.

4.2 Målet med Bedriftsdemokrati 2.0

For å tilpasse bedriftsdemokratiet de raske endringene i arbeidslivet, samt at det skal bli mer effektivt og sikre involveringen av organisasjonen og ansatte i strategiske prosesser, har ledelsen noen mål med Bedriftsdemokrati 2.0-prosjektet. Visjonen er at Bedriftsdemokrati 2.0

vil bidra til å etablere et demokrati i organisasjonen som bygger bro mellom tradisjonelle bedriftsdemokratiske verdier og nye organisasjonsformer med nye standarder. For ledelsen handler det om å gjøre bedriftsdemokratiet relevant i dagens arbeidsliv ved å revitalisere samarbeidsprosesser og effektivitet på tvers i selskapet. Ledelsen sier:

Nye måter å jobbe på, for eksempel Eureka, det er flatere, mer dynamisk, mer agilt. Det handler om å bygge bro på et vis. Alle nye ting som lean, agil metodikk og så videre blir sett på som trusler. Så i stedet for å walk away from it, så må vi go towards it.

Sitatet viser at ledelsen har et mål om å skape et aktivt bedriftsdemokrati hvor man får de bedriftsdemokratiske prosessene til å fungere i en verden med utvidede samarbeidsrelasjoner og nye måter å jobbe på. De poengterer at målet er å kunne etablere et demokrati i organisasjonen som et *system for alle*:

Hvis vi skal få til dette her, så må det etableres ett system for alle, som er tilpasset og inkluderer hele organisasjonen. Vi kan ikke lage et system som ikke håndterer Eureka. Vi kan i hvert fall ikke lage et system som er for stivt og firkantet. Det er det vi prøver å få til her. Vi må få til at hele greia henger sammen. Ett nervesystem med tett samarbeid og reell innflytelse mellom ledelsen og ansatte.

Bedriftsdemokrati 2.0 handler dermed om å kunne etablere et reelt demokrati i Aker BP som inkluderer hele organisasjonen og bidrar til tett samarbeid og involvering av ansatte. Hovedlinjene i initiativet underbygger dermed antakelsen om at det egentlig er et direkte bedriftsdemokrati ledelsen er opptatt av. Det betyr ikke at de ikke ser verdien av de formelle ordningene, men at det først og fremst er den direkte involveringen av ansatte i organisatoriske prosesser de er opptatt av. Ut fra ledelsens visjoner og intensjoner med Bedriftsdemokrati 2.0 er det mulig å tolke at ledelsen i Aker BP ønsker å bygge et bedriftsdemokrati som muliggjør at Aker BP blir en demokratisk driftsorganisasjon.

4.3 Hovedfunn fra oppstartsfasen av Bedriftsdemokrati 2.0

Det vi ønsket å etablere i oppstartsfasen var hvordan bedriftsdemokratiet i Aker BP er nå, hvilken innflytelse de ansatte har opplevelse av å ha, og i hvilke saker de synes det er viktig å ha en stemme. Diskusjonen rundt bedriftsdemokrati og Bedriftsdemokrati 2.0 var i

fokusgruppene preget av lite kunnskap om medbestemmelsesapparatet. De fleste hadde imidlertid en formening om hva demokrati eller bedriftsdemokrati *bør* være. Her spriker diskusjonen fra utvikling av allerede eksisterende arenaer for medvirkning gjennom ansattrepresentanter, til først og fremst innflytelse over *det som handler om meg og min arbeidssituasjon*. Flere ser poenget med å utvikle de formelle arenaene dersom de sørger for reell innflytelse, mens andre betviler de tillitsvalgtes kompetanse *til å styre sjappa*. Det er imidlertid enighet om at demokrati handler om at alle på en eller annen måte har noe å si. Aker BP-ansatte mener at et bedriftsdemokrati blant annet handler om å få nok informasjon, kunne komme med kritikk og tilbakemelding, samt at det blir lagt til rette for økt involvering og engasjement knyttet til saker som har med egen arbeidssituasjon og selskapet å gjøre (Eide et al., 2019). Ønsket kan sammenliknes med ledelsens intensjoner med et Bedriftsdemokrati 2.0. Det er mulig å si at det er økt direkte medvirkning de er ute etter.

Etter arbeidet ble den konkluderende hypotesen nevnt innledningsvis, om at reell medbestemmelse i formelle arenaer vil kunne øke direkte medvirkning i uformelle arenaer, utformet som et utgangspunkt for videre arbeid med Bedriftsdemokrati 2.0 Hypotesen er basert på antakelsen at dersom de ansatte ser at de faktisk har noe å komme med og har innflytelse i formelle arenaer, vil de engasjere seg mer og opparbeide seg mer kunnskap som vil medføre økt direkte medvirkning (Eide et al., 2019).

4.3.2 Hva fikk vi vite om Eureka i fokusgruppene?

Eureka ble i fokusgruppene omtalt som Aker BPs digitaliseringsprosjekt, der den teambaserte prosjektorganiseringen medfører stor grad av innflytelse for de involverte. De ansatte påpekte i tillegg hvordan Eureka er et eksempel på en ny og effektiv måte å jobbe på. Hvordan samarbeidet med tredjeparter sørget for fordeling av kompetanse og kunnskap ble vektlagt som avgjørende for prosjektutviklingen. Eureka-teamene ble beskrevet som selvgående grupper med stort handlingsrom og nærmest som uten ledelse. I arbeidet med masteroppgaven er det imidlertid et funn at Eureka slett ikke er ledelsesløse, noe jeg vil legge fram i analysen. Informasjonen om Eureka fra fokusgruppene ga inntrykket av at prosjektet kan forstås som en moderne organisasjonsform.

I spenningsfeltet mellom det tradisjonelle bedriftsdemokratiet og nye organisasjonsformer er det relevant å nevne at de tillitsvalgte stilte seg mer kritisk til Eureka-måten å organisere arbeidet på, enn resten av de ansatte i fokusgruppene. Et eksempel som ble diskutert dreide

seg om arbeidstid og arbeidsperiodene i Eureka. Prosjektene er inndelt i kortere arbeidsperioder der teamene jobber intenst med en gitt problemstilling av gangen etterfulgt av en hvileperiode. De tillitsvalgte stilte seg kritisk til om hvileperiodene egentlig fungerte som hvileperioder for Eureka-ansatte. Problematikken ble imidlertid ikke løftet opp i intervjuene med Eureka-ansatte. Dette er en interessant observasjon i diskusjonen om bedriftsdemokrati. Observasjonen viser en forskjell mellom tillitsvalgte som ser ut til å være mer opptatt av formelle rettigheter, sammenliknet med andre ansatte som er mer opptatt av å være direkte involvert og medvirke i jobben. Det er interessant å se i sammenheng med utvikling av et Bedriftsdemokrati 2.0, og samspillet mellom det formelle representative demokratiet og det uformelle direkte demokratiet.

4.4 Fokusområder for arbeidet med Bedriftsdemokrati 2.0 i Aker BP i dag

Etter kartleggingsfasen har Aker BP utarbeidet ideer og målsettinger over hva det skal jobbes videre med som en del av Bedriftsdemokrati 2.0-prosjektet i selskapet. Det er en målsetting å utvikle en dypere forståelse av samarbeidsmodellen og partssamarbeidet hos ledere og ansatte. Et aksjonspunkt er å forbedre de formelle samarbeidsarenaene som bedriftsutvalg og arbeidsmiljøutvalg, samt å få ansattrepresentanter inn i styret. Forbedringen av formelle samarbeidsarenaer inkluderer å heve kompetansen til de tillitsvalgte slik at de forstår selskapets strategi og endringsagenda. Det er mulig å si at Aker BP prøver å modernisere tillitsvalgtes rolle. Dersom de tenker at tillitsvalgte skal få en mer legitim rolle i selskapet, kan arbeidet være hensiktsmessig. Det kan imidlertid reises spørsmål ved om man egentlig tillegger de tillitsvalgte ledelsesoppgaver som i så fall kan medføre rollekonflikt, noe som kan diskuteres videre i arbeidet med Bedriftsdemokrati 2.0.

I tillegg til nevnte punkter er det utarbeidet generelle mål som ledelsen ønsker å ta tak i som en del av Bedriftsdemokrati 2.0. Det handler om å øke graden av og formen på involvering av ansatte knyttet til den strategiske agendaen i selskapet, samt involvere ansatte tettere i utviklingen av Aker BP-organisasjonen. En målsetting er blant annet å finne måter å øke involveringen av ansatte i utviklingen av Aker BP sine strategiske allianser på tvers av samarbeidsrelasjonene og tredjepartene.

4.5 Oppsummering av problemstillingene som diskuteres i analysen

I dette kapitlet har jeg kort vist hvordan man, i lys av Aker BP, kan plassere et bedriftsdemokrati under press i dagens arbeidsliv. Med utgangspunkt i ledelsens begrunnelser for behov og mål for et utviklet bedriftsdemokrati kan man forstå at Bedriftsdemokrati 2.0 handler om å etablere et reelt demokrati i Aker BP som inkluderer hele organisasjonen og bidrar til tett samarbeid og involvering av ansatte. Jeg har vist at flere av målene kan tolkes dit hen at ledelsen ønsker å utvikle det direkte demokratiet i organisasjonen. Dette til tross for at de ser verdien av å utvikle de formelle representative ordningene i selskapet. Ut fra ledelsens intensjoner med prosjektet og tanken om at samarbeid mellom ledelsen og ansatte vil bidra til konkurransefortrinn, er det mulig å si at Bedriftsdemokrati 2.0 har en overordnet visjon om å bygge et bedriftsdemokratisk system som muliggjør at Aker BP blir en demokratisk driftsorganisasjon. Ledelsen ønsker å se på måter å revitalisere samarbeidsrelasjoner som gjør bedriftsdemokratiet relevant i et arbeidsliv med nye måter å organisere arbeid og virksomheten på. Dette kan forstås som utgangspunktet for hva et Bedriftsdemokrati 2.0 er. Som case for en moderne organisasjonsform kan man bruke Eureka til å forstå direkte demokrati og se på måter det er mulig å implementere dette i hovedorganisasjonen. Det legger føringer på drøftingen av hvorvidt bedriftsdemokratiet passer inn i nye måter å organisere arbeid og virksomheten på, samt hvordan Eureka kan bidra til et Bedriftsdemokrati 2.0. I dette kapitlet har jeg i tillegg lagt fram hovedfunnene fra oppstartsfasen som har vært en del av denne studien.

En forutsetning for arbeidet med analysen og diskusjonen er for det første å forstå hva slags organisasjon Eureka er, og på hvilken måte Eureka representerer en ny måte å jobbe på. Derfor vil første del av analysen behandle dette. For det andre er det nødvendig å se på hvilke demokratiske praksiser som finnes i Eureka for å kunne si noe om de kan forstås som direkte demokrati. Dette utdypes i 5.2. Problemstillingene vil drøftes på bakgrunn av det empiriske datamaterialet og de teoretiske analyseverktøyene. Siste del av analysen vil bruke diskusjonen til å drøfte muligheter og begrensninger for et Bedriftsdemokrati 2.0 i lys av Eureka som case. Drøftingen struktureres ved å diskutere mulige forståelser av problematikker og tiltak for implementering av funnene fra Eureka i Aker BP-organisasjonen. I lys av Eureka som case, vil diskusjonen om hvordan Eureka kan bidra til et Bedriftsdemokrati 2.0 i tillegg si noe om hvorvidt bedriftsdemokrati passer inn i nye organisasjonsformer.

5 Organisasjonen Eureka og Eureka-demokratiet

Eureka har kontorer i Stavanger og besøket hit ble avgjørende for å få et inntrykk av prosjektet og hvordan de jobber. Kontorene var nye og fine, og det var tydelig at interiøret skulle legge til rette for kreativitet og innovasjon. Det var for eksempel flere større oppholdsrom som inneholdt tavler med fargerike tusjer, sofagrupper og aktivitetsområder med shuffle-board og boksesekk med tilhørende boksehansker. I møterommene der Eureka-teamene har sine jevnlige sjekk inn-møter, kalt *scrums*, var det amfi med puter og sakkosekker på gulvet. Interiøret ga med en gang føringer på inntrykket av Eureka som en organisasjon med en uformell kultur som skal bidra til kreative løsninger, gode ideer og skape rom for dialog.

Dette kapitlet vil ta for seg en analyse og diskusjon av hvordan man kan forstå organisasjonen Eureka som en moderne organisasjonsform, og hvordan bedriftsdemokrati passer inn eller ikke passer inn i organisasjonen. Til å begynne med vil jeg redegjøre for organisasjonsstrukturen slik Eureka-ansatte beskriver den. Det ble fort tydelig i intervjuene med Eureka-ansatte at den *agile måten å jobbe på* spiller inn på organisasjonsstrukturen og hvordan fordelingen av myndighet, ansvar, oppgaver og ressurser skjer, samt hvordan informasjon deles mellom de involverte partene i prosjektet (Jacobsen, 1964). Det vil derfor bli redegjort for hvordan den agile metodikken benyttes i Eureka og hvordan det påvirker organiseringen av arbeidet. Analysen av Eureka vil legge føringer på hvordan demokratiet i organisasjonen kan forstås. I del to av kapitlet vil det legges fram en analyse av og diskusjon om det finnes noen bedriftsdemokratiske praksiser i Eureka. Det vil bli analysert og diskutert hvilke former for medvirkning som finnes der og om Eureka kan forstås som *selvstyrte grupper*, ut fra ideen til Thorsrud og Emery (1970) om at selvstyrte grupper bør ligge til grunn for bedriftsdemokrati. Til slutt vil diskusjonene bli oppsummert ved å se de demokratiske praksisene i Eureka i lys av organisasjonsformen. Intensjonen er å belyse hvordan bedriftsdemokratiet passer inn i nye organisasjonsformer og måter å organisere arbeid på. Det vil legge et grunnlag for drøftingen i neste kapittel som tar for seg muligheter og begrensinger for et Bedriftsdemokrati 2.0.

5.1 Eureka – et kvasihierarki?

I møte med Eureka-organisasjonen og de ansatte her, var det først nødvendig å finne ut av hvordan prosjektet er bygd opp, organisert og hva slags struktur organisasjonen har. Basert på inntrykket fra oppstartsfasen, om at prosjektteamene i Eureka fungerte som selvstendige team uten stor grad av ledelse, ble det spesielt relevant å se på hvordan teamene fattet felles beslutninger og hva de gjorde dersom de var uenige. Det ble fort tydelig at Eureka slett ikke har en ledelsesløs struktur, slik det framsto fra fokusgruppeintervjuene. På den ene siden følger organisasjonsstrukturen en ganske klar hierarkisk form med mange nivåer tilsvarende det Mintzberg snakker om som toppledelse, mellomledelse og operativ kjerne. Hans teorier kan gi grunnlag for å si at Eureka kan forstås som et profesjonsbyråkrati (Mintzberg, 1981). På den andre siden har man selve prosjekt- og teamorganiseringen gjennom den agile arbeidsmetodikken som gir uttrykk for en flatere organisasjonsstruktur enn profesjonsbyråkratiet. Denne organiseringen er mulig å sammenlikne med et ad hoc-kрати (Mintzberg, 1981). Den agile arbeidsmetodikken bærer med seg noen prinsipper som fungerer som utgangspunkt for organiseringen av selve arbeidet i prosjektet, blant annet fordelingen av ansvar og arbeidsoppgaver, samt informasjonsdeling internt og eksternt (Jacobsen, 1964). Overnevnte funn beskriver Eureka-organisasjonen som kompleks og nærmest til å ha to organisasjonsstrukturer i én. Jeg reiser spørsmålet om man kan forstå det som et slags kvasihierarki og som en slags hybrid organisasjonsform. Nedenfor vil jeg utdype funnene med utgangspunkt i beskrivelser av hvordan de ansatte legger fram organisasjonen Eureka.

5.1.2 Den hierarkiske organisasjonsstrukturen i Eureka

Sponsorgruppa er det øverste nivået i Eureka-organisasjonen. Sponsorgruppa er tungt representert av toppledelsen fra Aker BP og Cognite. Cognite er, som nevnt innledningsvis, Aker-konsernets IT-selskap. Sponsorgruppa kan sammenliknes med en styringsgruppe. Det er denne gruppa som har det overordnede ansvaret og myndigheten over Eureka. Det blir forklart av en Eureka-ansatt at:

... sponsorgruppa går aldri inn og detaljstyrer det som jobbes med i Eureka, men de kan gjøre det hvis det er behov for det ...

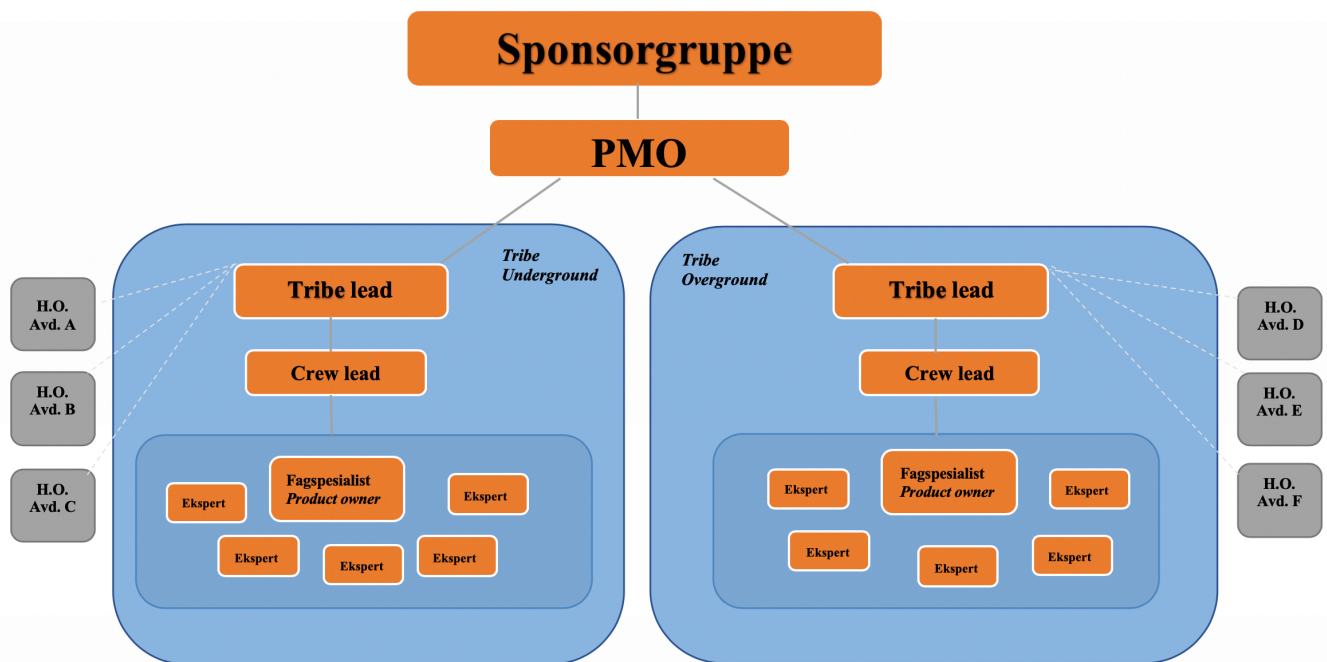
Man kan si at det er sponsorgruppa som har den øverste myndigheten over det som skjer i Eureka. Den er imidlertid ikke aktivt inne og sørger for planleggingen, fordelingen av ressurser, ansvar og liknende. De som er ansvarlige for disse oppgavene sitter i nivået under

og kalles for Program manager office (PMO). PMO er ansvarlig for totaliteten av programmet og rollen kan forstås som en form for koordinatorene. De forklares som sponsorgruppens *høyre hånd*. PMO sitter med ansvaret for å velge ut hvilke prosjekter det skal jobbes videre med, basert på pilsjer fra teamene i Eureka. PMO er deretter ansvarlige for finansieringen av de utvalgte prosjektene. I tillegg har området ansvar for planlegging og strategi med hensyn til utarbeidelse og implementering av arbeidsperiodene, eller *supersprintene* som det kalles i Eureka.

Under de to toppnivåene er det neste leddet i hierarkiet det som kalles for *Tribe leads*. Tribe leads kan forstås som områdeledere knyttet til inndelingen i Eureka-organisasjonen mellom *underground* og *overground*. Underground-området er ansvarlig for alle prosjekter som jobber med løsninger for det som skjer under vann. Overground er ansvarlig for det som skjer over vann. Innenfor de ulike *tribene* ligger det noen delområder som har spesifikke fokusområder knyttet til for eksempel vedlikehold, produksjonsoptimalisering, innovasjon og dataflyt. Tribe lead, slik jeg forstår det, har i tillegg kontakt med relevante avdelinger i hovedorganisasjonen. Hovedorganisasjonen er, som redegjort for, et uttrykk for hele Aker BP-organisasjonen. Koordineringen av dette arbeidet er imidlertid noe uklart. Hvert delområde i *triben* ledes av det som kalles for *crew lead*. Innenfor et delområde kan det være flere *crew* med hver sin *crew lead*. Crew lead kan både forstås som teamleder og prosjektleder. Fordi de ligger under tribe lead, kunne man forstått dem som en øvre del av den operative kjernen, men rollen deres innebærer samtidig ansvar som kan plasseres på mellomledelsesnivå (Mintzberg, 1981). Crew lead er blant annet ansvarlige for et titalls medarbeidere i de ulike teamene innenfor delområdet og har ansvar for å plassere riktige folk på de riktige prosjektene i *crewet*. De fungerer på mange måter som bindeleddet mellom medarbeiderne i teamet, de som faktisk utfører jobben og alle leddene over. Allerede her blir hierarkistrukturen kompleks fordi det er utfordrende å se hvor det er naturlig å plassere crew lead i forhold til for eksempel tribe lead på organisasjonskartet.

I nivåene fra toppen og nedover til crew lead er rollene besatt av enten Aker BP-ansatte eller Cognite-ansatte. I de ulike crewene er rollene besatt av medarbeidere også fra andre selskaper, i tillegg til Aker BP og Cognite. Det kan være IT-konsulenter, leverandører, metodeeksperter eller andre fageksperter. I crewene som jobber med produktutvikling finnes det i tillegg en *product owner* som gjerne har en ekspertkompetanse og er ansvarlig for produktet som utvikles. De leder hver sin *squad*, et annet ord for prosjektteamene som jobber

med den bestemte produktutviklingen innenfor crewet. Product owner jobber tett med crew lead, fordi product owner gjerne sitter på en spisskompetanse som crew lead ikke har. Rollen som product owner er besatt av personer fra ulike selskaper og kan ha lang fartstid i Eureka på flere prosjekter. I kraft av sin rolle kunne man argumentert for at produkteierne sitter høyere i hierarkiet enn resten av teammedarbeiderne. Imidlertid er ikke rollen som product owner implementert som en del av hierarkiet i beskrivelsen av organisasjonskartet for Eureka. Rollen deres er i større grad knyttet til teamorganiseringen. Dette kan skape en enda større forvirring knyttet til den tilsynelatende hierarkiske organisasjonsformen til Eureka. Det virker som fordelingen av myndighet både er basert på den hierarkiske strukturen, men også de agile metodeprinsippene som Eureka-prosjektet legger til grunn. Det underbygger poenget innledningsvis med to organisasjonsstrukturer i én og vil utdypes i avsnittet om den agile metodikken i Eureka. I et forsøk på å tydeliggjøre organisasjonsstrukturen som beskrives kan figuren visualisere det hierarkiske organisasjonskartet:

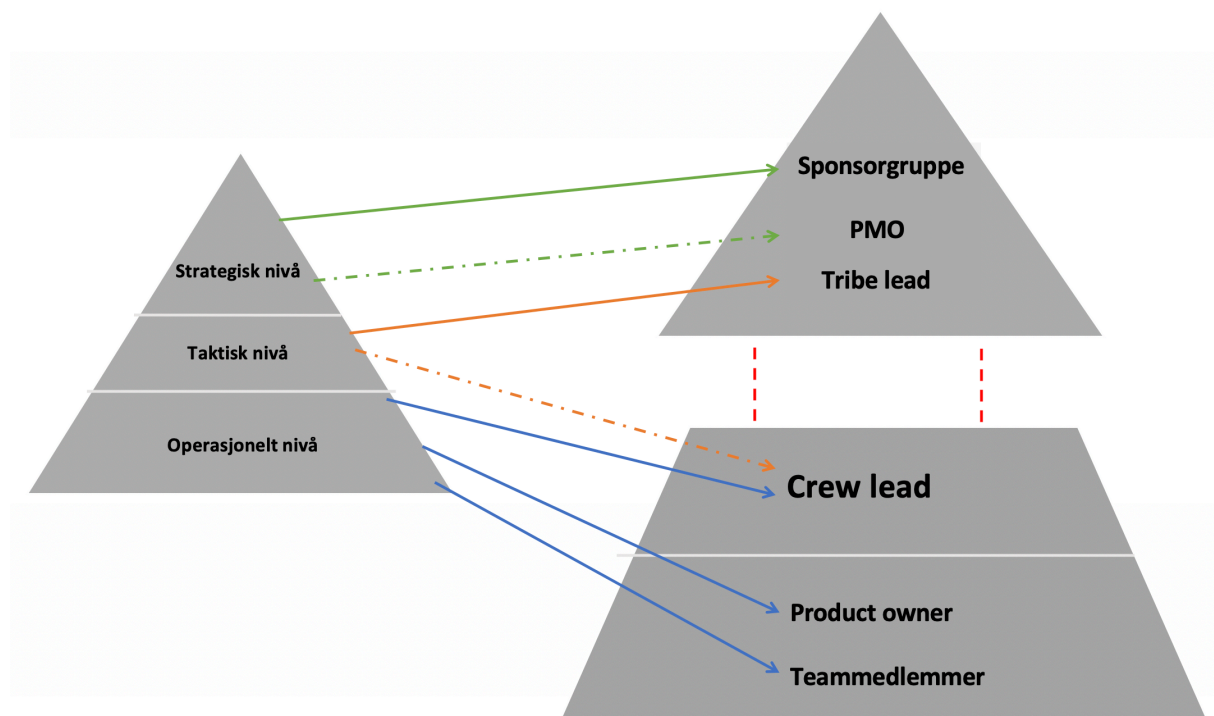


Figur over Eurekas organisasjonskart. H.O Avd. = Hovedorganisasjon, avdeling

Den hierarkiske organisasjonsstrukturen og fordelingen av ansvar og myndighet kan fremstå noe uklar, også fordi Eureka-ansatte har utfordringer med å forklare hvem som har myndighet for hva, spesielt knyttet til PMO, tribe lead og crew lead. Det uttales at:

Balansen mellom PMO, tribe leads og crew leads kan bli litt vanskelig ... Til syvende og sist er det hovedledelsen (referer til toppledelsesrepresentanter som sitter i sponsorgruppa) som tar de store beslutningene. For eksempel hvilke prosjekter det skal jobbes videre med og hvor mye penger det skal brukes, selv om PMO-ene har ansvar for budsjettering. Utover de rammene hovedledelsen setter vil jeg si at man har stor frihet. Hvert crew, eller crew lead, får en pengesekk som de kan forvalte som de vil ... Det er frihet til å prøve nye ting, blant annet gjennom den agile arbeidsmetodikken ...

Forklaringen av hva de ulike rollene har myndighet over fokuserer i første rekke på fordeling av ressurser i form av penger. En tydeliggjøring av beslutningsmyndighet over ulike ansvarsområder faller noe bort, i tillegg til at tribe lead ikke blir inkludert. Det underbygger uklarheter i tydeliggjøring av konkrete myndighetsområder for hvert nivå. Prøver man å forstå det gjennom de tre organisatoriske nivåene illustrert i trekanten, kan nivåinndelingen se slik ut:



I diskusjonen knyttet til Eureka-teamenes handlingsfrihet og myndighet generelt, eller i spørsmål om *hva de gjør* dersom de blir uenige, skinner det gjennom at beslutningsmakten i utgangspunktet følger hierarkiet i organisasjonsstrukturen. Den hierarkiske formen framstår dermed som delvis urokkelig. Likevel kommer det fram fra intervjuene at Eureka-ansatte

opplever stor grad av frihet i arbeidet. I intervjuene omtales friheten blant annet gjennom å ha et stort handlingsrom i arbeidet. Det begrunnes i intensjonen med prosjektet om raske prosesser og ekspertisen til de ansatte, sammen med en sponsorgruppe *som engasjerer seg nedover*. En informant sier:

Hvis det er noen problematikker i Eureka-teamene som hindrer eksempelvis de raske prosessene, eller si at crew lead trenger en avklaring på et problem, da kan han gå rett til sponsorgruppa sånn i praksis. Altså han bør kanskje informere tribe lead, men strengt tatt trenger han ikke det ... men det hadde ikke gått uten en engasjert sponsorgruppe. Det er fordi det er kort vei til dem.

Sitatet uttrykker en flatere struktur i Eureka, der myndighetshierarkiet ikke er skrevet i stein. Organisasjonens struktur er hverken gjennomsyret hierarkisk eller flat, som igjen underbygger antakelsen om at det foreligger to organisasjonsstrukturer. Det er mulig å se strukturen som et virkemiddel for prosessene, samtidig som det kan diskuteres om den flate strukturen er en etablert struktur i seg selv, eller om det er ideen om det *agile* som ser ut til å sørge for at strukturelle elementer flyter mellom de ulike delene i organisasjonsstrukturen. Det er derfor nødvendig å forstå hva den agile arbeidsmetodikken har å si for organisasjonsstrukturen i Eureka.

5.1.3 Den agile arbeidsmetodikken i Eureka

Når Eureka-ansatte snakker om den flate strukturen i organisasjonen, blir det ofte begrunnet gjennom *den agile måten å jobbe på*. Den agile arbeidsmetodikken legger føringer på blant annet rollefordeling, arbeidsperioder, planer, gjennomføring, informasjonsdeling og dialogen i teamet og med kunder. Det er dermed mulig å si at metodikkens prinsipper ligger til grunn for hvordan arbeidet er organisert, og det er mulig å forstå det som at prosessene styrer, eller definerer behovet for strukturene i Eureka.

Arbeidsperiodene og tidsrammen for prosjektene i Eureka kalles *supersprinter*. I supersprintene har teamene selv ansvar for problemløsning og gjennomføring basert på rammene som er satt av sponsorgruppa og PMO. For å opprettholde prinsippet om effektive team, benytter teamene flere digitale kommunikasjonsverktøy for å holde oversikt med hverandre. Dette kan for eksempel være oversikt over oppgaver som skal gjøres, hva som har blitt gjort, hva som gjenstår og hvem som har ansvar for hva. I tillegg er hver enkelt

prosjektmedarbeider ansvarlig for sin egen framgang og lager egne gjørelister for å planlegge dagen. Dersom oppgavene på egen gjøreliste ikke har blitt gjort, skal man redegjøre for hvorfor man ikke har fått gjort det man hadde planlagt. Dette redegjøres for, sammen med andre relevante oppdateringer om arbeidsprosessen, i en form for sjekk inn-møter som de kaller *scrum meetings* eller *seremonier*. Agil arbeidsmetodikk med *scrum-metode* fokuserer på at team-medlemmene samarbeider om å bryte ned oppgavene som skal ferdigstilles i løpet av supersprinten, gjennom å etablere korte og daglige vurderings- og planleggingsmøter (Schwaber, 2004). I møtene er det en person som fungerer som møteleder, en såkalt *scrum master*. Scrum masteren skal spille en nøytral part i møtene for å utfordre måtene teamet løser oppgavene på. En Eureka-ansatt forklarer:

Altså agil, vi jobber blant annet med scrum – agilt er på en måte bare prinsipper på hvordan du skal jobbe, mens scrum er en metode. Da har du en produkteier som eier produktet og sørger for at du har riktig retning og planlegging over det du skal gjøre. Så har du scrum masteren som utfordrer product owneren. Så de to skal være litt motparter da. Scrum masteren skal holde seremonien og skal sørge for at produkteieren blir utfordret på det han har planlagt. I tillegg til at andre også får komme med input ...

Den tette dialogen som etableres i Eureka gjennom prinsippene fra den agile arbeidsmetodikken blir verdsatt av Eureka-ansatte. God dialog og informasjonsdeling mellom alle involverte parter i prosjektene skal sørge for effektivt samarbeid, både mellom aktørene i hierarkiet og teammedlemmene, men også ut mot kunden. I avsnittene om demokratiet i Eureka er det interessant å se nærmere på. Et viktig funn, ut fra hvordan ansatte snakker om Eureka-organisasjonen, er imidlertid at de *agile praksisene* synes å krasje med *organisasjonshierarkiet*.

5.1.4 Eureka – et kvasihierarki med strukturkrasj?

Forsøket på å beskrive hvordan organisasjonen Eureka er bygd opp og hvordan fordelingen av myndighet, ansvar, oppgaver, ressurser og informasjonsspredning skjer, viser at man kan forstå organisasjonen Eureka ut fra hierarkiet på den ene siden og gjennom den agile arbeidsmetodikken på den andre. Det kan tenkes at hovedorganisasjonsstrukturen i Aker BP har lagt føringer på etableringen av hierarkiet, samtidig som prinsippene fra den agile arbeidsmetodikken kan ha påvirket Eureka-strukturen over tid. Dette er imidlertid ikke

problemfritt, ifølge Eureka-ansatte. Det rettes en kritikk mot organisasjonsstrukturen ut fra det de kaller for et *strukturkrasj*. Eureka-ansatte beskriver det som at Aker BPs historie og tradisjoner som et industriselskap har etablert en robust struktur som krasjer med intensjoner og mål for nye måter å jobbe på knyttet til utvikling og innovasjon. En Eureka-ansatt sier:

Eureka har vært rigga fra start ... Det er det som er utfordringen i store organisasjoner som har lang historie og er rigga på sin måte. Det som har vært problemet her er at avstanden fra de som tar beslutninger for det som skal skje under blir for stor ... Vi har et godt utgangspunkt i en god sponsorgruppe som engasjerer seg i Eureka. Jeg synes modellen er bra sånn sett, men så har du alle de ulike lagene som blir litt sånn *old fashion* med mellomledere som filtrerer og ikke involverer seg nedover. Da får man store problemer med egentlig å klare å levere og drive framover på en rask måte. Og det her er den krasjen mellom den eksisterende organisasjonen, fra hvordan selskapet har drevet butikken, og hva vi prøver å gjøre i Eureka. Det passer ikke helt sammen ennå ...

I en videreføring av kritikken om et strukturkrasj i Eureka er det grunnlag for å si at den agile arbeidsmetodikken utfordrer hierarkiet. Det reiser spørsmålet om det egentlig er snakk om et *kvasihierarki* eller en ny organisasjonsform. Poenget utdypes i lys av diskusjonen om demokratiet i Eureka nedenfor.

I tillegg til kritikken om strukturkrasj, illustrerer sitatet en tillit til toppledernivået i Eureka og en skeptisk holdning til mellomledernivået. Stor tillit til toppledelsen og en mindre tillit til mellomledelsen fant vi også i fokusgruppene, og kan sies å være et trekk ved Aker BP-organisasjonen som helhet. Det er mulig å tolke ut fra sitatet at Eureka-strukturen, til tross for et forsøk på å prøve nye strukturer og metoder, gjenspeiler eller påvirkes av hovedorganisasjonens struktur. Eureka som case tydeliggjør sistnevnte funn og vil bli belyst i diskusjonen nedenfor. Poenget vil trekkes fram i diskusjonen om begrensinger og muligheter for et Bedriftsdemokrati 2.0.

5.2 Demokratiske praksiser i Eureka

For å kunne se nærmere på hvilke demokratiske praksiser som finnes i Eureka, er det relevant å reise spørsmålet om hva som egentlig er en demokratisk organisasjon. På veien mot et Bedriftsdemokrati 2.0 er det i tillegg relevant å ta i betraktning hva det er som er demokratisk

og ikke demokratisk med de ulike praksisene i bedriftsdemokratiet i Aker BP i dag. Antakelsen til ledelsen gir for eksempel grunnlag for å anta at tillitsvalgtapparatet per nå ikke er spesielt demokratisk i den forstand at det fungerer som en informasjonsplattform, snarere enn en arena for reell innflytelse. Ideen bak arenaer med ansattrepresentanter i spissen kan imidlertid sies å være demokratisk i kraft av hensikten, der noen representanter fungerer som et bindeledd til ledelsen og i gitte situasjoner kan forhandle på vegne av de ansatte. Denne delen av bedriftsdemokratiet i Aker BP dreier seg om medbestemmelsesapparatet og ga utgangspunktet for den konkluderende hypotesen i oppstartsfasen om at reell medbestemmelse må ligge til grunn for økt direkte medvirkning (Eide et al., 2019). Når det i arbeidet med masteroppgaven har blitt tydeligere at det eksisterer et demokratisk underskudd i Aker BP, blant annet fordi det representative demokratiet ekskluderer tredjepartene i nye samarbeidsrelasjoner, er det nyttig å ta i bruk den alternative hypotesen om at det er mulig å øke den direkte medvirkningen gjennom måter å organisere arbeidet på. I analysen og diskusjonen av demokratiet i Eureka vil jeg først presentere hvilke former for medvirkning som finnes i Eureka. Deretter vil det diskuteres om Eureka-prosjektet kan sammenliknes med selvstyrte grupper. Siste avsnitt vil diskutere de demokratiske praksisene i lys av Eureka-organisasjonen.

5.2.1 Hva slags former for medvirkning finnes i Eureka?

1) Direkte medvirkning

Den direkte medvirkningen i Eureka skjer først og fremst på to måter. De ansatte i Eureka har for det første medvirkning i kraft av fag. For det andre legges det til rette for tett dialog mellom de involverte partene i prosjektene. Utgangspunktet tester hypotesen fra oppstartsfasen, og man kan si at den direkte medvirkningen som skjer i Eureka er et eksempel på at hypotesen kan avkrefte. Det er først og fremst prosjektorganiseringen, ikke medbestemmelsesapparatet, som legger til rette for den tette dialogen mellom samarbeidspartene og muligheten for innflytelse hos medarbeiderne som sørger for den direkte medvirkningen.

De ansatte i Eureka er høyt utdannede og innehar en form for spisskompetanse som det er behov for. Eureka-ansatte opplever stor grad av innflytelse i arbeidssituasjonen fordi de selv styrer og planlegger hvordan de skal løse oppgavene sine. Det påpekes at kunnskapene deres, sammen med kommunikasjonsvirkemidlene inspirert av agil arbeidsmetodikk, styrker dialogen med de andre i teamet, sjefen og kunden. Den tette dialogen som etableres gjennom

organiseringen av prosjektarbeidet verdsettes av Eureka-ansatte som avgjørende for raske prosesser. De påpeker at tett dialog gir rom for å diskutere problemstillinger, stille seg kritisk til eget og andres arbeid, og dermed komme fram til problemløsninger i fellesskap. Det vektlegges at måten å jobbe på fronter et samarbeid som gjør det mulig å prøve og feile underveis, og dermed sikrer effektivitet i arbeidsprosessene. Mulighetsrommet til å prøve seg fram, erkjenne feil og evnen til å endre kurs underveis omtales av Eureka-ansatte som suksesskriterier for prosjektet.

Et annet suksesskriterie som poengteres i sammenhengen, er at effektiviteten de snakker om ikke hadde vært mulig dersom crew lead ikke hadde vært opptatt av å dytte beslutninger nedover. Det påpekes at det er avgjørende fordi crew lead ofte ikke har detaljkunnskap om hvordan man eksempelvis skal utvikle produktet. Selv om crew lead har det overordnede lederansvaret, må han eller hun slippe kontrollen og fordele beslutningsmyndigheten med de som har faglig spisskompetanse til å kunne ta gitte avgjørelser, for eksempel product owner. Her kommer den flate strukturen i Eureka til uttrykk. Eksempelet illustrerer hvordan direkte medvirkningen skjer i Eureka.

Sammenliknet med det Thorsrud og Emery (1970) skriver om medvirkning i kraft av fag, kan man si at det i samarbeidsforsøkene handler om å inneha en spisskompetanse til å utføre jobben. I Eureka handler det i større grad om å bruke kompetansen av fag, ikke bare til å utføre en jobb mer effektivt, men å sørge for kontinuerlig utvikling av arbeidet. Kunnskapsmedarbeiderne sørger ikke bare for effektiv produksjon, men bidrar til å utvikle måten å jobbe på gjennom tett dialog, samarbeid og justering av arbeidet underveis. Thorsrud og Emery (1970) ville muligens sagt at dette er et eksemplarisk eksempel på *personlig medvirkning* fordi Eureka-medarbeiderne på denne måten er direkte involvert i bedriftsutviklingen. Imidlertid har jeg vist at flere av Eureka-ansatte snakker om en strukturkrasj mellom Eureka-teamene og de som sitter over. Det er relevant å se på om hierarkiet og hovedorganisasjonen er hemmende for den direkte medvirkningen, og dermed også for demokratiet. Det vil jeg komme jeg tilbake til.

2) Medbestemmelse

Min antakelse før jeg gikk inn i Eureka var at det ikke kom til å være noen organiserte ansatte i prosjektet. Antakelsen var basert på det lave organisasjonstallet for ansatte på land i Aker BP, og inntrykket fra ansatte i oppstartsfasen i liknende kunnskapstunge roller. Da mener jeg

ansatte fra fokusgruppene som ikke skjønnte hvorfor man skulle organisere seg i fagforeninger. Det viste seg ikke å stemme. Nesten halvparten av de jeg snakket med i Eureka var organiserte i fagforeninger. De var imidlertid ikke spesielt aktive i medbestemmelsesapparatet, og de færreste visste hvem deres tillitsvalgtrepresentanter var, eller hvilke saker de kunne legge fram for de tillitsvalgte.

Medbestemmelsen i Eureka er i likhet med resten av Aker BP mer tilstede i form av organisasjonsgrad. Den finnes, men er ikke reell i kraft av innflytelsesgrad gjennom medbestemmelsesapparatet. Eureka-ansatte begrunnet fagforeningsmedlemskapet, i likhet med mange fra fokusgruppene, gjennom liknende sitat:

Å følge med på bransjen og ha en sikkerhet ved å ha folk i ryggen dersom krisen skulle inntreffe.

I forsøket på å belyse det direkte demokratiet i Eureka, kan det diskuteres om det å vise til medbestemmelse blir uinteressant i diskusjonen. Imidlertid anser jeg det relevant i konteksten som et grunnlag for å se funnene i lys av bedriftsdemokratiet. Sitatet underbygger en gjennomgående oppfatning blant ansatte i Aker BP om det det å være fagorganisert, og reiser dermed spørsmålet om utvikling av medbestemmelsesapparatet vil kunne lede selskapet mot et Bedriftsdemokrati 2.0 eller ikke. Sitatet kan i tillegg illustrere at ansatte i Eureka er mer opptatt av deltakelse i et uformelt direkte demokrati, enn demokrati gjennom formelle arenaer for medbestemmelse. Det kan tolkes til å gå i retning av individualisering av demokratiske prosesser, og det er mulig å spørre om demokratiet i Eureka er et slags direkte uformelt deltakerdemokrati (Bergh, 1983, Falkum, 20018). I så fall samsvarer det med ledelsens intensjoner med Bedriftsdemokrati 2.0 og antakelsen om at de ønsker å gå i retning av utvikling av det direkte bedriftsdemokratiet i Aker BP.

3) Bred medvirkning

I teorikapitlet legger jeg fram begrepet *bred medvirkning* som et samlebegrep som omfatter både individuell og kollektiv innflytelse i bedriftsdemokratiet gjennom *alles* tilgang til innflytelse. Det påpekes at bred medvirkning kan forstås som et utviklingsbegrep som kan ta høyde for at nye samarbeidsrelasjoner kan inkluderes i bedriftsdemokratiet. Begrepet åpner opp for at den kollektive innflytelsen ikke automatisk trenger å være tilknyttet det

representative medbestemmelsesapparatet, og kan brukes som en fellesbetegnelse som inkluderer tredjeparter i medvirkningen som skjer i bedriftsdemokratiet.

Eureka er et eksempel som illustrerer at begrepet er nyttig å forstå i en bedriftsdemokratisk kontekst. Jeg har vist at måten medarbeiderne i Eureka jobber på gjennom tett dialog og stor grad av innflytelse hos den enkelte i arbeidssituasjonen, eksemplifiserer direkte demokrati i praksis. Gjennom korte arbeidsperioder med fortløpende statusmøter er det lagt til rette for at *alle* involverte parter i prosjektet skal ha noe å si for framdrift og utvikling. Dermed tar tredjepartene i Eureka del i det direkte demokratiet i organisasjonen, men blir ekskludert fra de formelle innflytelsesarenaene i Aker BP. Det er det som kan forstås som et demokratisk underskudd i selskapet.

Begrepet bred medvirkning som et utviklingsbegrep blir relevant for å kunne utfordre rådende forståelser av medvirkning og bedriftsdemokrati til å omfatte demokrati også utenfor bedriftens grenser. Eureka-organiseringen viser at det er et behov for å utvide bedriftsdemokratibegrepet. Hvis man tenker at bedriftsdemokrati skal si noe om *alles* tilgang til den individuelle og kollektive innflytelsen i en bedrift, kan man si at alle involverte i Eureka har tilgang til det direkte demokratiet, men ikke til det representative demokratiet. Hvis man imidlertid forstår aktøren i bred medvirkning som et *kollektivt alle*, kan det åpne opp for en forståelse av en slags *kollektiv medvirkning* i Eureka knyttet til det direkte demokratiet, uavhengig av det representative demokratiet. Samarbeidsrelasjonene viser til en ny form for kollektiv samhandling som effektiviserer prosesser på tvers. Da kan man forstå den nye *kollektive medvirkningen* gjennom måten samarbeidsrelasjonene og tredjepartene i Eureka fungerer som en aktiv innflytelsespart innad i organisasjonen. Både gjennom medvirkning i kraft av fag, og som bidragsyter til bedriftsutvikling gjennom samarbeid om felles problemløsninger i selskapenes verdikjede. Bred medvirkning kan dermed fungere som et nyttig begrep i sammenhengen.

Refleksjonene over viser at det er et behov for å utvide bedriftsdemokratibegrepet fordi organiseringen og samarbeidsrelasjonene i Eureka bidrar til et demokratisk underskudd i Aker BP. Forståelsen av bred medvirkning kan bidra til å implementere nye samarbeidsrelasjoner i begrepet om bedriftsdemokrati, og åpne opp for en forståelse av en ny kollektiv direkte medvirkningsform. Spørsmålet er om ikke forståelsen dermed bør inkluderes i et Bedriftsdemokrati 2.0 dersom prosjektet skal oppnå det ledelsen ønsker seg.

5.2.2 Eureka – et direkte deliberalt deltakerdemokrati?

Ved å ta utgangspunkt i medvirkningsformer som forbindes med bedriftsdemokrati, har jeg vist at det er finnes noen demokratiske praksiser i Eureka. Det første avsnittet om direkte medvirkning er et godt eksempel på hvordan man kan forstå demokratiske arbeidsprosesser og strukturer i praksis. Det er imidlertid et relevant spørsmål om det er en intensjon at Eureka skal være demokratisk, eller om de demokratiske trekkene er et resultat av intensjoner om produktivitet og effektivitet gjennom den agile arbeidsmetodikken. Det reiser spørsmålet om man egentlig snakker om et *tilfeldig demokrati*, noe som i så fall er en videre spennende diskusjon av agile organisasjonsformer. Hvis man tenker at Eureka kan forstås som en agil organisasjonsform, kan det virke som at *det agile* ikke er opptatt av den formelle organisasjonen, men mer av den uformelle og løpende dialogen, altså et driv i retning av medvirkning og direkte demokrati. Det kan derfor diskuteres om demokratiet i Eureka kan forstås som et uformelt deliberalt deltakerdemokrati (Falkum, 2008). Den brede medvirkningen i Eureka, som kan sies å inkludere en forståelse av en ny form for direkte kollektiv medvirkning, underbygger et slikt frivillig deltakende direkte demokrati. I Bedriftsdemokrati 2.0-konteksten reiser det spørsmålet om det representative demokratiet i så fall blir overflødig. Poengene vil utdypes i diskusjonen om muligheter og begrensninger for et Bedriftsdemokrati 2.0.

I forsøket på å komme nærmere demokrati i Eureka ved å se på medvirkningsformer kan det virke som om at *det agile* bidrar til demokrati, samtidig som *det agile* krasjer med strukturene i hovedorganisasjonen og hierarkiet i Eureka-organisasjonen. Når jeg snakker om et krasj, så mener jeg at leddene i hierarkiet synes å hemme den tilsynelatende *flyten* av tett dialog for fordeling av beslutningsmyndighet, ansvarsfordeling og informasjonsdeling i Eureka-crewene. Ved å sammenlikne Eureka med begrepet om *selvstyrte grupper* vil jeg gå nærmere inn i problematikken.

5.2.3 Eureka som selvstyrte grupper

I arbeidet med Eureka som et eksempel på en moderne organisasjonsform og som en del av Bedriftsdemokrati 2.0-prosjektet, er det interessant å stille spørsmålet om Eureka-teamene kan forstås som selvstyrte grupper. Det er interessant fordi selvstyrte grupper legges fram i samarbeidsforsøkene som svaret på et fungerende bedriftsdemokrati. Ifølge Thorsrud og Emery (1970) ville som nevnt organisering av arbeidet i *selvstyrte grupper* bidra til *demokrati* ved at ansatte gjennom *personlig medvirkning* får et mer meningsfylt og tilfredsstillende

arbeid. Slik det ble redegjort for i teorikapitlet er det tre kjennetegn teamorganiseringen må ha for å kunne defineres som *selvstyrt grupper*: 1) Evne til å tilpasse tekniske og sosiale behov, 2) Handlingsfrihet til å organisere og gjennomføre arbeidet og 3) Evne til å danne felles målbilde i tråd med overordnede målsettinger for organisasjonen (Trist & Bamforth, 1951, Thorsrud & Emery, 1970).

1) Eureka's evne til å tilpasse seg sosiale og tekniske behov

Mitt inntrykk er at teamene på crew-nivå klarer å tilpasse både sosiale og tekniske behov på en god måte. Eureka's tilknytning til hovedorganisasjonen utfordrer imidlertid tilpasningsevnen.

Man kan forstå tilpasningsevnen mellom sosiale og tekniske behov som todelt ved å tenke at de sosiale og tekniske behovene uttrykker hvordan å generere mening for bedriften og mening i arbeidet for de ansatte. Forståelsen baserer seg på at mening kan produseres både nedenfra og opp, og ovenfra og ned (Kamp, 2012). Med det mener jeg at mening kan generes fra ledelsen ned til de ansatte i form av for eksempel incentiver og motivasjon. Nedenfra kan det generes mening for de ansatte gjennom arbeidet både ved at det er tilfredsstillende, men også at man ser at bedriften som helhet drar nytte av arbeidet man utfører. Prosessene henger sammen og det er et poeng at tilpasningene ikke skal gå på bekostningene av hverandre.

På crew-nivå kan man si at tilpasningen mellom de sosiale og tekniske behovene er god. Crew lead jobber tett med egne medarbeidere og sender beslutninger nedover til teammedlemmene som utfører jobbene. Det bidrar til at Eureka-medarbeiderne opplever mening i arbeidet gjennom innflytelse, og at kompetansen deres blir anerkjent og verdsatt. Samarbeidet, dialogen og prosjektorganiseringen på crew-nivå løftes opp av Eureka-ansatte som engasjerende og motiverende. I tillegg snakker de om at måten å jobbe på bidrar til bratt læringskurve og enorm kompetanseutvikling som verdsettes høyt hos de ansatte. Forståelsen av personlig medvirkning i selvstyrte grupper kan trekkes til overnevnte poenger (Thorsrud & Emery, 1970).

De tekniske behovene i Eureka kan sikte til evnen å utvikle produkter og løsninger som skal effektivisere verdikjeden i Aker BP-organisasjonen. Helt enkelt kan man si at Eureka-teamene svarer til de tekniske behovene fordi det kommer fram at Eureka leverer mer enn hovedorganisasjonen klarer å ta imot. Om situasjonen vedvarer, vil den kunne påvirke

motivasjonen til Eureka-ansatte. Dersom arbeidet og produktutviklingene ikke blir tatt i bruk av hovedorganisasjonen, slik intensjonen er, kan det tenkes at de opplever arbeidet som mindre tilfredsstillende.

Et annet problem som generes fra hovedorganisasjonen, knyttet til tilpasningen mellom de sosiale og tekniske behovene, er rollekonflikter i Eureka. For det første eksisterer det en rollekonflikt mellom personer som sitter i samme roller, men som har ulik lønn. Dette gjelder både mellom Aker BP-ansatte, og mellom Aker BP-ansatte og ansatte fra andre selskaper. Førstnevnte blir eksemplifisert ved at store lønnsforskjeller mellom Aker BP-ansatte er til stede mellom personer som har lederroller i Eureka. Personer som har blitt hentet inn til Eureka basert på faglig kompetanse, behøver ikke å ha hatt en lederstilling i organisasjonen, og har derav også lavere lønn enn sidestilt i Eureka som har hatt lederroller i hovedorganisasjonen fra før. Så vidt det framkommer fra Eureka-ansatte har ikke lønn blitt justert inn i Eureka-organisasjonen. Forskjeller i lønn skaper også en potensiell rollekonflikt mellom Aker BP-ansatte og ansatte i andre selskaper. Det blir gitt eksempler på at personer i samme stillinger i Eureka har ulik lønn fordi de er ansatt hos forskjellige arbeidsgivere. Et annet viktig funn, som viser at mangel på justeringer i rollene fra hovedorganisasjonen og Eureka skaper rollekonflikt, er et eksempel som belyses i intervjuene hvor det er kjennskap til en crew lead som er fagorganisert. Personen har lang fartstid i Aker BP og har blitt satt inn i Eureka-prosjektet på bakgrunn av fagkompetanse, ikke fordi personen har hatt en lederrolle i organisasjonen fra før. Som crew lead har man, slik jeg har beskrevet, flere ansvarsområder i tillegg til å være ansvarlig for alle medarbeiderne i crewet. Man kan derfor argumentere for at crew lead har et lederansvar som går i konflikt med rollen som fagorganisert. Konflikten oppstår på grunn av manglende tydeliggjøring av rolleovergangen fra stilling i hovedorganisasjonen til stilling i Eureka. I forlengelse av problematikken tilknyttet tydeliggjøring av roller i Eureka, blir det fra de ansatte, i tillegg ytret usikkerhet om hva som er planen for dem i framtiden. Dersom de er Aker BP-ansatte, og det ikke er en plan for hva de skal etter Eureka, kan det tenkes at det påvirker motivasjonen til personene i rollene. Aker BP kan på den måten risikere å miste verdifull kompetanse og ressurser.

Poengene illustrerer to problematikker knyttet til en dissonans i tilpasningen mellom sosiale og tekniske behov mellom hovedorganisasjonen og Eureka, selv om tilpasningen lokalt i Eureka på crew-nivå er god.

2) Eureka's handlingsfrihet til å organisere og gjennomføre arbeidet

I intervjuene anerkjenner Eureka-ansatte handlingsrommet de blir gitt til å løse og gjennomføre prosjekter. Jeg har vist at den flate strukturen som eksisterer i Eureka legger til rette for samarbeid ved å involvere *alle* parter i prosessen og at informasjonsdelingen skjer på tvers. Jeg har i tillegg vist til at beslutningsmyndighet, ansvar- og oppgavefordeling blir delt mellom alle teammedlemmene selv om crew lead og product owner har roller som kan sammenliknes med prosjektledere. Den direkte medvirkningen i Eureka muliggjør et slikt samarbeid. Man kan derfor argumentere for at Eureka har handlingsfrihet til å organisere og gjennomføre arbeidet. I intervjuene blir imidlertid samtaleemnet om handlingsfrihet, eller stort handlingsrom i Eureka, alltid etterfulgt av *friheten innenfor gitte rammer* som er fastsatt fra *toppen*. Thorsrud og Emery (1970) ville dermed muligvis ha argumentert for at Eureka ikke fullt og helt kan forstås som en selvstyrt gruppe fordi handlingsfriheten i Eureka kan forstås som *autonomi*, ikke som fullstendig *selvstyre*. Handlingsfriheten i Eureka kan dermed kritiseres for å bli begrenset av hierarkiet i organisasjonen og hindre utfoldelse og effektivitet i eget arbeid. Poenget er at handlingsfriheten ikke er fullstendig fordi det kan argumenteres for at den egentlig styres av hierarkiet. Problemet beskrives best av crew leads begrensninger i kryssningen mellom å styre teamet på den ene siden og følge rammene fra toppen på den andre. Det uttales fra en Eureka-ansatt:

Crew lead mangler eierskap til strategi. Det er et problem ... Sånn som det er i Aker BP i dag, har man ikke et mandat til å kunne hjelpe Eureka eller komme med nye Eureka-initiativ ... Hadde man fått mandat til å eie strategien, til å bygge teamet med kompetanse over tid, så kunne man i mye større grad bygd det her, gjort forbedringene fortere ved blant annet å få fram de underliggende problemene som man kommer til å støte på underveis.

Sitatet illustrerer poenget Thorsrud og Emery (1970, s. 194) påpeker i forskjellen mellom selvstyre og autonomi: Ingen kan ta ansvar for noe en ikke har innflytelse over. Eksempelet viser at hierarkiet begrenser handlingsfriheten i Eureka og for Eureka-teamene blant annet fordi crew lead mangler mandat til innflytelse og eierskap til strategien.

3) Eureka's evne til å danne felles målbilde i tråd med overordnet mål for organisasjonen

Eureka-ansatte som jobber på teamnivå er opptatt av å danne en felles forståelse av overordnede mål innad i teamene. Ambisjonen kan trekke linjer til Peter Druckers (1954)

opprinnelige definisjon av målstyring som en ledelsesform, kalt Management by objectives (MbO). Management by objectives-teorien går ut på at man som leder er ansvarlig for bedriftens suksess, der den beste veien til målet er å 1) Etablere tydelige målsettinger for hele organisasjonen og 2) Sørge for å bygge teamet, eller organisasjonen, på en måte der individuell innsats til sammen skal bidra til å nå overordnede mål (Drucker, 1954, s. 105). MbO eller målstyring er en form for ledelse der hensikten er å integrere, snarere enn å kontrollstyre, målsettingene som en del av arbeidet til ansatte gjennom å etablere noen forventningsavklaringer. Disse forventningsavklaringene skal danne en felles opptreden hos organisasjonens medlemmer for å nå bedriftens målsettinger (Drucker, 1954). I Eureka er det mulig å forstå at team-medlemmene sammen definerer målsettingene, i motsetning til at målsettingene settes av en leder. Det er mulig å reise spørsmålet om det kan forstås som en moderne form for Management by objectives, der målformuleringen er kollektiv, og ikke sett på som en individuell lederoppgave. Det er variasjoner i Eureka-ansattes opplevelse av i hvilken grad teamene har fått til å definere felles målsettinger, men det er enighet om at evnen til å danne felles forståelse av overordnet mål er en av nøklene til suksess i Eureka. Det uttales:

Den viktigste tingen vi gjør i Eureka for å skape felles forståelse, er at kjernen i crewet sammen definerer veien til målet ...

Flere av Eureka-ansatte himler med øynene i bruken av det de kaller for *buzzord* som *agil* og *lean*. De påpeker at det til syvende og sist handler om hvordan man tar utgangspunkt i noen prinsipper for en måte å jobbe på, men at det likevel er avhengig av en felles forståelse av hva det vil si å jobbe på den måten.

De med lang fartstid i prosjektet poengterer spesielt én faktor som avgjørende for å etablere felles forståelse av overordnede mål. De omtaler det *som muligheten til å bygge tillit over tid*. Det begrunnes spesielt i samarbeidet med tredjeparter hvor de ser viktigheten av å kunne stole på den andre partens interesser av å være med i prosjektet. I tillegg påpeker de at det å bli kjent med de andre teammedlemmene er avgjørende for å etablere en tillit til at alle deltar og sørger for framgang i prosessene. For crew lead vil det for eksempel kunne handle om å tørre og slippe kontrollbehovet for å kunne sende beslutningene nedover til de andre teammedlemmene. De poengterer at etableringen av tillit over tid er nødvendig for å få organisasjonen under huden og samle de felles interessene for å svare til overordnede mål

både for Aker BP og Eureka (Selznick, 1984). De ansatte i Eureka uttrykker at teamene på crew-nivå klarer å etablere en felles forståelse av mål for prosjektene, men at en felles forståelse av overordnet målbilde for Aker BP-organisasjonen fortsatt har en lang vei og gå:

Det er en del siloer i dette selskapet. Det gjelder Eureka også. Vi har på en måte blitt etablert ved siden av hovedorganisasjonen ... Flere av de som jobber i Eureka har ikke eierskap til organisasjonen Aker BP. Eureka må implementeres bedre i hovedorganisasjonen. Hvis vi skal levere, og hovedorganisasjonen skal bli bedre på å ta imot, må gapet tettes ...

Siloene i Aker BP blir også nevnt i fokusgruppene. Det kan diskuteres om en bedre felles forståelse av overordnede mål kan tette disse. For i det minste å samle siloen mellom Eureka og hovedorganisasjonen kan Aker BP, ifølge Eureka-ansatte, gjøre dette på to måter. Aker BP bør for det første ha et større eierskap og utbytte av prosessene i Eureka over tid. Det foreslås blant annet å få flere Aker BP-ansatte, som kjenner organisasjonen godt, inn i Eureka, spesielt i viktige stillinger som crew lead og product owner. For det andre bør selskapet sørge for å bevare de menneskelige ressursene i Eureka. Det gjelder både å sørge for kontinuitet av ressursene, og bevare de nødvendige ressursene for selskapet. Problemet diskuteres i sammenheng med at det er mange konsulenter som forsvinner inn og ut. Flere av disse har hatt viktige roller og bygget opp en kompetanse som forsvinner den dagen de blir tatt ut av Eureka-prosjektet. Poenget i sistnevnte eksempel er at det kan være hensiktsmessig å inkludere Eureka's menneskelige ressurser inn i en overordnet strategi for hele organisasjonen. I intervjuene kom det blant annet fram en tanke om muligheten for å bruke Eureka-ansatte ut i organisasjonen for å fange opp problemstillinger på tvers.

Eureka's evne til å danne felles forståelse og målbilde i tråd med organisasjonens overordnede mål er i likhet med punktene over todelt. På crew-nivå blir felles forståelse av hvor man skal nærmest tatt som en selvfølge og som kjernen for framdrift i prosjektene. Det felles målbildet av hovedorganisasjonens overordnede mål vakler imidlertid i gapet mellom Eureka og Aker BP-organisasjonen.

5.2.4 Kan Eureka forstås som en selvstyrt gruppe?

I punktene over har jeg vist til at Eureka-teamene på crew-nivå kan sammenliknes med selvstyrte grupper. Det virker som måten arbeidet er organisert i crewene bidrar til god

tilpasning mellom sosiale og tekniske behov, gir handlingsfrihet og muliggjør at medlemmene danner et felles målbilde gjennom direkte medvirkning som svarer til overordnet mål i Eureka. I den forstand kan man på den ene siden si at det finnes bedriftsdemokratiske elementer i Eureka, og at Eureka kan forstås som en demokratisk arbeidsorganisasjon. På den andre siden er det mulig å påstå at de demokratiske elementene begrenses i møte med hovedorganisasjonen, og at Eureka-organisasjonen ikke er organisert på en idealmessig demokratisk måte som selvstyrte grupper (Thorsrud & Emery, 1970).

Verdt å poengtere i forsøket på å sammenlikne Eureka med selvstyrte grupper, er at det oppstår problemer i diskusjonen på grunn av de to nivåene Eureka-organisasjonen kan synes å ha. Crew-organiseringen basert på agil arbeidsmetodikk på den ene siden og hovedorganisasjonen og hierarkiet på den andre. For å forstå demokratiet i Eureka ser jeg det nødvendig å se de bedriftsdemokratiske praksisene i lys av organisasjonsstrukturen til Eureka.

5.3 Eureka – en demokratisk arbeidsorganisasjon på hell i et kvasihierarki

I diskusjonen over har jeg vist at det er flere bedriftsdemokratiske praksiser i Eureka og at demokratiet i Eureka kan sammenliknes med et slags direkte deliberant deltakerdemokrati. Det finnes imidlertid en dissonans mellom demokratiet på crew-nivå og demokratiet i Eureka som organisasjon. Problematikken gjenspeiler organisasjonsstrukturen jeg har prøvd å illustrere som et slags kvasihierarki.

Forsøket på å redegjøre for Eureka-organisasjonen og demokratiet i Eureka kan kritisere for å være noe uklar i spenningsfeltet mellom den hierarkiske organisasjonsstrukturen og den agile arbeidsorganiseringen. Dette kan skyldes at den eksisterende litteraturen kommer til kort. Det gjelder både for organisasjonsstrukturen og for bedriftsdemokrati. For det første virker det som teamorganiseringen og prinsippene fra den agile arbeidsmetodikken legger føringer på den flate strukturen i Eureka og bidrar til en mer dynamisk og *flytende* organisasjonsstruktur. Den agile metodikken er ikke en struktur i seg selv, men det kan diskuteres om den bidrar til en mer flytende struktur fordi den tvinger strukturelle elementer til å fordeles på tvers ved å forutsette tettere samarbeid mellom alle partene i organisasjonen. I tillegg er de fleste lederoppgavene, eksempelvis fordeling av ressurser, oppgaver og informasjon, delegert under toppnivået eller sponsorgruppa, til tross for en hierarkisk oppbygning. Det er mulig å diskutere om organisasjonsstrukturen i Eureka på mange måter innehar en form for kollektiv ledelse. I så fall kan både Mintzbergs (1981) organisasjonstyper

og Jacobsens (1964) definisjon av organisasjonsstruktur kritiseres for ikke å fange opp organisasjonsformer som Eureka-organisasjonen. Det er mulig å reise et spørsmål om Eureka er et eksempel på en ny type organisasjonsform som eksisterende litteratur begrenses til å fange opp og konkretisere. I så fall kan det åpne opp for en spennende diskusjon om agile organisasjonsformer. Det bringer oss videre til det andre poenget knyttet til begrensninger i litteraturen for å kunne si noe om demokratiet i Eureka-organisasjonen.

Hvis man tenker seg at den agile arbeidsmetodikken bidrar til en mer flytende organisasjonsstruktur, der myndighet, ansvar, ressurser, oppgaver og informasjon fordeles på tvers, kan man også diskutere om den bidrar direkte til demokrati i organisasjonen. Med utgangspunkt i forståelsen av bedriftsdemokrati vil jeg ikke påstå at den agile arbeidsmetodikken automatisk medfører demokrati, men den kan sies å bidra til noen bedriftsdemokratiske praksiser i Eureka, slik jeg har vist over. For eksempel tett samarbeid, tilpasning, direkte medvirkning og evnen til å opparbeide felles forståelse av overordnede mål for involverte parter gjennom dialog.

I forsøket på å kunne si noe om demokratiet i Eureka, gjennom eksisterende litteratur om bedriftsdemokrati, melder det seg en begrensning knyttet til nye samarbeidsrelasjoner med tredjeparter. Det demokratiske underskuddet som belyses forårsaker et behov for å kunne utvide forståelsen av demokrati i organisasjonen. Her er begrepet om bred medvirkning lansert som et begrep som kan fungere som et grensesnitt mellom lokalt bedriftsdemokrati og samarbeidsrelasjoner med tredjeparter. Eureka fungerer dermed som en god case på en organisering som både eksemplifiserer tradisjonelle bedriftsdemokratiske praksiser, samtidig som den utfordrer demokratibegrepet gjennom det man kan kalle for en dynamisk eller agil organisasjonsform. Det å forstå demokratiet i Eureka som et slags deliberalt deltakerdemokrati, der frivillig deltakelse og dialogflyt mellom alle involverte parter sikrer demokratiske praksiser, tenker jeg derfor er hensiktsmessig. Det gir grunnlag for å si at Eureka er en demokratisk arbeidsorganisasjon.

Forsøket på å prøve å forstå demokratiet Eureka i lys av kvasihierarkiet åpner opp for en mulighet til å formulere en ny alternativ hypotese som reiser spørsmålet om:

Ser man en ny form for demokratisk modell i Eureka?

I diskusjonen om hvordan Eureka kan bidra til et Bedriftsdemokrati 2.0 er dette interessant. Med utgangspunkt i Eureka som case og elementene diskutert over, vil jeg derfor nedenfor bygge videre på den alternative hypotesen:

Eureka kan forstås som en ny type demokratisk modell som legger til rette for økt direkte medvirkning.

Hypotesen vil benyttes for å se nærmere på en kobling mellom Eureka og Aker BP, og hvordan førstnevnte kan bidra til sistnevnte. Problemstillingen om bedriftsdemokratiet passer inn i nye organisasjonsformer er underliggende i diskusjonen. På veien mot et Bedriftsdemokrati 2.0 vil diskusjonen basere seg på en omformulering av forskningsspørsmålene introdusert innledningsvis: Er det mulig å etablere en demokratisk driftsorganisasjon, i stedet for å ha en driftsorganisasjon og en demokratisk arbeidsorganisasjon som et vedheng?

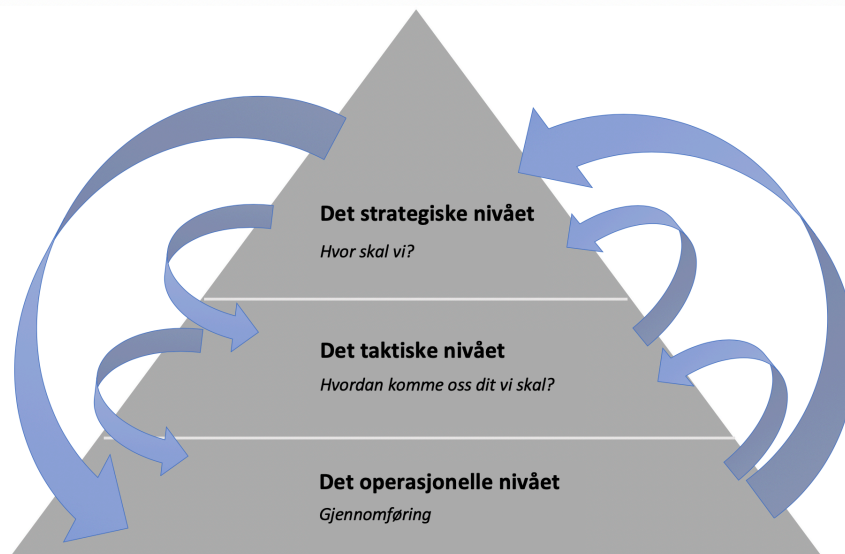
6 Begrensninger og muligheter for et Bedriftsdemokrati 2.0 i lys av Eureka som case

Bedriftsdemokrati 2.0 kan, som vist i kapittel fire, forstås som et ideelt bedriftsdemokrati som får med hele organisasjonen i endringer og strategiske prosesser, og som tilpasses de raske endringene i arbeidslivet. Målet er å etablere et bedriftsdemokrati som inkluderer utvidede samarbeidsrelasjoner i demokratiske prosesser som sørger for reelt demokrati ved å lage et system for alle, samtidig som det er fundamentert på verdier fra partssamarbeidet og den norske modellen. Ved å ta utgangspunkt i Eureka som case vil jeg diskutere noen muligheter og begrensninger i lys av organisasjonsstrukturen og de demokratiske praksisene.

Dersom man antar at Eureka kan forstås som en ny type demokratisk modell, der strukturelle elementer flyter inn i hverandre på tvers og fungerer som et direkte deliberant deltakerdemokrati, kan man stille spørsmålet om den demokratiske modellen i Eureka kan overføres til hovedorganisasjonen Aker BP. Man kan si at den demokratiske modellen i Eureka baserer seg på de demokratiske praksisene jeg har vist til, og avhenger av at den *dynamiske* organisasjonsstrukturen muliggjør disse praksisene. Eksempelvis tett dialog, fordeling av beslutningsmyndighet og samarbeid mellom alle parter. Dersom det skal snakkes om hvordan den demokratiske modellen i Eureka kan bidra til Aker BP som helhet, er det nødvendig å forstå hvordan organisasjonsformen muliggjør de demokratiske praksisene. Det kan tenkes at det er for enkelt å si at det er selve organiseringen av prosjektet og teamene som muliggjør demokratiet i Eureka. En Eureka-ansatt påpeker:

Først og fremst handler det om en felles mentalitet og evne til for eksempel å definere veien til målet.

For å kunne si noe om hva det er med organisasjonsformen som muliggjør de demokratiske praksisene kan man ta utgangspunkt i ideen om at organisasjoner består av tre forenklede deler og kan oppnå demokrati dersom nivåene henger sammen. Slik som redegjort for i kapittel 3, kan det illustreres slik:



Nedenfor vil jeg, i lys av Eureka som case, benytte trekanten for å visualisere diskusjonen knyttet til begrensninger og muligheter for demokratiet i Aker BP. Jeg vil benytte kritikken mot kvasihierarkiet og de mest framtreddende demokratiske prinsippene Eureka-ansatte nevner som suksesskriterier for prosjektet. Diskusjonen er ment å konkretisere hvordan Eureka kan bidra til et Bedriftsdemokrati 2.0 og si noe om hvordan man kan forstå at bedriftsdemokratiet passer inn eller ikke passer inn i nye måter å organisere arbeid og virksomheten på.

6.1 Kvasihierarkiet som en begrensning for demokratiske praksiser

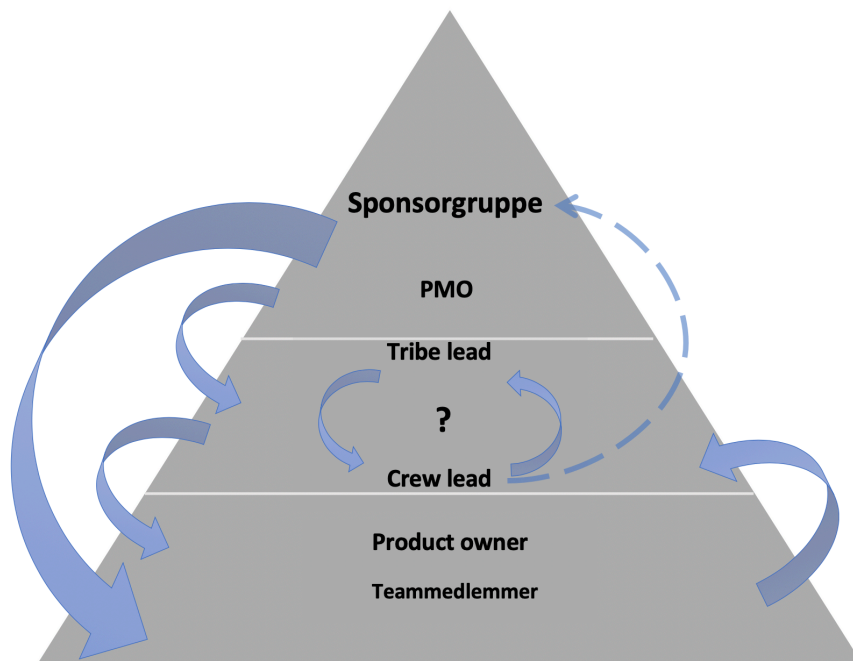
Det er ytret kritikk fra de ansatte i Eureka om at kvasihierarkiet hindrer de demokratiske prosessene i prosjektet, og dermed også fungerer som en demokratisk begrensning. Kritikken kan deles i to hovedpoenger. Det første poenget dreier seg om at avstanden mellom de som tar beslutninger på toppen og medarbeiderne som utfører er for stor. Det poengteres at lagene i organisasjonen blir problematisk fordi det finnes beslutningstakere på mellomnivå som ikke involverer seg nedover. En Eureka-ansatt sier:

Sånn det er nå er det for stor avstand. Er det én ting jeg ikke synes funker, er det når folk som ikke skjønner hva du driver med skal planlegge for deg.

Det tar oss videre til det andre hovedpoenget som dreier seg om at crew lead bør få større mandat og eierskap til strategien i Eureka. En Eureka-ansatt uttaler:

Crew lead burde hatt et eierskapsmandat til strategi. I tillegg til kort vei til toppledelsen. Da hadde det blitt mulig å involvere fortløpende i stedet for at det skal gå via, via, via ... Hvis vi i Eureka ikke kan være med å sette strategien, så blir det jo vilkårlig hva du driver med, fordi andre legger behovene for deg hele tiden. Nå blir strategien liksom tredd nedover hodene på oss. Det fungerer ikke ...

Sitatet viser at hierarkiet er en hindring for framgangen i Eureka-prosjektet. I tillegg er det et poeng at dersom crew lead ikke har eierskap til overordnet strategi, blir det utfordrende å danne et felles målbilde hos medarbeiderne i Eureka som samsvarer med organisasjonens overordnede mål (Selznick, 1984, Thorsrud & Emery, 1970). Det er mulig å si at hierarkiet dermed hindrer de demokratiske praksisene som bidrar til effektivitet. Tar man utgangspunkt i trekanten for å visualisere begrensningene sitatene uttrykker, kan organisasjonsstrukturen i Eureka illustreres slik:

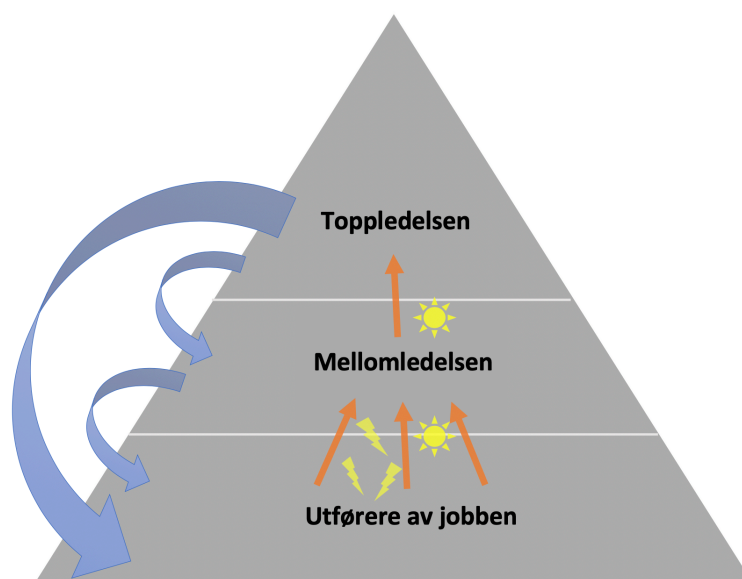


Figuren viser hvordan det fra toppen fordeles nedover i nivåene mellom de ulike rollene i Eureka-hierarkiet. Ut fra kritikken Eureka-ansatte kommer med, hindres imidlertid det operasjonelle nivået å spille ting oppover til det taktiske og det strategiske nivået over crew lead, fordi det må gå *via, via, via*. Pilen mellom crew lead og sponsorgruppa illustrerer smutthullet til sponsorgruppa som crew lead kan benytte seg av, men som egentlig ikke er den formelle veien å gå. Spørsmålsteget mellom crew lead og tribe lead illustrerer den

tilsynelatende uklare relasjonen mellom de to rollene i organisasjonen. Figuren kan sies å gjenspeile det som i tillegg ytres fra de ansatte, både i Eureka og fra fokusgruppene, om hovedorganisasjonens manglende evne til å koordinere *det strategiske, taktiske og operasjonelle nivået* i Aker BP-organisasjonen:

I hovedorganisasjonen opplever jeg det som ... altså, de (mellomlederne) har fått en oppgave, og da skal du gjennomføre den oppgaven koste hva det koste vil, og du skal ikke innrømme at det kanskje ikke var den suksessen du hadde lovet. Det blir støy, som på en måte stopper på hvert ledd, og så er det bare solskinnshistorier som sendes til toppen.

Begrensningene som oppstår på *mellomnivå* i Aker BP-organisasjonen kan illustreres tilnærmet på samme måte som i Eureka:

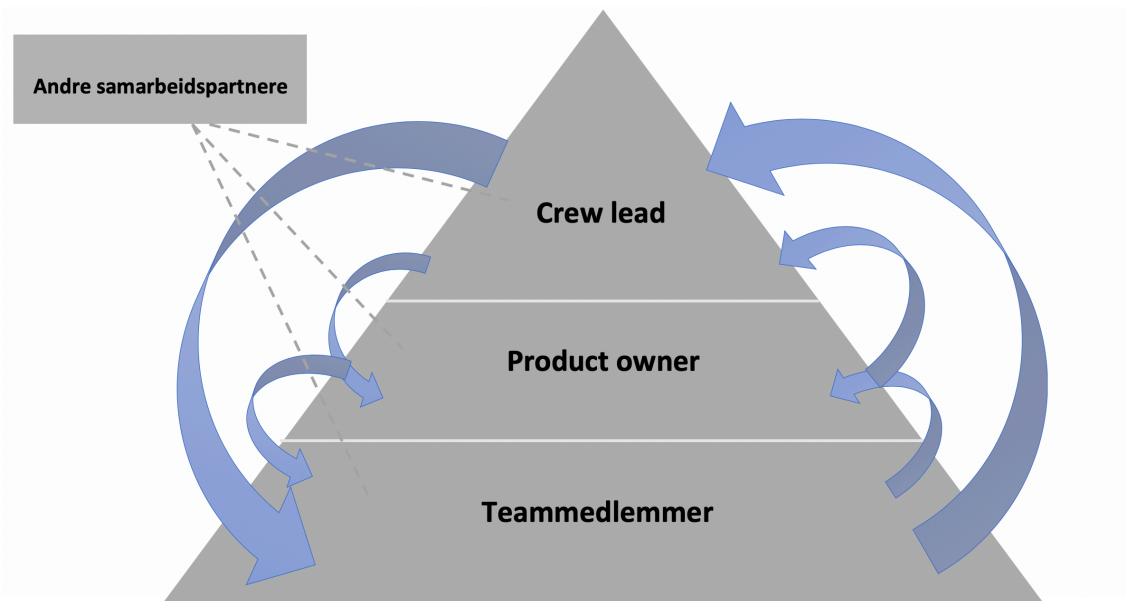


Dersom man forstår hindringen på mellomnivå som en hindring av flyt mellom det strategiske, taktiske og operasjonelle nivået i hele organisasjonen, kan man forstå hindringen som en begrensning for de demokratiske prosessene i Aker BP. Det kan tenkes at mangelen på samkjøring av strategi, taktikk og plan for gjennomføring hindrer en felles forståelse av mål i organisasjonen og skaper siloene som omtales i intervjuene. Spørsmålet blir da hvordan de ulike nivåene i Aker BP kan samkjøres for å øke de demokratiske praksisene i selskapet,

slik at de kan oppnå et Bedriftsdemokrati 2.0. Nedenfor vil jeg bruke suksesskriterier fra crew-organiseringen i Eureka som et mulig eksempel.

6.2 Noen demokratiske prinsipper i Eureka som mulighet for Bedriftsdemokrati 2.0

Jeg har argumentert for at organiseringen på crew-nivå i Eureka inneholder flere demokratiske praksiser. Ser man for seg at organiseringen på crew-nivå kan gjenspeiles i de organisatoriske nivåene og eksemplifisere en ideell organisasjonsform, der alle nivåene snakker sammen, vil crew nivå-organisasjonen kunne illustreres slik:



Dersom man skal se på hvordan crew-organiseringen i Eureka kan bidra til et Bedriftsdemokrati 2.0 og demokrati i Aker BP, kan man ta utgangspunkt i figuren. Det er en forståelse om at tettere samarbeid mellom *alle*, at *alle* er med i prosesser og deler informasjon, er lettere i en organisering med et titalls personer enn for hovedorganisasjonen med rundt 1500 ansatte. Imidlertid er det noen suksesskriterier Eureka-ansatte snakker om som det er mulig å løfte fram og som kan implementeres som praksiser i hovedorganisasjonen. Det er mulig å eksemplifisere hvorfor og hvordan ved å ta i bruk de tre organisatoriske nivåene. Da handler det om hvordan hovedorganisasjonen kan implementere de demokratiske praksisene som finnes i Eureka, spesielt på crew-nivå, inn i én overordnet strategi for organisasjonen som legger føringer nedover i organisasjonen til taktisk og operasjonelt nivå. Hensikten er å skape en samsvarende tydelighet i alle nivåene på *hvor* Aker BP skal, *hvordan* man skal komme dit, og *hva* man må utføre for å nå målet. Med andre ord å

få hele organisasjonen med i de demokratiske prosessene. Suksesskriteriene Eureka-ansatte påpeker, kan forstås som demokratiske prinsipper og sammenfattes i tre hovedkriterier:

1) Etablere felles forståelse av overordnede mål, 2) Sørge for synlighet i organisasjonen og 3) Opparbeide evne til å gjøre endringer underveis.

Felles forståelse av overordnet mål

I sammenlikningen av Eureka-crewene med selvstyrte grupper poengteres det at en av nøklene til suksess i prosjektene er hvordan prosjektmedlemmene sammen evner å definere veien til målet. Det kan dermed argumenteres for at en del av suksesskriteriet på crew-nivå, er at det strategiske, taktiske og operasjonelle nivået i crew-organiseringen snakker sammen gjennom en felles forståelse av hvor man skal. Jeg har vist at dette kan forstås som en slags moderne form for målstyring (Drucker, 1954). I hovedorganisasjonen Aker BP er det uttrykt et behov for å etablere en felles driftsstrategi som gjenspeiles både på det taktiske og det operasjonelle nivået i organisasjonen, slik som organiseringen på crew-nivå kan sies å gjøre. Behovet kommer fram av intervjuene hvor det gis eksempler på tilfeller i Aker BP, der avdelinger har etablert egne understrategier eller egne verdsett ved siden av hovedorganisasjonens overordnede strategier og verdier. Eksempelet uttrykker en utydelighet fra toppen i hvordan å benytte overordnet driftsstrategi på et taktisk og operasjonelt nivå i organisasjonen. Det kan tenkes at det skaper problemer med å etablere et felles målbilde på tvers i Aker BP. For å illustrere hvordan det er mulig for hovedorganisasjonen å samkjøre overordnet strategi, taktikk og utførelse i lys av Bedriftsdemokrati 2.0, kan man bruke Eureka som eksempel. Dersom man tar tak i problematikken knyttet til gapet mellom Eureka og Aker BP, er det mulig å gi et konkret eksempel på hvordan man kan tette gapet ved å inkludere Eureka i en del av den overordnede strategien for Aker BP på to områder.

For det første kan det være hensiktsmessig å implementere Eureka og forholdet til samarbeidspartnerne i større grad som en del av den overordnede driftsstrategien for Aker BP. Da mener jeg som en del av driften til hovedorganisasjonen, i stedet for å la Eureka fungere som en slags uavhengig organisasjon som vedheng til Aker BP-organisasjonen. Det er også et poeng dersom det skal etableres én demokratisk driftsorganisasjon framfor en driftsorganisasjon med en demokratisk arbeidsorganisasjon som vedheng. Behovet Eureka-ansatte nevner åpner en diskusjon om virksomheten er styrt ovenfra, noe mange ansatte virker til å akseptere, men at Bedriftsdemokrati 2.0 ønsker å bidra til en organisasjon som i større grad er styrt nedenfra. Da kan det tenkes at Bedriftsdemokrati 2.0 kan bidra til etableringen av

en slags kollektiv styringsmodell. For å løse problematikken tilknyttet gapet mellom hovedorganisasjonen og Eureka kan det dreie seg om *nok* eierskap til utvikling, endring og retning for prosjektene. En del av det kan være at Aker BP, slik Eureka-ansatte nevner, må ta større eierskap i samarbeidsforholdene og ha et mål om *hvor* samarbeidene skal ta organisasjonen, *hvordan* det bidrar til utvikling og konkurransefortrinn for selskapet, og definere *hva som skal til* for å få til det. Ifølge Eureka-ansatte kan en strategi og taktikk for *hvor* Aker BP må ta eierskap i Eureka, for eksempel ved å plassere Aker BP-ansatte i de viktigste rollene, være avgjørende for hvordan Aker BP kan eie retningen og utviklingen i tredjepartssamarbeidene. Det leder oss til det andre som dreier seg om menneskeressursene i Eureka. For å bevare og utnytte menneskeressursene er det hensiktsmessig å etablere en taktisk plan for personene og kompetanseutviklingen som skjer i Eureka. Det kan være hensiktsmessig å implementere Eureka-ansatte i en overordnet strategi for menneskeressursene i selskapet. Det kan tenkes at kompetansen Eureka-ansatte opparbeider, spesielt knyttet til den agile måten å jobbe på, vil kunne brukes i utviklingsarbeid for å etablere flere av de demokratiske praksisene i organisasjonen på tvers. For eksempel ved å ha en plan for at personer i roller som crew lead kan gå inn i lederroller i organisasjonen senere. En slik strategisk og taktisk plan vil igjen kunne motivere Eureka-ansatte på operasjonelt nivå i arbeidet sitt, samt tenkes å bidra til et større ønske hos dem om å delta mer aktivt i prosesser for utvikling av hele organisasjonen.

Dersom Aker BP klarer å etablere en felles forståelse av overordnede mål i hele organisasjonen, slik som crewene i Eureka evner, kan det tenkes at det vil bidra til å komme nærmere et Bedriftsdemokrati 2.0. Et viktig poeng er imidlertid at problemstillingene i selskapet, som belyses gjennom fokusgruppene og intervjuene med Eureka-ansatte, gjerne oppstår på et operasjonelt nivå der tingene utføres. Dersom kritikken mot mellomnivået i Aker BP stemmer, er det et problem at mange av problemene stoppes der, uten at det sendes til toppen. Hvis man tenker seg at et reelt demokrati forutsetter at problemstillingene løftes opp slik at det er mulig å definere en felles måldefinisjon, tar det oss til neste suksesskriteriet Eureka-ansatte poengterer, nemlig *synlighet*.

Synlighet i organisasjonen

Noe av det Eureka-ansatte påpeker som det viktigste for effektive prosesser er det å erkjenne hvis noe ikke fungerer. Det handler om å løfte problemene og feilene opp, forstå situasjonen for deretter å komme videre til nye løsninger i fellesskap. Det blir sagt:

Få dritten opp. Det å få nok informasjon til å forstå situasjonen, ikke bare på bunn, eller topp, men i alle nivåene.

Sitatet presiserer at *alle* nivåene må inkluderes. Viktigheten av *synlighet* for demokratiet blir presisert av en informant:

Hvis det er én ting jeg tenker med hensyn til demokrati, så er det det med synlighet. Det som blir synlig røyker ut ting i bedriften. Sånn det er nå er det altfor mye hull. Enten det man ikke får gjort eller de mangelfulle strategiene eller planene som man har. Så hvis det hadde vært mer synlighet på ledernivå og ikke bare på teamnivå, så tror jeg det hadde vært glimrende for demokratiet.

Nåsituasjonen i Aker BP, der *støyen* kritiseres for og stoppes på mellomnivå, illustrerer nok en gang begrensningen for demokratiet i Aker BP. Det å jobbe for mer *synlighet* av problemstillinger, slik Eureka kan inspirere til, vil derfor kunne være hensiktsmessig på veien mot et Bedriftsdemokrati 2.0. Trekanten kan visualisere et eksempel. Si at Bedriftsdemokrati 2.0 skal etableres som en del av en overordnet strategi for selskapet. I sammenhengen med synlighet og demokrati kan et eksempel være:



Evne til å gjøre endringer underveis

Suksesskriteriet om endringsevne henger tett sammen med kriteriet om synlighet. Synlighet av problemstillinger gjør det mulig å endre kurs for arbeidet underveis. En Eureka-ansatt påpeker:

Det å ha muligheten til å endre retning når vi ser at det er ting som ikke funker er noe av det jeg vil si er mest effektivt i prosessene våre, men det forutsetter jo at det er kultur for å erkjenne feil.

Det å kunne synliggjøre problemstillinger og feil, for deretter å forbedre prosessen, kan man si er lettere i en prosjektorganisering på titalls personer enn for et selskap med 1500 ansatte. I diskusjonen med Eureka-ansatte om endringsevnen til hovedorganisasjonen stilles flere spørsmål om hvordan man skal få til å endre de gamle ineffektive prosessene i selskapet. Her tenker jeg at det handler om det som er mest sentralt i organisasjonsteorien om endringer, nemlig at endringer tar *tid*. Et funn fra oppstartsfasen er at Aker BP kan forstås som et *sprintselskap* (Eide et al., 2019). I fokusgruppeintervjuene snakkes det om at *ting* går veldig fort i selskapet og det er ofte nye ting de ansatte skal kaste seg rundt for å håndtere (Eide et al., 2019). Variasjoner av sitatet nedenfor går igjen i fokusgruppene:

Her gå ting veldig fort. Det er ofte vi må kaste oss rundt for å løse nye problemstillinger i hverdagen. Man blir veldig god på brannslukking i dette selskapet!

Sitatet kan tolkes dit hen at det *som går så fort* i større grad handler om at *nye ting* blir kastet på ansatte uten at det gamle fjernes, snarere enn at *de nye tingene* medfører effektivitet. Det er mulig å reise spørsmålet om det da egentlig er en *illusjon* at ting går så fort i Aker BP, og at det heller er et uttrykk for ineffektivitet ved at nye ting blir lagt oppå det gamle i stedet for å implementere en nødvendig endring. Endringsevne kan bli avgjørende for Aker BP hvis man ønsker et selskap som evner å endre seg etter de raske omstillingene i bransjen, slik målet for Bedriftsdemokrati 2.0 er.

Det kan tenkes at det å sette av nok tid til å endre etablerte prosesser i selskapet, vil være lønnsomt i lengden. Man kan se for seg at etableringen av en demokratisk driftsorganisasjon vil øke *gjennomføringsevnen* til organisasjonen ved å unngå *brannene*. Å danne en felles forståelse av overordnede mål i hele organisasjonen, sørge for synliggjøring av felles

problemstillinger og øke evnen til å gjøre endringer underveis i prosesser kan være viktige bidrag. Dersom disse demokratiske prinsippene etableres både på strategisk, taktisk og operasjonelt nivå i organisasjonen kan det argumenteres for at det vil kunne bidra til konkurransefortrinn fordi det effektiviserer prosessene i selskapet. Det underbygger hovedargumentene for at et velfungerende bedriftsdemokrati styrker effektivitet og produktivitet (Thorsrud & Emery, 1970).

6.3 Aker BP på veien mot en demokratisk driftsorganisasjon

I avsnittene over har jeg diskutert begrensninger og muligheter for demokratiet i Aker BP og eksemplifisert hvordan Eureka kan bidra til et Bedriftsdemokrati 2.0. Det er pekt på noen forståelser av hvordan Eurekas demokratiske modell kan overføres til hovedorganisasjonen ved å ta utgangspunkt i at alle organisasjoner opererer på et strategisk, taktisk og operasjonelt nivå, og at det er mulig å etablere de demokratiske prinsippene i organisasjonen. Videre har jeg trukket fram tre suksesskriterier ansatte i Eureka har påpekt som en forutsetning for effektivitet og utvikling: 1) Evnen til å danne felles forståelse av overordnede mål i organisasjonen, 2) Sørge for større synlighet av problemstillinger i organisasjonen og 3) Opparbeide evne til å endre retning ved behov.

Ved å eksemplifisere hvordan det er mulig å implementere de demokratiske prinsippene fra Eureka på strategisk, taktisk og operasjonelt nivå i Aker BP, kan det argumenteres for at det vil kunne medføre økt demokrati i selskapet. Det kan tenkes at de demokratiske prinsippene medfører demokratiske praksiser i selskapet, for eksempel økt direkte medvirkning. Det er dermed mulig å se for seg at Aker BP vil kunne bygge industriproduksjon basert på noen demokratiske modeller, slik vi ser i Eureka. Man kan anta at det vil kunne bidra til å etablere en demokratisk driftsorganisasjon, snarere enn en driftsorganisasjon med en demokratisk arbeidsorganisasjon som vedheng.

Refleksjonene bidrar til hvordan man kan forstå at bedriftsdemokrati passer inn i nye måter å organisere arbeid og virksomhet på. Diskusjonen viser at Eureka kan forstås som en form for en ny demokratisk modell som legger til rette for økt direkte medvirkning. Det bekrefter den alternative hypotesen om at det er mulig å øke involveringen av ansatte og den direkte medvirkning gjennom måter å organisere arbeid og virksomheten på.

Dersom poengene jeg har vist til kan bidra til å oppnå reelt demokrati i Aker BP, vil Bedriftsdemokrati 2.0 kunne forstås som et direkte bedriftsdemokrati, snarere enn et representativt bedriftsdemokrati. Det er relevant å plukke opp igjen spørsmålet om det representative demokratiet i Aker BP blir overflødig på veien mot en demokratisk driftsorganisasjon og et Bedriftsdemokrati 2.0.

6.3.1 Et direkte eller representativt Bedriftsdemokrati 2.0?

I diskusjonen over har jeg tatt til orde for et direkte deltakende deliberalt Bedriftsdemokrati 2.0. Jeg har argumentert for at det er mulig å øke den direkte medvirkningen gjennom måter å organisere arbeid og virksomheten på, noe som delvis avkrefter hypotesen om at reell medbestemmelse må ligge til grunn for økt direkte medvirkning. Det reiser to spørsmål. For det første hva det representative demokratiets rolle skal være, dersom det direkte deliberalte demokratiet fungerer på sitt beste. For det andre hva som er betingelsene for direkte medvirkning og demokrati uten fagforeninger og et formalisert samarbeid mellom ledelse og tillitsvalgte.

I litteraturen er det funnet positiv korrelasjon mellom medbestemmelse i formelle arenaer og direkte medvirkning, og det er argumenter for at medbestemmelse og medvirkning er demokratiske prosesser som støtter opp om hverandre (NOU2010, Falkum, Hansen, Ingelsrud, Wathne, Nordrik & Drange, 2017, Falkum et al., 2018). Det er derfor nødvendig i videre diskusjon rundt bedriftsdemokrati, å inkludere både det representative og det direkte demokratiet. Selv om denne studien er et bidrag som først og fremst sier noe om hvordan man kan utvikle et direkte bedriftsdemokrati, er det ikke ment å utelukke det representative demokratiet i et Bedriftsdemokrati 2.0. Det kan tenkes at et Bedriftsdemokrati 2.0 som faktisk klarer å skape dialog og samarbeid mellom alle nivåene, slik at alle har tilgang til både informasjon, kommunikasjon og ressurser i det daglige arbeidet, likevel vil trenge noen formelle avtaler, fagorganisasjoner og tillitsvalgte som støtte opp om, videreutvikler og vedlikeholder disse relasjonene. Det er mulig å argumentere for at det er det institusjonaliserte partssamarbeidet, fagforeningene og de tillitsvalgte som legitimerer og garanterer den enkeltes deltakelse og innflytelse (Falkum et al., 2018). Det viser i så fall at det også er et behov for det representative bedriftsdemokratiet, og ikke bare et direkte deliberalt deltakerdemokrati, dersom man skal utvikle den norske samarbeidsmodellen som et effektivt ledelsesverktøy. På veien mot en demokratisk driftsorganisasjon kan det dermed stilles spørsmål ved om et Bedriftsdemokrati 2.0 ikke må inkludere et *ja takk, begge deler*. Videre

diskusjon vil i så fall kunne handle om hvordan medbestemmelsen bør etableres som en desentralisert og lokal form for representativt demokrati for å kunne støtte opp om bedriftens produktivitet og utviklingsevne. Da vil man kunne forstå Bedriftsdemokrati 2.0 som:

et lokalt bedriftsdemokrati som sørger for like rettigheter til å utfolde seg gjennom lik tilgang til innflytelse, både i formelle innflytelsesorganer og gjennom direkte dialog med relevante parter og ledelsen i Aker BP.

7 Konklusjon

7.1 Hvordan passer bedriftsdemokratiet inn i nye måter å organisere arbeid og virksomheten på?

Denne studien har belyst hvordan man kan forstå at bedriftsdemokrati passer inn i nye måter å organisere arbeid og virksomheten på. Det er grunnlag for å si at Eureka kan forstås som en agil organisasjonsform, der den agile arbeidsmetodikken påvirker organiseringen av arbeid og virksomheten. Det er vist hvordan man kan forstå en agil organisasjonsform ut fra hvordan de strukturelle elementene i organisasjonen synes å flyte mellom hverandre, snarere enn å være tydelig fordelt slik som i et hierarki. Jeg har poengtert hvordan den agile organiseringen synes å legge til rette for demokrati gjennom involvering av alle parter og interessenter i tett dialog og samarbeid for å komme fram til felles problemløsninger. Jeg har videre argumentert for at Eureka kan forstås som en ny demokratisk modell som kan sammenliknes med et direkte deliberant deltakerdemokrati. Funnene fra studien viser en ny form for demokrati på arbeidsplassen, og kan bidra til en utvidet forståelse av bedriftsdemokrati i dagens arbeidsliv. I tillegg har jeg vist hvordan man kan forstå at bedriftsdemokratiet ikke passer inn i nye organisasjonsformer. For det første poengterer jeg at det oppstår et demokratisk underskudd, blant annet fordi det nåværende bedriftsdemokratiet ekskluderer tredjeparter i nye samarbeidsorganiseringer. For det andre viser jeg eksempler på hvordan hierarkiet og den robuste Aker-BP-organisasjonen begrenser de demokratiske praksisene den agile organiseringen legger til rette for.

Studien støtter opp om antakelsene om et bedriftsdemokrati under press, samtidig som den sier noe om hvordan tradisjonelle bedriftsdemokratiske verdier kan forenes med nye måter og organisere arbeid og virksomheten på.

7.2 Hvordan kan Eureka bidra til et Bedriftsdemokrati 2.0?

I argumentasjonen er det gjort et poeng ut av at Aker BP vil kunne bygge industriproduksjon ut fra demokratiske modeller, lik den i Eureka. Ved å diskutere begrensninger og muligheter for hvordan Aker BP kan implementere nye demokratiske praksiser som en del av selskapets strategi, taktikk og operasjonelle arbeid, har jeg pekt på hvordan Eureka kan bidra til å etablere en demokratisk driftsorganisasjon. I diskusjonen om hvordan bedriftsdemokrati passer inn i nye måter å organisere arbeid og virksomheten på, har jeg argumentert for et Bedriftsdemokrati 2.0 i retning av et direkte deliberant deltakerdemokrati. Jeg har også påpekt

at det representative demokratiet kan tenkes å legitimere et slikt direkte bedriftsdemokrati, og at både det representative og det direkte demokratiet dermed kan bli avgjørende for å kunne utvikle den norske samarbeidsmodellen som et effektivt ledelsesverktøy i Aker BP.

Mine argumentasjoner vil kunne fungere som et bidrag til Bedriftsdemokrati 2.0 ved å vise til måter man kan øke den direkte medvirkningen på, og gjøre bedriftsdemokrati mer relevant i dagens arbeidsliv med nye organisasjonsformer.

Med utgangspunkt i diskusjonen kan det argumenteres for at det må etableres en ny type involvering av ansatte i selskapet dersom det skal bidra til raskere strategiske prosesser, slik ledelsen har visjon om. Jeg har forsøkt å illustrere en ny form for involvering av ansatte gjennom å eksemplifisere hvordan demokratiske prinsipper fra Eureka med fordel kan implementeres på tre organisatoriske nivåer i Aker BP-organisasjonen: *det strategiske, taktiske og operasjonelle nivået*. De demokratiske prinsippene oppsummeres gjennom tre suksesskriter Eureka-ansatte poengterer som forutsetning for effektivitet og produktivitet: 1) Evne til å etablere felles forståelse av overordnede mål, 2) Etablere rutiner for synlighet av problemstillinger og 3) Opparbeide evne til å endre retning underveis i strategiske, taktiske og operasjonelle prosesser. Dersom Aker BP klarer å etablere de demokratiske prinsippene i organisasjonen, kan det tenkes at dette vil bidra til å etablere strategien nedenfra og opp. Det kan bli essensielt på veien mot et Bedriftsdemokrati 2.0.

Ut fra disse poengene er det mulig å konkludere med at et Bedriftsdemokrati 2.0 og det å etablere en demokratisk driftsorganisasjon er to sider av samme sak.

7.3 Avsluttende refleksjoner

Denne studien er først og fremst et bidrag til utviklingsprosjektet Bedriftsdemokrati 2.0 i Aker BP. Formålet, i tillegg til å svare på problemstillingen, har vært å vise hvordan Aker BP kan oppnå å etablere en demokratisk driftsorganisasjon som sørger for reelt demokrati i hele organisasjonen. Ved å bruke Eureka som et eksempel på en moderne organisasjonsform, sier studien noe om hvordan man kan få bedriftsdemokratiske verdier til å passe inn med nye måter å organisere arbeid og virksomheten på. Begrepene medvirkning, medbestemmelse og bred medvirkning er benyttet for å illustrere hvordan ulike medvirkningsformer, gjennom det formelle og uformelle bedriftsdemokratiet, kan bidra til demokrati i organisasjonen. Det er viktig å poengtere at begrepene er redegjort ut fra én måte å tolke dem på. Tolkningen kan

åpne en videre diskusjon om begrepene tilknyttet bedriftsdemokrati. Bred medvirkning som grensesnitt mellom lokalt bedriftsdemokrati og samarbeidsrelasjoner med tredjeparter kan være interessant i diskusjonen om behovet for et utviklet bedriftsdemokrati i dagens arbeidsliv.

Studien viser at Eureka kan forstås som en agil organisasjonsform, der de strukturelle elementene flyter over i hverandre og bidrar til en form for kollektiv ledelse. Dette kan være interessant å ta med i videre forskning på agile organisasjonsformer. Videre viser studien at Eureka kan forstås som en ny type demokratisk modell som gjør det mulig å se for seg en ny form for demokrati på arbeidsplassen i 2020 som kan bidra til en utvidet forståelse av bedriftsdemokrati.

Studien belyser et behov for en diskusjon rundt agile organisasjonsformer og ledelse, og hvordan disse kan bidra til nye medvirkningsformer og samarbeidsrelasjoner, som med fordel kan inkluderes i organiseringen av det lokale bedriftsdemokratiet i norske virksomheter. Studien kan dermed fungere som et bidrag i diskusjonen om demokratisering av arbeidslivet.

Referanseliste

- Bergh, T. (red.) (1983) *Deltakerdemokratiet. Demokrati og samfunnsstyring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Conforto, E. C., Salum, F., Amaral, D. C., da Silva, S. L., & de Almeida, L. F. M. (2014). Can Agile Project Management be Adopted by Industries Other than Software Development? *Project Management Journal*, 45(3), 21–34. Hentet fra: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1002/pmj.21410>
- Drucker, P. (1954). *The practice of management* (Paperback ed.). London: Heinemann Professional Publ.
- Dølvik, E., T. Fløtten, J. M. Hippe og B. Jordfald (2015) *The Nordic Model Towards 2030- A new chapter?* NorMod 2030. Final Report. Oslo: Fafo report 2015:07.
- Eide, K., Heggelund, K., Kjeldsen, I., Korsmo, A.B., Ludvigsen L.K, & Sandberg, V. (2019) *Bedriftsdemokrati 2.0 – Workplace som en bedriftsdemokratisk kanal i Aker BP*. Oslo: Universitetet i Oslo. Masteremne prosjektforum. Hentet fra: https://www.sv.uio.no/iss/om/samarbeid/prosjektforum/Tidligere%20prosjekter/2019/akerbp-bedriftsdemokrati-2.0_prosjektforum.pdf
- Engelstad, F. & Hagelund, A. (2016). *Cooperation and Conflict the Nordic Way Work, Welfare, and Institutional Change in Scandinavia*. De Gruyter Open. Kap. 1.
- Falkum, E., Eldring, L. & Colbjørnsen, T. (1999) *Bedriftsutvikling mot år 2000*. Faforapport 324. Oslo: Fafo.
- Falkum, E. (2008), *Arbeidslivsforskningens perspektiver. I Makt og opposisjon i norsk arbeidsliv*. Fafo-rapport 2008:32. Oslo: Fafo.
- Falkum, E., Hansen, P. B., Ingelsrud, M H, Wathne, C. T., Nordrik, B., og Drange, I. (2019), *Medbestemmelsesbarometeret 2019*. (AFI FOU-resultat 2019, 3). Hentet fra: <https://fagarkivet.oslomet.no/en/item/medbestemmelsesbarometeret-2019>
- Falkum, E., Ingelsrud, M. H., og Nordrik, B. (2016), *Medbestemmelsesbarometeret 2016*. (AFI FOU-resultat 2016, 8). Hentet fra: <http://www.hioa.no/Om-OsloMet/Senter-for-velferds-og-arbeidslivsforskning/AFI/Publikasjoner-AFI/Medbestemmelsesbarometeret-2016>
- Falkum, E., Nordrik, B., Drange, I., Wathne C. T., (2017) *Medbestemmelsesbarometeret 2017: Arbeidslivsrelasjoner i endring*. (FOU-resultat 2017:05). Hentet fra: <http://www.hioa.no/Om-OsloMet/Senter-for-velferds-og-arbeidslivsforskning/AFI/Publikasjoner-AFI/Medbestemmelsesbarometeret-2017-Arbeidslivsrelasjoner-i-endring>
- Falkum, Drange, Enehaug & Nordrik i Hvid, H. & Falkum, E. (2018). *Work and Wellbeing in the Nordic Countries: Critical Perspectives on the World's Best Working Lives*. Taylor and Francis.

- Gustavsen, Bjørn (2010), Den norske modellen og ideen om bred medvirkning. I Bergh, T. (2010), *Avtalt spill* Oslo: LO og NHO.
- Gustavsen i Ekman, M., Gustavsen, B., Asheim, B.T., Pålshagen Ø. (2011) *Learning. Regional Innovation. Scandinavian models* (1.utg.). Chippenham and Eastbourne: CPI Antony Rowe.
- Hagen i Falkum, E., Eldring, L. & Colbjørnsen, T. (1999) *Bedriftsutvikling mot år 2000*. Faforapport 324. Oslo: Fafo.
- Ilnér, K. (2019). *Martin Siem. Industribyggeren*. Oslo: Kolofon Forlag.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, K. D. (1964). *Teknisk hjelp og politisk struktur: En studie av norsk landbruksforvaltning 1874-1899* (Vol. 2, Skrifter (Universitetet i Oslo. Institutt for retts sosiologi og forvaltningslære: trykt utg.)). Universitetsforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5.utg.). Oslo: Abstrakt forlag tatt AS
- Johannesen, Lars E. F., Tore Witsø Rafoss & Erik Børve Rasmussen (2018) *Hvordan bruke teori? Nyttige verktøy i kvalitativ analyse* (1. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Kamp i Kamp, A. & Hvid, H. (2012). *The quest for meaning of work: Competing concepts of meaning. I Elderly care in transition – Management, meaning and identity at work. A Scandinavian perspective* (1. utg.). København: Copenhagen Business School Prerss.
- Kvadsheim, H., i Falkum, E., Eldring, L. & Colbjørnsen, T. (1999) *Bedriftsutvikling mot år 2000*. Faforapport 324. Oslo: Fafo.
- Kvale og Brinkmann (2015) *Det Kvalitative Forskningsintervju*. (3. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Levin, M., Nilssen T., Ravn J. E., og Øyum L. (2012), *Demokrati i arbeidslivet. Den norske samarbeidsmodellen som konkurransefortrinn* (1.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Loseke, D. R. (2013). *Methodological Thinking. Basic Principles of Social Research Design*. London: Sage.
- Marx, K. (1975) *Økonomiske skrifter*, DDR: Cavefors.
- Mintzberg, H. (1981) *Organization design: fashion or fit?* *Harvard Business Review*, 103-116.
- Modig, N. og Åhlstrøm P. (2016) *Dette er Lean. Løsningen på effektivitetsparadokset* (1. utg.) Stockholm: Rheologica publishing.

- NESH (2016) Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, jus og teologi. Oslo: De nasjonale forskningsetiske komiteene. Lesedato: 10.03.20. Hentet fra: <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Samfunnsvitenskap-jus-og-humaniora/b.-hensyn-til-personer-5---18/>
- NOU2010:1, *Medvirkning og medbestemmelse i arbeidslivet*. Regjeringen.no. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/NOU-2010-01/id597723/sec2?q=>
- NSD (2020) Norsk senter for forskningsdata, *Personverntjenester*. Hentet fra: <https://nsd.no/personvernombud/results.html>
- Ragin, Charles C. og Lisa M. Amoroso (2011). *Constructing Social Research* (1.utg). London: Sage Publications.
- Ravn i Bungum, B., Forseth, U., og Kvande, E. (2015), *Den norske modellen: Internasjonalisering som utfordring og vitalisering* (1.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Silverman, David (2001), *Interpreting Qualitative Data Methods for analysing Talk, Text and Interaction* (2. utg.) London: Sage. Kap. 1 og 2.
- Thorsrud, E. og Emery, F. E. (1970) *Mot en ny bedriftorganisasjon: Eksperimenter i industrielt demokrati, fra samarbeidsprosjektet LO/NAF*. (Rapport 2: Samarbeidsprosjektet LO/NAF, et forskningsprogram vedrørende samarbeid- og organisasjonsforhold i bedriftslivet). Oslo: S. Hammerstads Boktrykkeri.
- Tjora, A. (2017), *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Trist, E.L., & Bamforth K.W., (1951). Some Social and Psychological Consequences of the Longwall method of Goal Getting. A Examination of the Psychological Situations and Defences of Work Group in relation to the Social structure and Technological Content of the Work System. I *Human Relations* (4), 3-38.
- Wit, Bob, D. (2017). *Strategy: An International Perspective*. 6th ed. United Kingdom: Cengage Learning EMEA.
- Schwaber, K. (2004) *Agile Project Management with Scrum*. Microsoft Press. Hentet fra: <https://www.adlibris.com/no/bok/agile-project-management-with-scrum-9780735619937>
- Selznick, P. (1984). *Leadership in administration : A sociological interpretation*. Berkeley, California: University of California Press.
- Skorstad, E. J. (2002). *Organisasjonsformer. Kontinuitet eller forandring* (2. utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Antall ord i oppgaven: 23 548.

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

1. Intervjuguide ledelsen

- **Hva legger dere i «bedriftsdemokrati»?**
- **Hva ønsker dere å oppnå med Bedriftsdemokrati 2.0 (visjon/intensjon/henhold til overordnet ledelsesvisjon)?**
- Hva kan Bedriftsdemokrati 2.0 bidra til i selskapet?
- Hvordan tenker dere at den norske samarbeidsmodellen kan fungere som et effektivt ledelsesverktøy (basert på Akers tradisjoner – hva er, hvordan, på hvilken måte, viktigste elementer)?
- **Hvordan forene tradisjoner, kjerneverdier o.l. med nye krav til innovasjon, digitalisering, organisering av ansatte osv.? *Hvilke forutsetninger må til...***
→
- **Hva tenker dere må til for at et Bedriftsdemokrati 2.0 skal bli en integrert del av selskapets praksiser på tvers?**
- **Hvordan kan Bedriftsdemokrati 2.0 bidra til å forbedre arbeidsmiljø og organisering lokalt i avdelinger og underenheter?**
- **Hvordan bør relasjonene mellom ansatte, tillitsvalgte og ledelse se ut i Bedriftsdemokrati 2.0?**
- Hvilken rolle kan den enkelte ansatte ha i Bedriftsdemokrati 2.0? / Hva kan vi forvente at den enkelte ansatte deltar i og bidrar med?
- Hva kan vi oppnå ved utvidelser av dagsorden i Bedriftsdemokrati 2.0? (fordeler og ulemper)
- Kan Bedriftsdemokrati 2.0 forenkle og forbedre utredning, planlegging og beslutningsprosesser? I tilfelle hvordan? Kan det også virke motsatt?
- Hvilken rolle har bedriftsutvalget i Bedriftsdemokrati 2.0? Bidrag til BD2.0 ...?
- Er det ønskelig å trekke tillitsvalgte inn i drøfting av tema som vanligvis er ledelsens «bord»? Hva er i så fall slike tema? (fordeler/ulemper)
- Hvorfor ønsker dere organiserte ansatte?

- **Hva er visjonen til og intensjonen med Eureka-prosjektet? Hvilken funksjon har Eureka i selskapet? Hvordan kan prosjektet spille en rolle for Bedriftsdemokrati 2.0?** (*Fordeler / ulemper. Eksempelvis for «raske beslutninger» - hva slags beslutningsmyndighet har eureka?*)

2. Intervjuguide Eureka-ansatte

- Hva slags bakgrunn har du? Kompetanse/tidl. Rolle i Aker BP?
- Hva er din rolle i Eureka?
- Informasjon om Eureka – hvordan jobber dere? Kan du si litt om...:
 - **Mandat, organiseringen**, prosesser, hvordan ting blir satt på **agendaen**, hvordan **teamene** fungerer, **prosjektene** blir satt opp, hvordan **beslutninger** tas (hvem tar de? Kollektivt? Er det enighet? **Hva gjør de når de er uenige, hvordan løses uenigheter?**) arbeidsoppgaver, **arbeidsfordeling, oppgavefordeling, tidsbegrensning** m.m.
 - eventuelle **fordeler og ulemper** ved en slik måte å jobbe på/ type organisering. **Hva tenker du om å jobbe på denne måten?**
 - *Få svar på: Hvordan kommer de fram til problemer som de må gjøre noe med? Og hvordan kommer de fram til løsningene? Og hvordan setter de dette ut i livet?*
- Hvordan opplever du deres rolle i Eureka opp mot Aker BP som helhet? Hva er deres bidrag?
- Hva er forholdet deres til ledelsen? Hvordan jobber dere opp mot dem?
- Hvilken innflytelse har dere på beslutninger, planer og tiltak?
- **Bedriftsdemokrati 2.0** – hva er ditt forhold til dette prosjektet som ledelsen har satt i gang?
- Hva legger du i ordet bedriftsdemokrati? Medvirkning? Medbestemmelse? Hva tenker du om disse tingene i Aker BP? Og i Eureka?
- Hvilke forhold anser du som viktige å ha innflytelse på?
- Hva er din opplevelse av innflytelse i din arbeidssituasjon?
- Hva er ditt forhold til fagforeninger og tillitsvalgte i Aker BP?

- Er du organisert? Hvorfor / hvorfor ikke?
- Hva tenker du om ansattrepresentanter? / Kjenner du Bedriftsutvalgets myndighet og dets medlemmer?
 - Hvis kunnskap til: *Hvordan virker styrerepresentasjon og bedriftsutvalg og andre møteplasser for tillitsvalgte og ledere i dag? Er det møteplasser og bedriftsdemokratiske ordninger som har gått ut på dato og som bør endres? Hva er fordeler og ulemper ved de etablerte møteplassene? Hvordan virker forsøkene med digitale kommunikasjonskanaler eks workplace – fordeler og ulemper?*

Tanker rundt BD 2.0 ut fra oppfatning av ledelsens intensjoner med prosjektet:

- **Hvordan forene tradisjoner feks tillitsvalgte, bedriftsutvalg, arbeidsmiljøutvalg, kjerneverdier o.l. med nye krav til innovasjon, digitalisering, organisering av ansatte osv.? Hvilke forutsetninger må til...**
 - mulige spørsmål til drøfting
- Tanker rundt direkte og representativt demokrati?
- Ønsker og ideer til Bedriftsdemokrati 2.0? Er det viktige tema som bør komme på dagorden i de Bedriftsdemokrati 2.0? Hva er i så fall begrunnelsene? Forslag til nye samarbeidsformer og nye kommunikasjonsmønstre?
- Hva tenker dere må til for at et Bedriftsdemokrati 2.0 skal bli en integrert del av selskapets praksiser på tvers?
- Hvordan kan Bedriftsdemokrati 2.0 bidra til å forbedre arbeidsmiljø og organisering lokalt i avdelinger og underenheter?
- Hvordan bør relasjonene mellom ansatte, tillitsvalgte og ledelse se ut i Bedriftsdemokrati 2.0?

Vedlegg 2: Informasjonsskriv

(Sendt som vedlegg på mail til informantene som var avklart på forhånd)

Masteroppgave Bedriftsdemokrati 2.0

Line Kørner Ludvigsen

Bakgrunn for oppgaven:

Aker BP iverksatte pilotprosjektet Bedriftsdemokrati 2.0 i 2019 med den hensikt å undersøke hvordan bedriftsdemokratiet i Aker BP kan videreutvikles. En del av formålet med BD2.0 er å skape bredere agenda, økt involvering av ansatte og grunnlag for å videreutvikle samarbeidsmodellen som et effektivt ledelsesverktøy i et transformativt arbeidsliv med høye krav til teknologi, organisering og ledelse. Funnene fra fase 1 vil ligge til grunn for masterprosjektet.

Formål:

Masteroppgaven har som formål å kunne bidra til Bedriftsdemokrati 2.0s overordnede mål knyttet til hvordan den norske samarbeidsmodellen kan fungere som et effektivt ledelsesverktøy i Aker BP. Formålet er å kunne si noe om hvordan tradisjoner og kjerneverdier kan forenes og videreutvikles i formelle organer og nye organisasjonsformer gjennom å se på demokratiske elementer i bedriftsutvalget og Eureka-prosjektet som case.

Hva ønsker jeg å få svar på i dette intervjuet?

Det er ønskelig med innsyn i organiseringen av og prosesser i Eureka-prosjektet. Det er ønskelig å få svar på hva slags medvirkning som finnes her og hvilke områder ansatte her synes det er viktig å ha innflytelse på, samt deres egen opplevelse av innflytelse i arbeidssituasjonen. Innsikten har som intensjon å kunne si noe om den andre siden av bedriftsdemokrati som ikke er automatisk tilknyttet det formelle rammeverket og de etablerte arenaene for medbestemmelse.

Vedlegg 3: Informert samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet Bedriftsdemokrati 2.0, masterprosjekt?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se på bedriftsdemokratiet i Aker BP og hvordan den norske samarbeidsmodellen kan videreutvikles som et effektivt ledelsesverktøy. I dette skrevet gis det informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg. Prosjektet er en selvstendig masteroppgave, men delvis tilknyttet prosjektet Bedriftsdemokrati 2.0 igangsatt av Aker BP som oppdragsgiver og Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) som oppdragstaker.

Formål

Formålet med prosjektet Bedriftsdemokrati 2.0 er å belyse hvordan den norske samarbeidsmodellen kan benyttes som et effektivt ledelsesverktøy i et transformativt arbeidsliv med høye krav til teknologi, organisering og ledelse. Masteroppgaven har som hensikt å bidra til det overordnede formålet ved å se på demokratiske elementer i Eureka. Formålet er å kunne si noe om hvordan tradisjoner og kjerneverdier kan forenes med nye organisasjonsformer for å få et optimalt eller ønskelig bedriftsdemokratisk system.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Oslo.

Selvstendig masterprosjekt av Line Kørner Ludvigsen tilknyttet masterprogrammet Organisasjon, ledelse og arbeid ved UiO.

Et samarbeidsprosjekt tilknyttet Bedriftsdemokrati 2.0:

Oppdragsgiver: Aker BP

Oppdragstaker: Arbeidsforskningsinstituttet (AFI).

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Det er ønskelig med innsyn i organiseringen og prosesser i Eureka-prosjektet. Det er ønskelig å få svar på hva slags medvirkning som finnes her og hvilke områder ansatte her synes det er viktig å ha innflytelse på, samt deres egen opplevelse av innflytelse i arbeidssituasjonen. Innsikten har som intensjon å kunne si noe om den andre siden av bedriftsdemokrati som ikke er automatisk tilknyttet det formelle rammeverket og de etablerte arenaene for medbestemmelse.

Hva innebærer det for deg å delta?

- Intervju. Det vil bli tatt lydopptak og notater fra intervjuet.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil bli anonymisert. Dersom jeg bruker informasjonen jeg får direkte vil jeg bruke for eksempel «Eureka-ansatt»

ved omtale. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes juni 2020. Datamaterialet vil bli transkribert og anonymisert. Lyddopptak vil bli slettet ved prosjektslutt.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

Dette samtykket faller under godkjenningen fra NSD av masterprosjektet. NSD – Norsk senter for forskningsdata AS har vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Line Kørner Ludvigsen
linekoernerludvigsen@gmail.com, tlf. 97 65 65 63

Med vennlig hilsen
Line Kørner Ludvigsen

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Bedriftsdemokrati 2.0* og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta på intervju
- at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. *[oppgi tidspunkt]*

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 4: Godkjenning fra NSD



NSD sin vurdering Prosjekttittel Bedriftsdemokrati 2.0 **Referansenummer** 861758

Registrert

06.09.2019 av Line Kørner Ludvigsen - lineklud@uio.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Oslo / Det samfunnsvitenskapelige fakultet / Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Lars Erik Kjekshus, l.e.kjekshus@sosgeo.uio.no, tlf: 92838918

Felles behandlingsansvarlige institusjoner Type prosjekt Studentprosjekt, masterstudium **Kontaktinformasjon, student**

Line Kørner Ludvigsen, linekoernerludvigsen@gmail.com, tlf: 97656563

Prosjektperiode

01.11.2019 - 10.07.2020

Status

23.10.2019 - Vurdert

Vurdering (1) 23.10.2019 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 23.10.19, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD.

.

Meldeskjema for behandling av personopplysninger about:blank

Behandlingen kan starte.

MELD ENDRINGER

Dersom behandlingen av personopplysninger endrer seg, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. På våre nettsider informerer vi om hvilke endringer som må meldes. Vent på svar før endringer gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 10.07.2020.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Elizabeth Blomstervik Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

Vedlegg 5: Eksempel fra arbeidet med koding av data

Utdrag fra arbeidet med koding av data fra dybdeintervjuet med toppledelsen i Aker BP.

Eksempellet viser fasen med sorteringen av koder og kategorisering i stikkordsform ut fra *hva* det snakkes om.

Tema: Om Bedriftsdemokrati 2.0-prosjektet i Aker BP. Hvorfor bedriftsdemokrati 2.0?

Koder: Begrunnelser for behov og hvilke visjoner ledelsen har med prosjektet; behov, formål, intensjon, mål.

Fargekoder: Behov, Mål/visjon/intensjon

Kategori: // Hva blir sagt //

//Kritikk mot formelle arenaer, behov for å se på nye måter for reell påvirkning//

Aker BP på overflaten – hvis du kikker inn med formelle briller, hvordan vi forvalter den norske modellen, så er det prikkfritt. Det er ingenting her som ikke blir gjort, altså AMU (arbeidsmiljøutvalg), BU (bedriftsutvalg) osv. Kommer det tilsyn er det terningkast 6. Men, så har vi begynt å se nærmere på møteplassene og praksisene vi har – hvor mye medvirkning og medbestemmelse er det egentlig? Er det mer ritualer? Nå er det møte her, men så sitter man egentlig bare rundt et bord og prater, og så sier vi: «Ok, så haker man av. Nå har vi hatt medvirkning dere ...» For eksempel på et strategitema. Men det er jo egentlig ikke det, hvor mye påvirker de noe som helst av det? 0,0 % liksom. Så kan vi gå ut av det teateret eller de ritualene – kan vi gjøre det på andre måter så det blir reell påvirkning?

//Om bedriftsdemokratiet i dag, behov for reell medvirkning //

Et stivna opplegg som bare følger bok og reglene. Bedriftsdemokrati burde handle om å sørge for å etablere en følelse hos de ansatte at de faktisk har noe å si.

// Bedriftsdemokrati, stivna opplegg. Kritikk mot bedriftsdemokratiet – ikke tilpasset dagens arbeidsliv med raske endringer //

Den måten Norge AS kjører bedriftsdemokrati på er jo egentlig utvirket for en industri, altså fra en industriell tidsalder med industriell tidsakse ... markedet endret seg ikke så fort ... det var tid til å omstille seg. Det skjer ikke i dag. I dag går det sånn *knips*.

// Bedriftsdemokratiet ikke tilpasset raske endringer i dagens arbeidsliv. Problem: ansatte/tillitsvalgte må ha kompetanse til å se og forstå behovet for endring //

Framtredende i mye god ledelsesteori er at du må vite hvor du er, du må vite hvor du skal og du må ha med deg laget ... Realiteten er at nå skjer disse strategiske endringene så raskt at spørsmålet om du har med deg laget begynner å bli ganske gyldig ... Har du reell medvirkning når markedet går fra 0-100 på to kvartaler? Nei. Du har ikke det. Problemet med det er blant annet at arbeidstakeren kanskje ikke har kompetansen til å skjønne hva som skjer.

Hvordan få disse fagforeningsrepresentantene til å forstå beveggrunnen for endring, strategiendring og organisasjonsendring? Hvordan sette de i stand til å kommunisere det ut til sine organisasjoner? Fordi hvis ikke de vet hva vi snakker om i BU og AMU, og de greiene der bare er en huke-av-boks. De må skjønne hva det er snakk om. Hvis ikke kan de ikke kommunisere det ...

// Behov for å få med hele organisasjonen, basert på intensjonen og ønsket om å involvere ansatte i strategiske prosesser //

Det ville vært rart hvis intellektet var så skjevfordelt at det rundt bordet til toppledelsen satt overvekten av intellektet i Aker BP. Ergo må vi finne en eller annen måte, ikke nødvendigvis i strategiformuleringen, men i hvert fall i implementeringen – en måte å få med disse tankene inn i hele organisasjonen. I moderne organisasjoner kan ikke toppleder ta en beslutning og kaste det nedover. Toppleder kan kaste ned et mandat. Ting går raskt. De konvensjonelle command-control-greiene fungerer egentlig ikke. Det er et av hovedtrekkene til at organisasjoner blir flatere. Man korter ned kommandolinjene fordi ting går så fort. Det vi prøver på er ikke å gi disse kommandoene, men å gi intensjonene. Så setter teamet igang med å gjøre det eller løse det selv. Vi har egentlig som hensikt å mobilisere hele organisasjonen ... Aksa, eller krana, rundt bedriftsdemokrati – den er ikke tappa på området. Det er hensikten med Bedriftsdemokrati 2.0 – å se på måter det kan bli det ...

// Bedriftsdemokratiet under press. Alliansene og organiseringen med tredjeparter. Bedriftsdemokratiet fanger ikke opp/ekskluderer. Demokratisk underskudd //

I Alliansene får du den teamgreia, og i senter av den, ligger behovet for å flate ut. Ikke nødvendigvis strukturelt, men operasjonelt. Og inn i dette prosjektet, så kommer det inn en struktur, eller du møter en struktur ... inn i disse alliansene så føler de seg mer som en bedrift eller som ett team på siden av sin egent bedrift. Men vi har ingen måte, slik som rollene med

ansattrepresentanter, til å fange opp allianse-teamene på. Vi har ikke et etablert bedriftsdemokrati inn i en allianse. Så det som skjer er at, for eksempel verneapparatstrukturen, så går de til våre vernembud framfor sin egen bedrifts verneapparat fordi de opplever at det fungerer bedre. Jeg tror allianse-måten å jobbe på har kommet for å bli. Det er effektivt, men det setter jo bedriftsdemokratimodellen under press.

// Eureka som en ny måte å jobbe på. Agilt. Medvirkning i praksis. Bedriftsdemokrati under press – hvordan gjøre det relevant i dagens arbeidsliv? //

Nye måter å jobbe på, for eksempel Eureka, det er flatere, mer dynamisk, mer agilt. Jeg tror det vekker et medvirkningsbehov som medarbeiderne her har ved å jobbe på den måten, nærmest medvirkning i praksis. Men det vi tenker på som medvirkning i det tilstivnede fagforeningssystemet – det er noe helt annet kan man si. Så dette handler om å kunne bridge det på et vis. Alle nye ting som lean, agil metodikk osv. Det blir sett på som trusler. Så istedet for å walk away from it, så må vi go towards it. Så ok, hvordan gjøre det relevant i en sann verden (bedriftsdemokrati)?

//Eureka. Bygge bro mellom tradisjonelt bedriftsdemokrati og nye måter å jobbe på //

Det med Eureka da, det er jo på en måte medvirkning i praksis. Det å jobbe på den måten. Ikke sant. Det er flatere, det er dynamisk, mer agilt metodikk. Jeg tror nok at, det er jo – vekker et medvirkningsbehov som disse medarbeiderne har ved å jobbe på den måten, men det vi tenker på som medvirkning i det tilstivnet fagforeningssystemet – det noe helt annet på en måte. Så det handler om å kunne «bridge» det på et vis da. At det ikke blir en motsetning: «jeg har medvirkning i måten jeg jobber på, hvorfor skal jeg være med i en fagforening liksom?». Men det er liksom det at fagforeningene må begynne å bli assosiert og begynne å ta inn over seg flere typer arbeidsformer da. Og det er her jeg mener at hele den der røsla egentlig er – det er noe veldig verdifullt i den modellen og det mener jeg virkelig, men den er konservativ. Ikke sant. Og den er defensiv. Alle sånne der agilt, lean – det blir sett på som trusler. Amerikanske management praksiser som truer den norske modellen, og det må vi bli kvitt – den styggdommen liksom. Men det går ikke bort! For det er hele landskapet som endrer seg. Så istedet for å prøve å walk away from it, så må vi gå towards it. Så ok, hvordan kan vi være relevante i en sann verden? Og det er ganske fundamentale spørsmål da.

// **Bedriftsdemokrati - Få med hele organisasjonen. Et system for alle//**

Poenget er at Aker BP er en organisasjon som representerer alt fra de høye topper til de dype daler. Vi må lage et system som fungerer i alle situasjonene som vi blir møtt med. Vi kan ikke lage et system som ikke håndterer Eureka. Vi kan ikke lage et system som ikke kan hjelpe en ansatt i nød, for eksempel ved alvorlig sykdom. Vi kan hvert fall ikke lage et system som er så firkantet at vi som ledelse ikke kan le av oss selv. Det er det vi prøver å få til her. Vi må få til at hele greia henger sammen, sånn at dette Aker BP-dyret blir noe mer enn bare et sted som du bare er fra klokka 8 om morgenen til klokka 4 på ettermiddagen. Vi gjør jo dette fordi vi prøver å skape Aker BP og Aker-systemet som et enda bedre konkurransesystem. Ett nervesystem med tett samarbeid og reell innflytelse mellom ledelsen og ansatte.

// **Aktivt bedriftsdemokrati som møter de raske endringene i arbeidslivet. Direkte demokrati //**

Jeg har en drøm om en tilstand hvor vi har etablert en arena enten digital eller fysisk hvor utfordringer i bedriften diskuteres åpent uten frykt for negative konsekvenser, hvor informasjon spres lynhurtig. Og hvor dialogen mellom ledelsen og ansatte kommer på et konkretiseringsnivå som gjør at vi får opp - hva skal jeg si – syklustiden(? uklart) i bedriften. Jeg har en drøm om å klare å styre Aker BP på en måte at vi kan sette nye strategiske målsetninger hvert kvartal. I dag har jeg ikke sjanse til det. Jeg klarer å gjøre planoppdateringer så vidt hvert kvartal. Realiteten er at strategiendringer skjer en gang annenhvert-tredjehvert år. Jeg er livredd for at to-tre år fra nå, så er det altfor seint. Og hvis det skal skje hvert kvartal, ja da har ikke jeg tid til å vente til et bedriftsutvalgsmøte. Jeg må få disse diskusjonene opp på bordet fort. Jeg må få håndtert disse casene mer eller mindre samme dag. ...

Ja, det der er et veldig viktig poeng. Da er vi liksom inne på noe – at den gamle praksisen følger en rytme som er veldig sein. Ta disse fellesforbundet, årskongressen, hvert fjerde år liksom det er sånn Stalinisme. Sånn 5-års planer ikke sant. Men det han snakker om (henviser til person 2) er at den **medvirkningsformen** må være mye **mer kontinuerlig**. Mye mer interaktiv, skiftende, bevegelig, hele tiden ikke sant.