

Minnekonferanse for Bjørn Gustavsen, 7. november 2019

Dette notats innhold ble presentert på konferansen

Ottar Henriksen, NTNU

ottar.henriksen@ntnu.no

Kristian Skjølaas, KESS Investment

ks@kessinvestment.no

Arven etter Bjørn – Veien videre!

1 Arven

Hva er i boet? Hvem er arvingene? Hvordan forvalte arven? Hva vil det si å hedre Bjørn?

Kristian: Det som sitter tydeligst i mitt minne og det som preger min holdning og handling i dag – fikk jeg av Bjørn. Det er:

Uansett om det er særinteresser, konflikter og uenighet som preger og eller dominerer forhold mellom personer, grupper av personer, bedrifter eller organisasjoner (eller land), vil det:

- 1) Alltid finnes saker og oppgaver som best kan løses ved å samarbeide (de jeg kaller «common ground»)
- 2) Hvis partene «våger» seg inne på common ground» vil erfaringen være at «alle får mer ut av det» - 2+2=5. Dette fordi at man ved samarbeid søkes det etter å finne idelle/optimale løsninger, mens ved forhandling er målet å finne kompromisser.
- 3) Hvis partene «våger» seg inne på common ground» vil det dukke opp flere og nye samarbeidsområder – common grounds» areal, blir større.

Metoden er «den sanne dialog», slik Platon og Bjørn definerte det:

Når dialogen er endt har vi, som deltaker, lært noe av hverandre og noe nytt.

Ottar: Jeg kom inn i Bjørns verden i forbindelsen med etableringen av BU 2000 i 1994. Da hadde jeg jobbet i Raufoss industrien i 17 år og hadde «praktisk erfaring» fra samarbeidet med tillitsvalgte i Avdelingsutvalg, Bedriftsutvalg, Arbeidsmiljøutvalg og med forberedelser fram mot strategiske beslutninger i Styret. Det var mange røykfylte møter i den tiden, mye «rød-mix». Som styreleder i de første årene i BU 2000 ble det et tett og svært lærerikt samarbeid mellom Bjørn og meg. Det ble mange nye inntrykk og jeg lurte på mange ganger hvorfor snakker Bjørn så mye om de innovative klyngene i Sverige og Nord-Italia

For meg ble det imidlertid en lærdom som fikk stor betydning i det meste av arbeidet jeg har deltatt i etter BU2000.

.....

Bjørn stilte i oppbyggingen av HFB (fra 1982) - og i arbeidet med utviklingen av BU2000(start 1994) med en solid tillitskapital ift. partene i næringslivet og ift ledere og tillitsvalgte i bedrifter.

- 1) Hans bakgrunn fra arbeidet med samarbeidsforsøkene på 60-tallet og bidrag til arbeidet med AML fra 1973, var hjørnesteiner i denne. Dvs: Utviklingen av bedriftsdemokratiet

gjennom samarbeidsformer på bedriftene, basert på nasjonale rammebetingelser gitt i avtaler og lover.

2) Hans menneskelige/personlige egenskaper som en pragmatiker og en som forsto partenes behov for å ivareta særinteresser, gjorde han til en brobygger i utviklingen av fellestiltakene mellom LO og NHO.

Hans kunnskap fra FoU-arbeid i Sverige og fra hans øvrige internasjonale arbeid i bl. Italia og Tyskland, tok han med hjem til Norge. Dette var særlig knyttet til forskningsbasert kunnskap og dyp forståelse om internasjonale og globale organisasjonsmodeller, businessmodeller, produksjonsformer og ledelsesformer for effektiv ressursbruk i globale verdikjeder og komplekse klynger.

I arbeidet med forberedelse og gjennomføringen av BU 2000 og i sitt arbeid med strategien til styret i HFB, satte Bjørn med sin innsikt dette inn i den norske samarbeidsmodellen: Hvordan kan vi bygge og forsterke disse globale utviklingsmodellene ved å bygge dem på vår samarbeidskultur og tradisjon - med mål om å legge forholdene på bedriftene til rette for at menneskene der, kan utvikle sine evner og anlegg gjennom åpne samarbeidsformer mellom ledere og tillitsvalgte og mellom ledere og medarbeider?

Bjørn ble en drivende kraft i arbeid med etableringen av forskningsprogrammene BU 2000 og VS 2010) og doktorgradsprogrammer.

Vi vil mene at Bjørns forståelse for business og at bedriftenes rolle i samfunnet er økonomisk verdiskaping, var nesten unik i forskningskretsene innen arbeidslivsforskningen (på den tiden). Riktignok fikk vi godt kunnskap fra bl.a. Torger Reve om klusterteorier fra Porter, men han satte den ikke inn i den en norsk kontekst eller i den norske modellen. Det gjorde Bjørn!

Bjørns interesse for samfunnsutviklingen fra mikro/individ til makro, sammen med hans innsikt og kunnskap i business, gjorde han til «en flerspråklig» person!

Hans syn og mening var ettertraktet hos bedriftsledere, tillitsvalgte, hos partene i næringslivet, hos myndighetene og i forskningsmiljøer. Hans reflekterte perspektiver på utviklingen av den norske samarbeidsmodellen, har gitt ham stor anseelse hos myndigheter og hos partene i arbeidslivet. Han kunne ha dialog og diskurs med «alle».

Han evnet å føre partene inn til et utvidet common ground, hvor fellesinteresser og felles forståelser om utfordringer i næringsliv, bedrifter og forskningens rolle, ble definert og synliggjort.

Thorsrud og hans tradisjon, med (noe) ensidig fokus på utviklingen i den enkelt bedrift ble utvidet og utviklet i HF's strategi og med avgjørende bidrag fra Bjørn til en erkjennelse at terrenget mellom bedrifter og mellom bedrifter og tverrfaglig forskning, må ha strukturerte og effektive samarbeidsområder. Fellesinteressene var særlig:

- Selv om man på mange områder har særinteresser å ivareta, er det lønnsomt for alle å gå i to-spenn.
- Samarbeid må rettes mot de viktigste oppgavene og utfordringen, hvor økt produktivitet og øket økonomisk verdiskaping er målet.

- At utvikling av samarbeid og bedriftsdemokratiet i den enkleste bedrift er nødvendig, men ikke tilstrekkelig.

2 Veien videre: Hvordan kan arven etter Bjørn forvaltes?

I dag ser vi tydelige internasjonale trekk om «Skit i Norge leve Toten»
Vi har handelskrig og proteksjonisme, ekstremisme og populisme.

Vi ser at tradisjonelle demokratier er truet og antidemokratiske krefter øker i omfang i mange land.

Vi ser at behovet for store omstillinger og utfordringer, både nasjonalt og internasjonalt er på trappene ifm. eldrebølgen, digitalisering og det grønne skifte.

Hva betyr disse utviklingstrekkene for et åpent og lite land som Norge? Hvordan kan den norske samarbeidsmodellen stå seg i tiden som kommer og er arven etter Bjørn verd å forvalte videre og bedre?

I begynnelsen av 2009 drøftet vi sammen med Tony Kallevig LO, hva vi bør gjøre av nye norske initiativ for å styrke konkurransekraften, når vi kommer gjennom finanskrisen. Lean Forum Norge etablert. Vi mente at lean filosofien kom til å bli avgjørende i årene som kom, men den måtte tilpasses den norske modellen og den norske modellen burde utvikles i en kontekst hvor flere og flere virksomheter må forholde seg til denne måten å utvikle seg på. LO og NHO har hele tiden vært sentrale i utviklingen av forumet. Den 5 oktober hadde Lean Forum Norge 10års jubileum, med nær 500 deltakere. Forumet har blitt en læringsarena på tvers av privat-/offentlig næringsliv og forskning.

I de siste 10 årene har Forumet har i nivå 5x30 mill kr prosjekter som belyser lean på norsk. Et nytt forskningsprogram «lean-digital paradokset», som startes opp nå og ledes av NTNU og SINTEF, vil drøfte utfordringene og mulighetene for lean på norsk i det digitale næringslivet- og er etter vår mening i tråd med det Bjørn ville ha tenkt at vi nå burde belyse. Det er i hovedsak NTNU/SINTEF som har valgt å engasjere seg som forskningsmiljø i Lean Forum Norge. På hvilke områder og andre forskningsmiljøene har engasjert seg, vet ikke vi!

Ny teknologi som fører til det som nå kalles den 4. industrirevolusjonen, fører til store organisatoriske utfordringer for de fleste virksomheter og spesielt SMB segmentet. I Sverige har de gjennom mange år utviklet et program for denne type bedrifter gjennom «Produksjonslyftet». Lean Forum Norge har inngått samarbeid med dette miljøet i Sverige og er i ferd med å utvikle tilsvarende konsept i Norge gjennom «Produktivitetsspranget», hvor HF også er med. Dette svensk-norske samarbeidet baserer seg i stor grad på arven etter Bjørn

Det Bjørn lærte oss på 90-tallet om sammenhengen mellom parts-samarbeid og dirkete medvirkning internt i bedrifter (mikro-nivå), regionale og nasjonale og internasjonale kompetanse-nettvert (meso-nivå) og det norske samfunnet (makro-nivå) vil vi påstå at har vært viktig for det konkurranseutsatte næringslivet. Disse sammenhengene er imidlertid lite kjent i store deler av det norske samfunnet. Derfor er det en stor fare for at lærdommene etter Bjørn kan forvitres. Mye av konkurransekraften i det norske kunnskapssamfunnet

fremover vil kunne være en foredlet utgave av det Bjørn lærte oss på mikro-, meso- og makronivå og koblingen mellom disse nivåene. Vi vil derfor hevde at det viktig å bygge enda mer aksjonsforskning på disse områdene fremover.

I arbeidet før og under BU2000-perioden, hadde vi ofte på dagsorden hvilke grep som måtte tas for å institusjonaliseringen av den norske modellen og herunder arbeidsmetodene vi bruket i BU 2000. Erfaringen fra samarbeidsforsøken og i HFs var at spredningseffekten var liten, selv om det kunne vises frem suksesseksempler.

Et ganske omfattende og stort PhD-program i BU2000 var et tiltak som skulle møte denne utfordringen. Vi vil ikke si at vi lykkes med dette i BU2000, selv om vi kan se effekter i NTNU/SNTEF og Lean Forum Norge. F.eks.: Hvorfor klarte ikke BU200 å få med «blårussen» og hvorfor ble forskningsinteressene avgrenset til arbeidslivsforskningen?

Det er også vel og bra og positivt at det på METs i dag er etablert noen forelesninger og den norske modellen. Men dette er nok ikke nok! Kunnskap ut over enkeltpersoners «bæreevne» må på plass i bredden av utdanning og forskningsmiljøer og bli etablert i faglige strukturer og kultur

Vi vil anbefale:

Ikke bare for å hedre Bjørn, men fordi det er lønnsomt for samfunnet, vil vi anbefale at den norske modellen, slik vi her beskriver den, skal inngå som obligatorisk pensum i lederutdanning på universiteter. Den skal innrettes mot all profesjonsutdanning som leverer kandidater til både privat og offentlig sektor.

NHO og LO sørger for å få finansiert 5- 10 Ph.D- kandidater på sentrale utdanningsinstitusjoner, som BI, NNS, NTNU og MET, med forskning og læringskonspeter på problemstillinger ved å anvende og å styrke den norske modellen som management form i bedrifts- og businessutvikling/ lederutdanningen.

En sentral oppgave i Ph.D-arbeidet er å oppbyggingen av kunnskap som integreres i utdanningsinstitusjonene.