

«SKULLE VÆRT PENSUM!»

(2) DEN UNIKE SAMARBEIDSMODELLEN I ARBEIDSLIVET

Mysen, 10. april 2025

Johan E. Ravn, sjef forsker

johan.ravn@sintef.no

Lisbeth Øyum • Johan E. Ravn • Andreas D. Landmark • Tore Nilssen

DEMOKRATI I ARBEIDSLIVET

Medvirkningen • Ledelsen • Teknologien • Organiseringen

2. UTGAVE




FAGBOKFORLAGET

SPØRSMÅL VI SKAL BALE MED

1. Hva er – eller gjør – den norske modellen?
2. Hvordan har den oppstått, hvor finner vi den og hvordan virker den?
3. Hva er modellens styrker, svakheter, muligheter og trusler?



Oslo 1965

DEMOKRATIET, PRODUKTIVITETEN OG DET GODE ARBEIDET

«Det er ingen grunn til å frykte dette folket, arbeidsfolket i Norge. Vis arbeiderne tillit og gi dem ansvar, så vil de, som den avgjørende faktor i produksjonsprosessen, yte sin del. Men da skal de vite at deres innsats kommer ikke bare bedriftene, men også dem selv og samfunnet til gode.»

(Statsminister Einar Gerhardsen i Stortinget 1945)

Hva sier Gerhardsen i dette sitatet?

- *«ingen grunn til å frykte»*
 - ledere og eiere kan kanskje være engstelige (kanskje fiendtlig innstilt?) overfor organiserte ansatte – men prøv å tenke annerledes
 - Her er motsetninger, men her er også muligheter (mulig fellesinteresse om produktivitet og verdiskaping)
- *«vis tillit / gi ansvar / yte sin del»:*
 - Involvering/med-innflytelse gjør ansatte til bedre produksjonsfaktorer (peker frem mot 'det gode arbeidet')
- *«innsats ikke bare for bedriftene, men også dem selv og samfunnet»:*
 - Virksomheter er verdiskapende for både eierne (profitt er greit), de ansatte (rettferdig lønn) og samfunnet (skatteinntekter, sysselsetting). Alle skal kunne sitte igjen med noe
 - Peker frem mot trepartssamarbeidet (eierne/de ansatte/samfunnet)
- Og det blir sagt fra Stortingets talerstol – altså fra det politiske demokratiets sentrum

(min tolkning)

NIVÅ 1: SAMFUNNSNIVÅET

DEN NORSKE / NORDISKE VELFERDSMODELLEN

- Basert på en aktiv stat
- Lover og reformer (folketrygd, foreldrepermisjon, likestillingsreformer)
- Stor offentlig sektor (som derfor må virke godt)
- Individuell jobbtrygghet, kollektiv «fleksibilitet»
- Sosialt sikkerhetsnett (et visst minimum til alle)
- «Innenforskap»



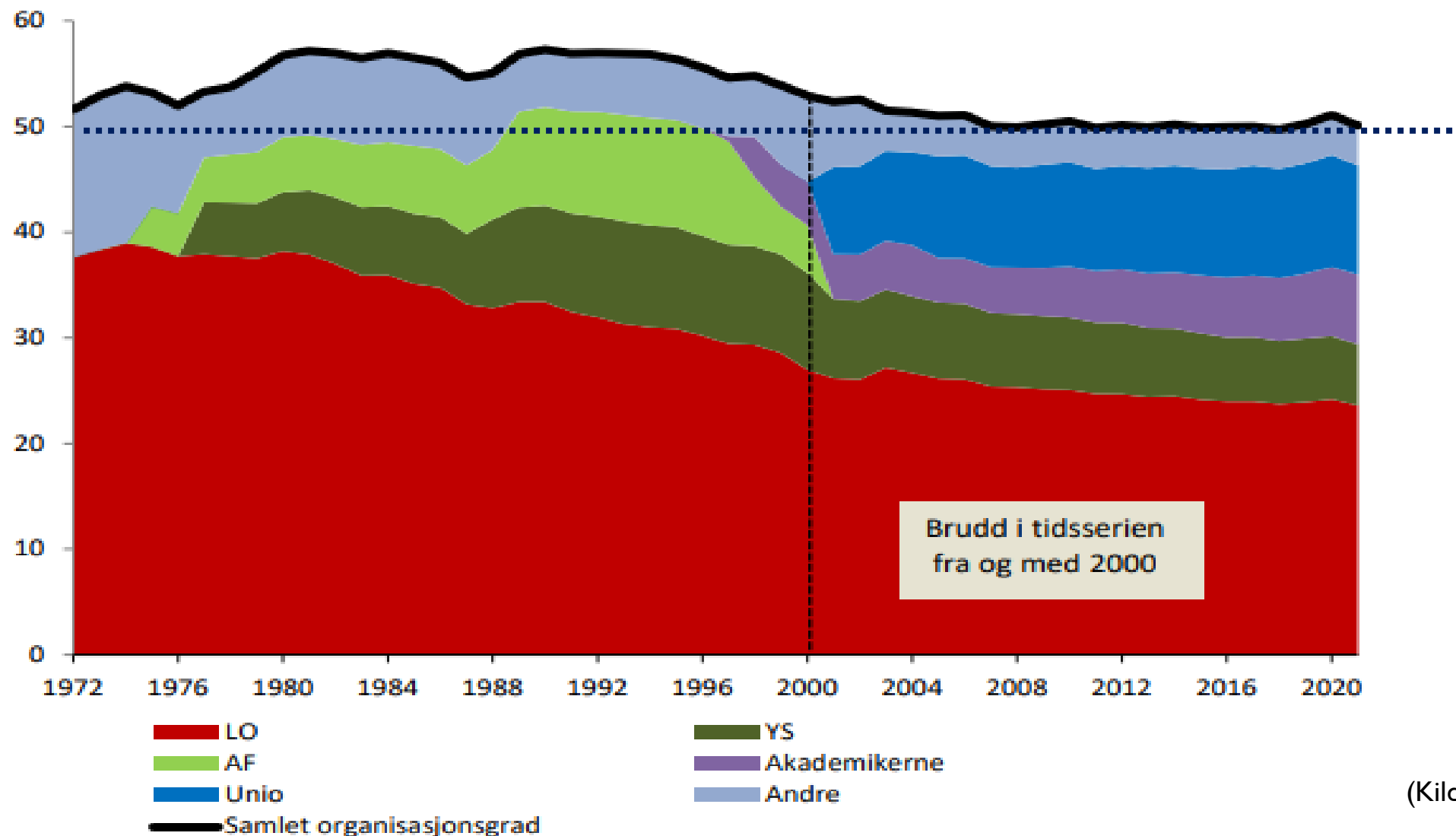


Den norske arbeidslivsmodellen

- Trepartssamarbeid
- Aktiv statlige bidrag for å sikre enighet mellom partene i arbeidslivet
- Sterke kollektive aktører
- Nasjonale og kollektive avtaler
- Lov og avtalefestede rettigheter
- Forventning om i det minste tilfredsstillende maktfordeling mellom ledere og ansatte på alle nivå



ORGANISASJONSGRADEN I NORGE 1972-2021



(Kilde: fafo-notat 2022:09, side 11)

Hovedavtalen

LO-NHO 2018–2021



HOVEDTARIFFAVTALEN I STATEN

16. september 2020–30. april 2022



LOV

av 17. juni 2005 nr. 62

OM
ARBEIDSMILJØ, ARBEIDSTID
OG STILLINGSVERN MV.
(ARBEIDSMILJØLOVEN)

med endringer, sist ved lov
av 24. juni 2011 nr. 18
(i kraft 1. juli 2011)

Den norske samarbeidsmodellen

Partssamarbeid på arbeidsplassen

Representativ medbestemmelse:

- Innflytelse gjennom ansattes representanter og styrende organ

Direkte medvirkning fra alle i organisasjonen:

- Ansattes medvirkning i daglig arbeid

Uregulert, utvidet partssamarbeid:

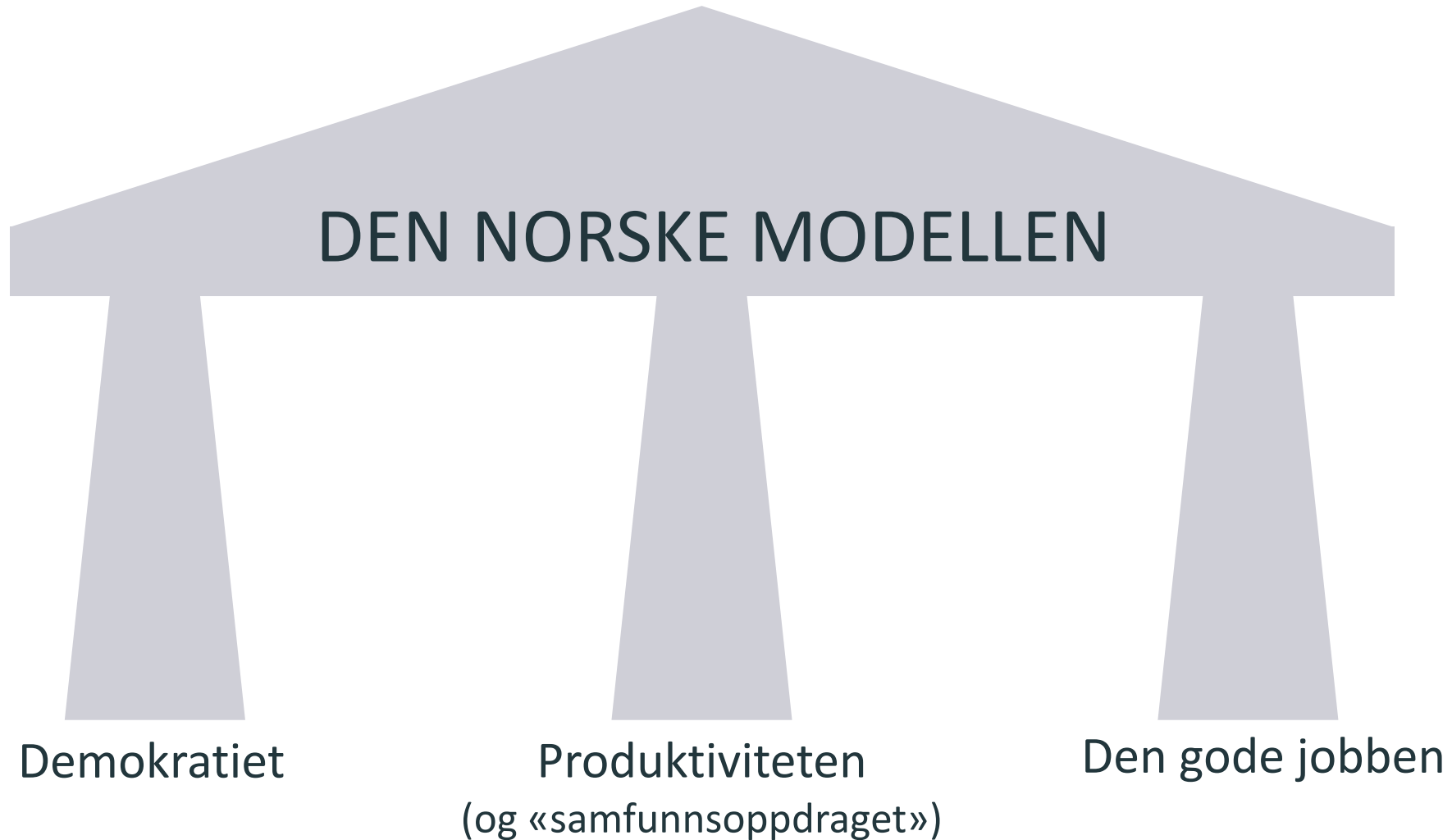
- Tillitsvalgte og ledere samarbeider mer enn det lov- og avtaleverket pålegger de

AML § 4-2

Ledd 2: «I utformingen av den enkeltes arbeidssituasjon skal:

- det legges til rette for at arbeidstaker gis mulighet for faglig og personlig utvikling gjennom sitt arbeid,
- ...
- det legges vekt på å gi arbeidstaker mulighet til selvbestemmelse, innflytelse og faglig ansvar,
- arbeidstaker så langt som mulig gis mulighet til variasjon og for å se sammenheng mellom enkeltoppgaver,
- ...
- Med andre ord: Arbeidslivet skal være en arena der folk skal kunne finne muligheter for læring, myndighet og mening.

TRE PILARER UNDER DEN NORSKE MODELLEN



DEMOKRATI, PRODUKTIVITET OG GOD JOBB SOM DRIVERE FOR NYE FERDIGHETER

- Demokrati-ideen har virket i arbeidslivet over tid
 - Klassekamp, maktfordeling, forhandling, kompromiss, Aksjeloven
 - Frihet, likhet, solidaritet, tillit som verdier som setter seg
- Produktivitetsinteressen har virket i arbeidslivet i lang tid
 - Industrioverenskomst, hovedavtaler, tilleggssavtaler
 - Produktivitetsavtaler, produktivitetstillitsvalgte, Hovedavtalens fellestiltak
- Ideen om den gode jobben
 - Folk har behov ut over lønn, arbeidstid, sikkerhet mot skader og vilkårlig oppsigelse
 - Samarbeidsforsøkene: variasjon, læring, innflytelse, anseelse, sammenheng, fremtid
 - Arbeidsmiljøloven
- Design av arbeid og prinsipper for organisasjon og ledelse er blitt preget av ideer om produktivitet, demokrati og godt arbeid – over tid, og partssamarbeid. Gjennom dette har det utviklet seg nye organisasjonsferdigheter

Fire formater for demokrati i arbeidslivet

Gjennom ledelsen

- Demokratisk ledelse (ulike relasjonelle formater)

- Det brede lederskapet

Gjennom medvirkningen

- Medbestemmelse, medvirkning, partssamarbeid

- Representativ vs direkte / Medvirkning i drift og forbedring – medvirkning i målsetting og styring

- Medbestemmelse og medvirkning flyter sammen

Gjennom teknologien

- Teknologiske endringer av arbeidsplassen

- Teknologi, opplæring og tillit

- Demokratisk regi av digitalisering

Gjennom organiseringen

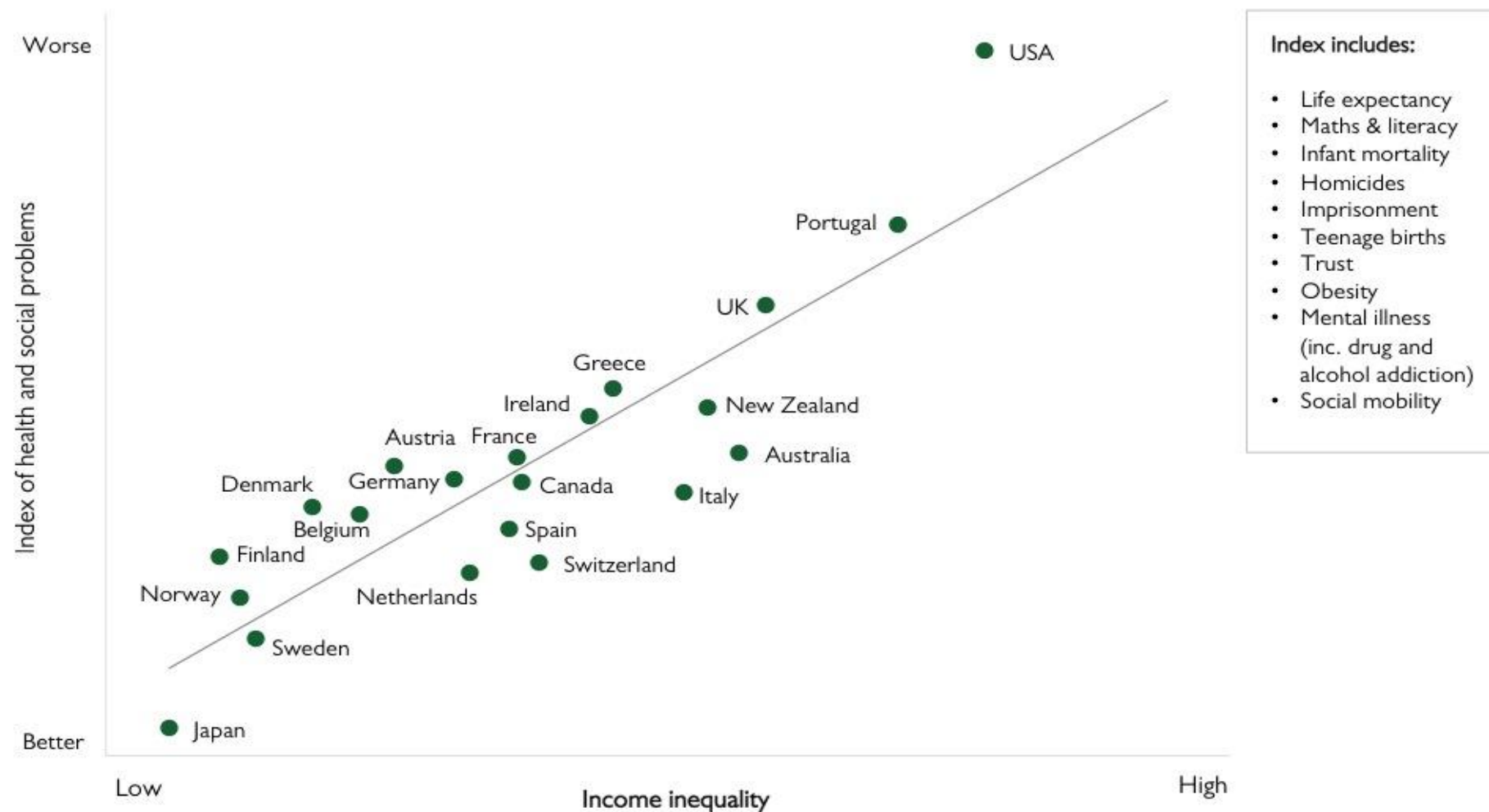
- Ulike produksjonsparadigmer (lean, agile NPM) åpner ulikt for demokrati

- Sosiotekniske perspektiver: både produktivitet, jobbkvalitet og demokratisering gjennom å flytte ansvar og beslutning ut i organisasjonen

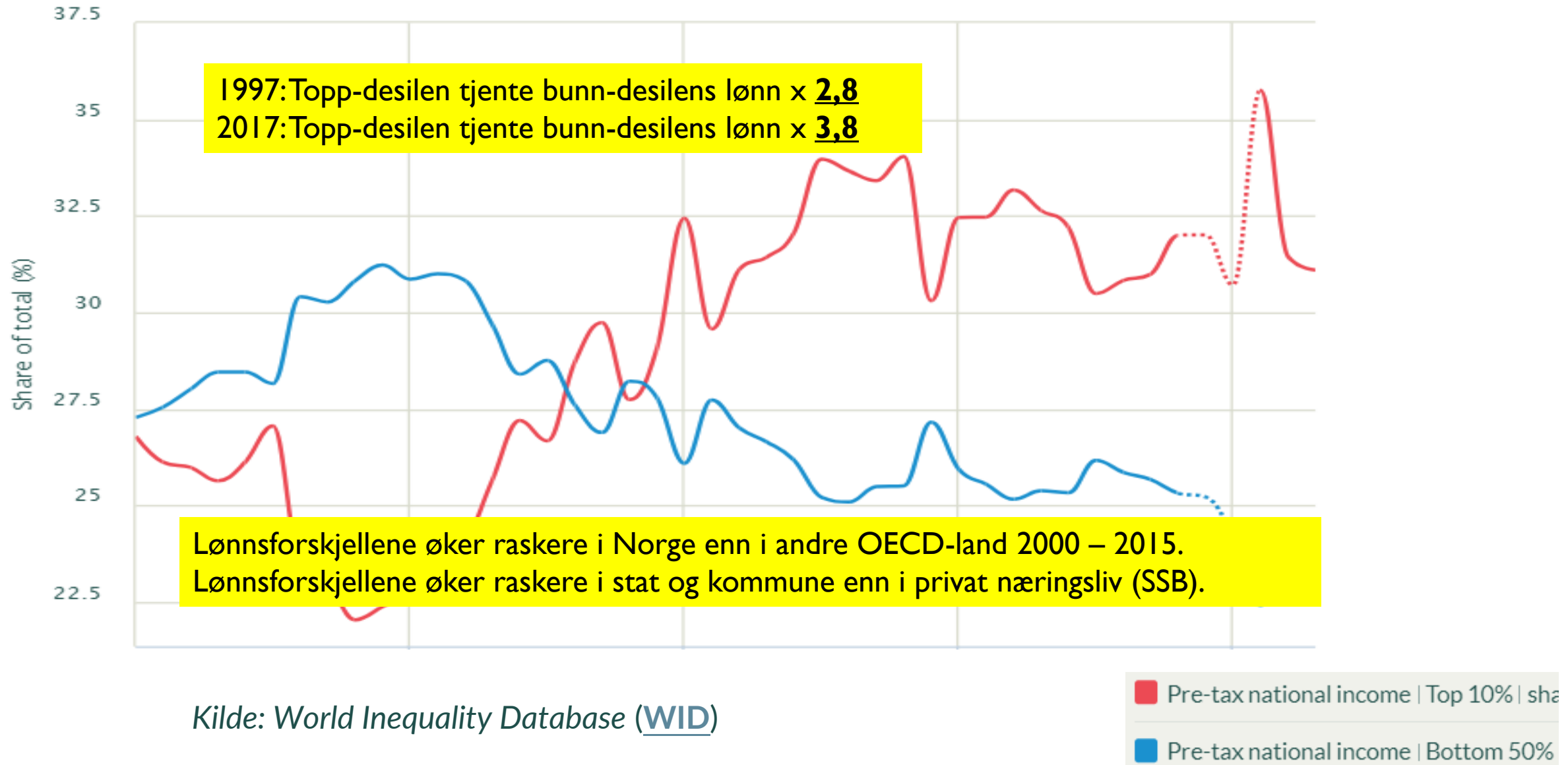
- Bedriftsdemokratiske organiseringer: muliggjørende strukturer

MISTER VI LIKHETEN?

HELSE- OG SOSIALFAKTORER SCORER DÅRLIG I LAND MED HØY ULIKHET

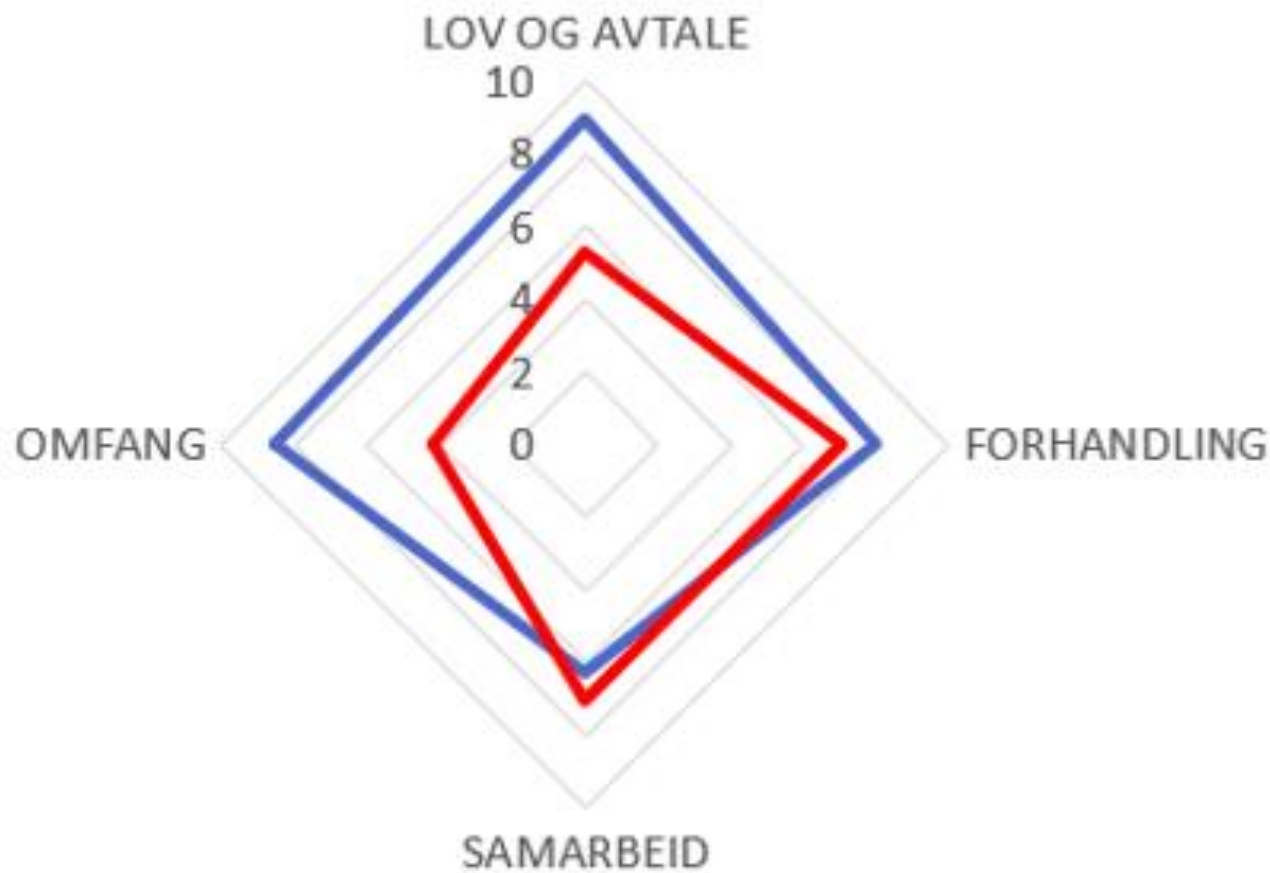


NORSKE LØNNSFORSKJELLER 1981 - 2023



HVORDAN STÅR DET TIL MED
MEDVIRKNINGEN?

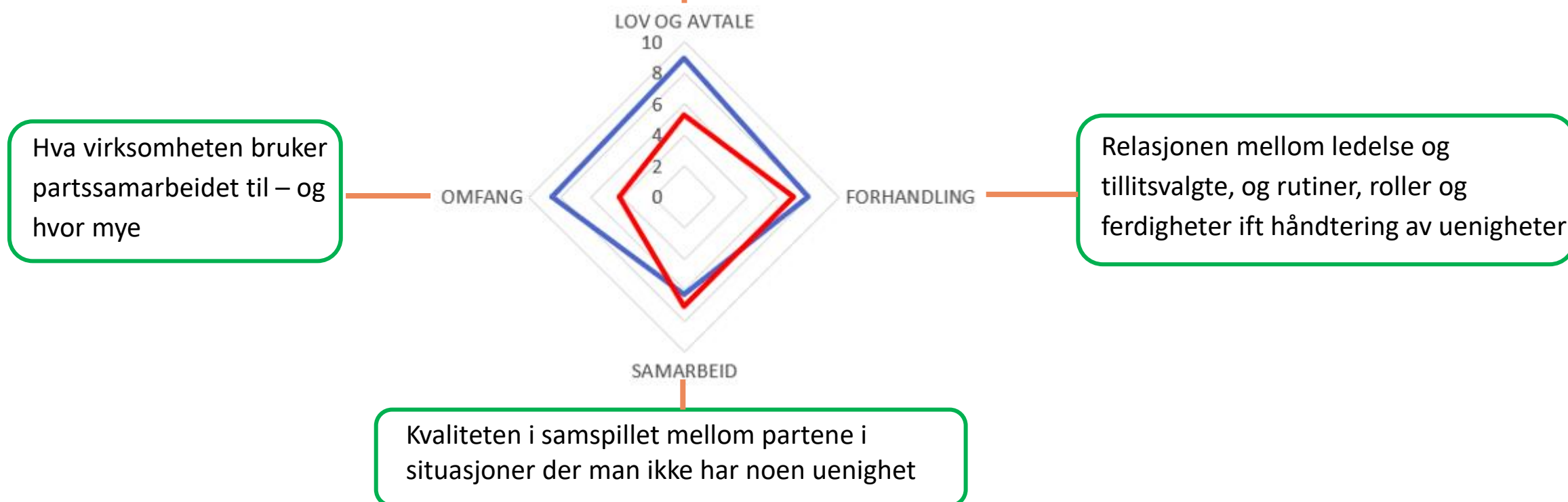
MEDVIRKNINGSMETERET: TAKSERING AV PARTSSAMARBEIDET



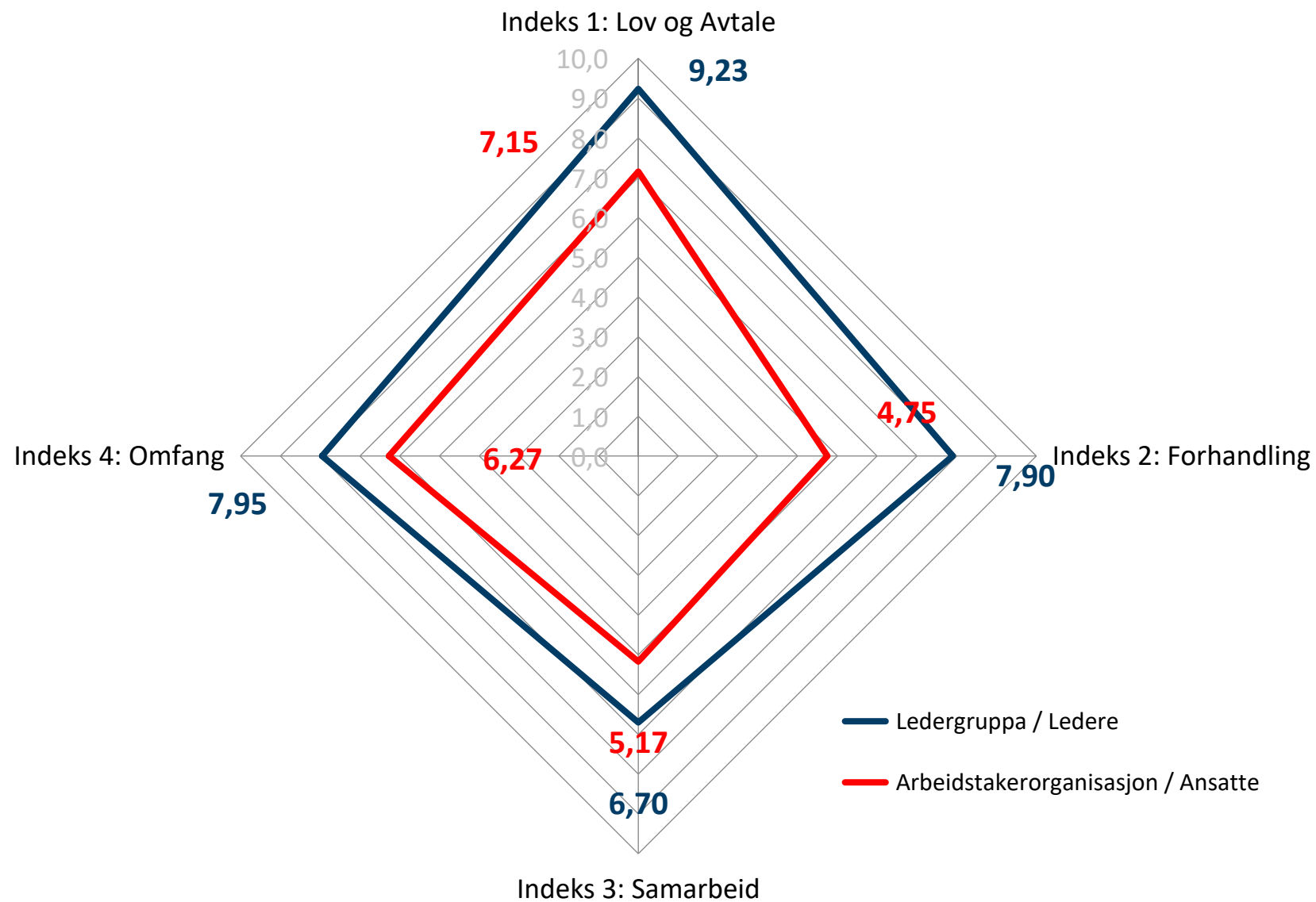
— Ledergruppa / Ledere
— Ansatte representanter / Ansatte

Kort om medvirkningsmeteret

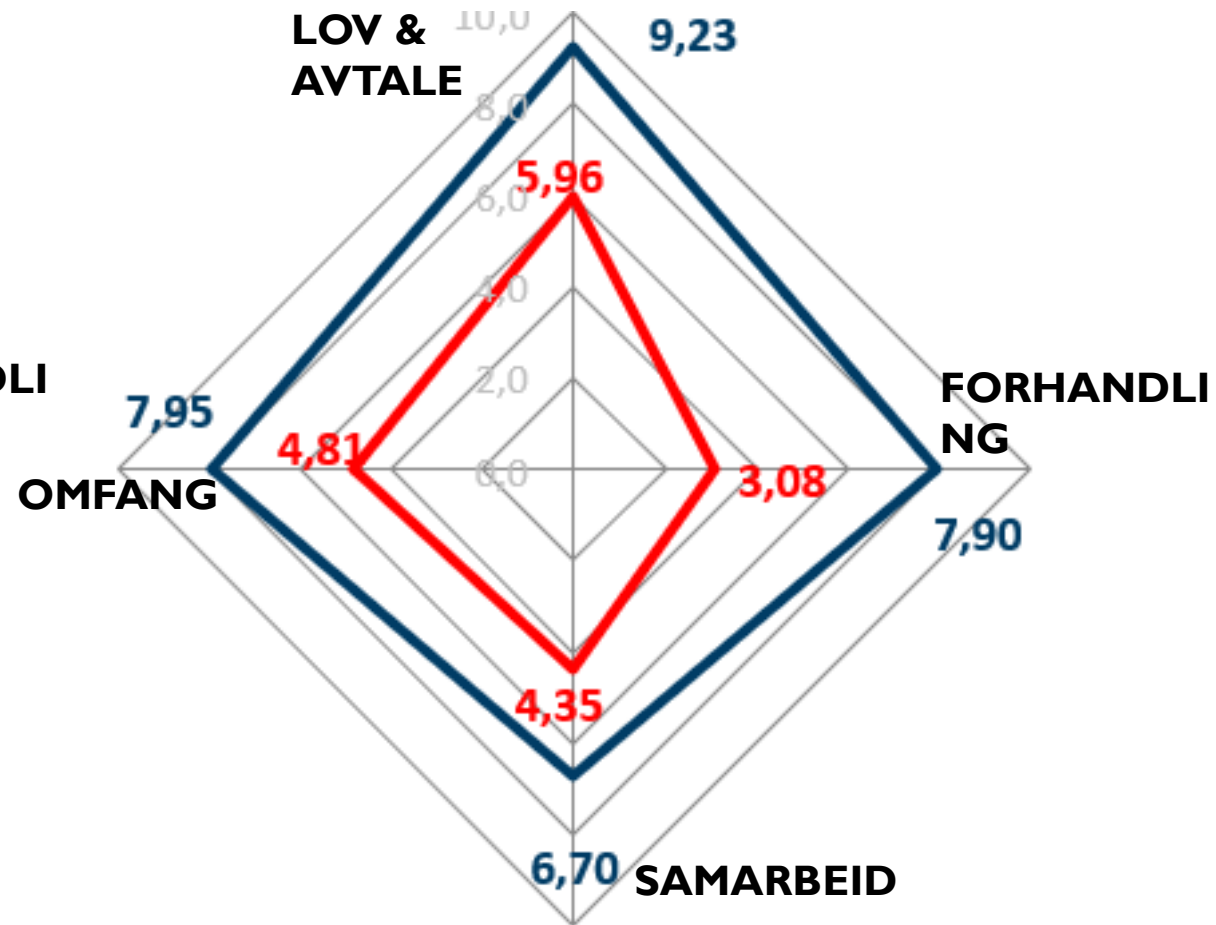
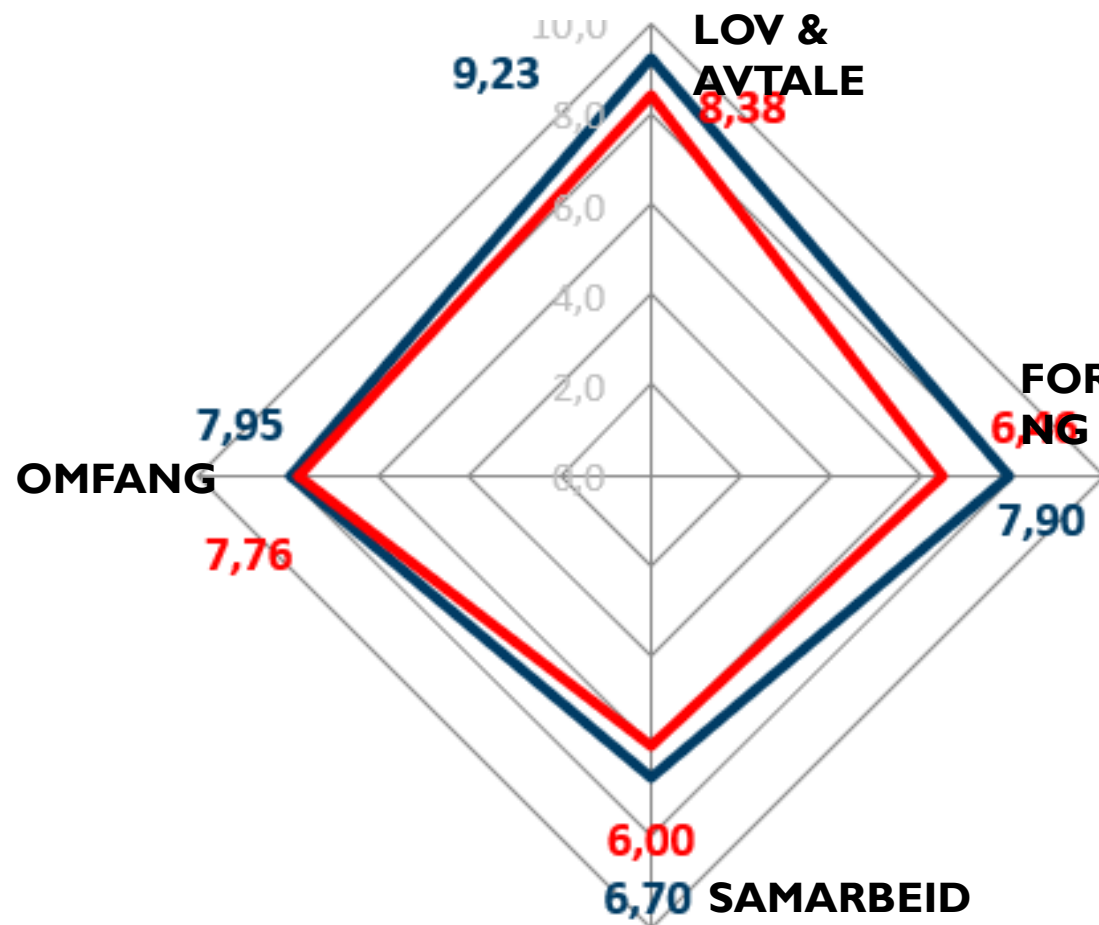
«Riggen»: hvordan virksomheten organiserer og praktiserer etterlevelse av lover, avtaler og enigheter om medvirkning, medbestemmelse og samarbeid



Medvirkningsmeteret i industriselskap 2024



Operatørene sammenliknet med funksjonærene (2024)



Partssamarbeid som mål, og arbeidsform: eksempel fra videregående skoler i Trøndelag

Organisasjons

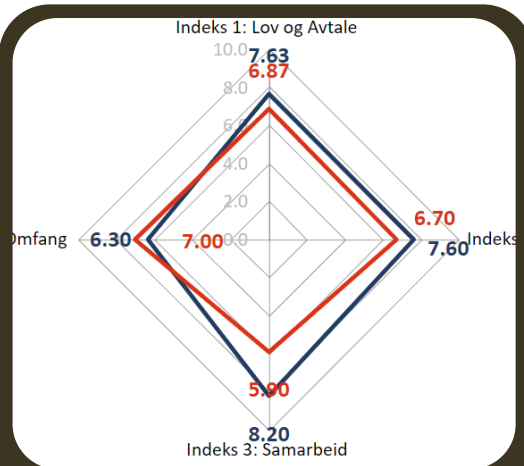
– Utvidet partssamarbeid



Tillitsvalgte, verneombud og arbeidsgiver må jobbe sammen mot felles mål. Slik sikres medbestemmelse og medvirkning til de ansatte. Alle har en gjensidig plikt til å skape et godt samarbeid. Partene skal være modige og ansvarlige og ta i bruk hele handlingsrommet, for sammen å finne gode løsninger. Åpenhet, tillit og inkludering er en forutsetning for et godt partssamarbeid. Vi vil utnytte potensialet i dette, og bruke samarbeidet aktivt i utviklingen av organisasjonen.

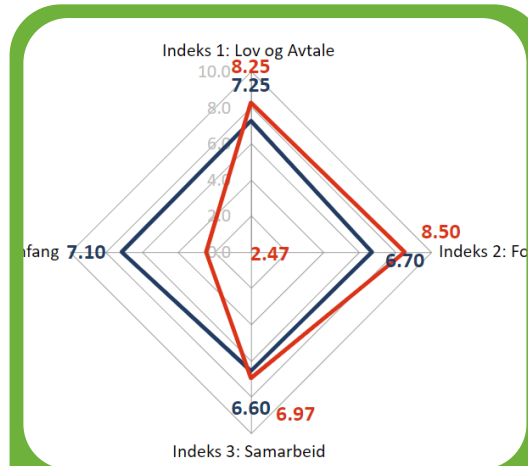
Illustrasjon Foto: Therese Lee Støver, Tandem Reklame

Medvirkningsmeteret som startpunkt: Ulike situasjonsbilder



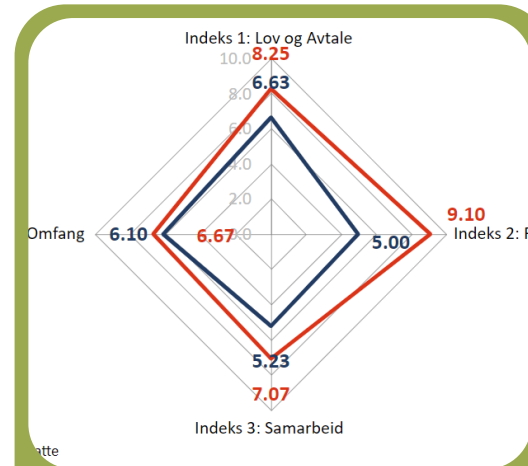
Vurdering

Relativt stor enighet, men ledelse er mer positive til samarbeidsklimaet



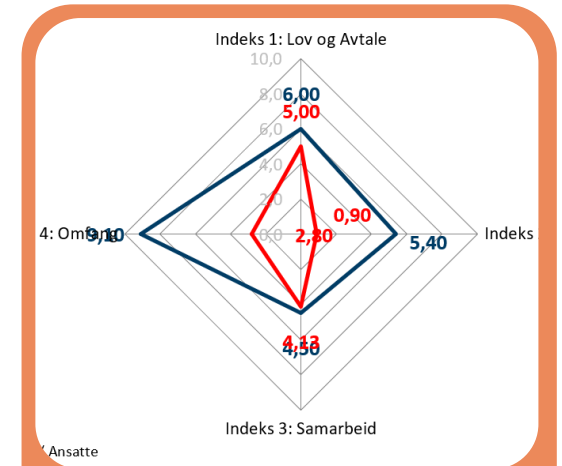
Vurdering

Ledelsen og tillitsvalgte har ulike oppfatninger om hva man egentlig samarbeider om



Vurdering

Ledelsen jevnt over mindre positive på alle dimensjonene enn de tillitsvalgte



Vurdering

Lav skåre på de tre første dimensjonene. Stor grad av uenighet mellom partene.

Hvordan har partssamarbeidet blitt styrket gjennom dette arbeidet?

1. Økt tillit og mer presis kommunikasjon

- Dialogen mellom ledelse og tillitsvalgte har blitt tydeligere, mer åpen og konstruktiv.
- Flere møtepunkter og arenaer har bidratt til økt kjennskap til hverandre og dermed økt tillit og respekt for hverandres roller og oppgaver.

2. Forbedret struktur og møtepraksis

- Innføring av faste møtepunkt og årshjul som sikrer mer forutsigbarhet i samarbeidet.
- Hyppigere og mer målrettede møter med klare møteagendaer og referatføring som standardiserer og effektiviserer møtene.
- Mer systematisk oppfølging av tiltak og beslutninger

3. Økt rolleforståelse og eierskap

- Tillitsvalgte og ledere har fått bedre forståelse for hverandres roller og ansvar i partssamarbeidet.
- Ledergrupper og tillitsvalgte har vært involvert i strategiske prosesser sammen, noe som gir økt engasjement og eierskap til beslutninger.



Hvordan har partssamarbeidet blitt styrket gjennom dette arbeidet?

4. Styrket deltakelse og involvering

- Gode prosesser for medvirkning, som kafédialoger og workshops, har involvert flere ansatte og bidratt til å inkludere flere stemmer i beslutningsprosesser, og dermed økt forankring i utviklings- og endringsarbeid.
- Tillitsvalgte har ledet arbeidsøkter med ansatte, som for eksempel ved utarbeiding av handlingsplaner for arbeidsmiljøet.

5. Felles mål og retning

- Fokus på å bygge felles kultur og sikre enighet om mål og tiltak i utviklingsarbeidet.
- Vi tror skolene har forbedret evne til å ta langsiktige perspektiver og utvikle helhetlige løsninger.

6. Profesjonsfellesskap og samhold

- Styrking av profesjonsfellesskapet gjennom tverrfaglig samarbeid på tvers av avdelinger.
- Sosiale og faglige fellesaktiviteter har bidratt til «vi-følelse» blant ansatte.



Barrierer og utfordringer som fortsatt er tilstede....

1. Tidspress og prioriteringer
2. Utfordringer med møteorganisering
3. Engasjement og eierskap hos øvrige ansatte
4. Kommunikasjon og informasjonsflyt
5. Ulike kulturer og praksiser
6. Begrensede ressurser
7. Oppfølging og kontinuitet
8. Manglende langssiktighet



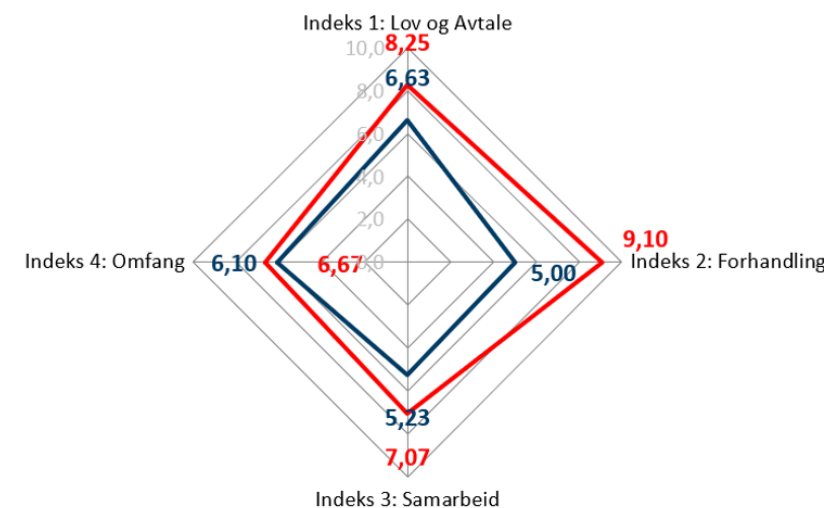
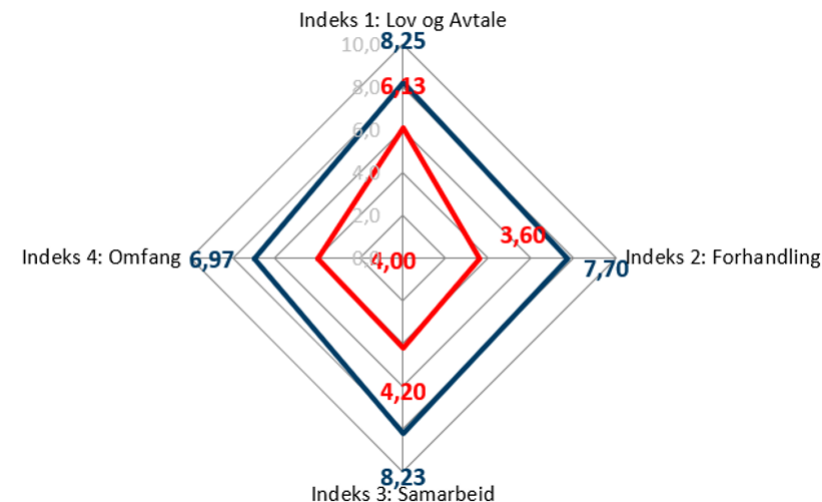
SÅRBARHETER I PARTSSAMARBEIDET

En tillitsvalgt og én leder kan få et godt samarbeid, men dette er sårbart når den ene personen, eller begge personene slutter / ikke gjenvelges

Samarbeidet mellom rollene må derfor utvikles.

I partssamarbeid der flere tillitsvalgte og ledere jobber seg sammen kan partssamarbeid lettere videreføres med nye personer i rollene.

Strukturer, roller og rutiner, ut over personlige relasjoner gir partssamarbeidet robusthet



POTENSIALET I MODELLEN

Produktivitetsargumentet:

- beslutningers gjennomføringsgrad øker fordi beslutningen er kollektivt forankret. Kanskje kreves mer tid for å ta beslutninger, men organisasjonen implementerer dem bedre og raskere.

Kvalitetsargumentet:

- Beslutningene blir bedre når større deler av virksomhetens kompetanse tas i bruk. Organisasjonen har utnyttet sine kompetanseressurser på en mer helhetlig måte

Attraktivitetsargumentet:

- Gode prosesser for medvirkning og involvering skaper attraktive arbeidsplasser og er et aktivum for å tiltrekke seg, utvikle, og holde på kompetanse

Innovasjonsargumentet:

- Deltagelse og ansvarstaking for utvikling av tjenester, produkter og virksomheter: Innovasjonsevnen økes gjennom kommunikasjon, samarbeid, læring og kreativitetsledelse på et mer avansert nivå

Beredskapsargumentet:

- Gode og spenstige deltakende systemer hjelper organisasjonen i møte med store utfordringer. Medvirkning og medbestemmelse bidrar til å gjøre oss skodd for det uventede

Dialogen og tilgangen til motargumenter gjennom ansattes direkte medvirkning og representative medbestemmelse fungerer som kvalitetssikring i beslutnings- og forbedringsprosesser.

Å ta del i ledelsesprosessene forplikter tillitsvalgte og ansatte.

DEN NORSKE MODELLEN - OG KUNSTIG INTELLIGENS

(Kronikk i Aftenposten,
8. oktober 2023,
av Inga Strømke, NTNU,
forfatter av «Maskiner som
tenker»)

«...det organiserte arbeidslivet
med LO og NHO i spissen må
løfte denne debatten inn blant
sine ledere og arbeidstakere i
fabrikker, kantiner og
kontorlandskap»

«Har vi ett fortrinn over verdens ledende
KI-nasjoner, er det den nordiske
modellen, der samfunnet samarbeider
bredt. Denne modellen må vi bruke i
møte med kunstig intelligens»

Aftenposten

Grunnlagt 1860
Av Chr. Schibsted

Aftenposten
arbeider etter
Vær Varsom-plakatens
regler for god presseetikk.

Trine Eilertsen
Sjefredaktør

Tone Tveøy
Strøm-Gundersen
Nyhetsredaktør

Kjetil B. Alstadheim
Politisk redaktør

Lillian Vambheim
Featureredaktør

Cecilia Asker
Kulturredaktør

Erik Tornes
Debatredaktør

Morten Andersen
Utviklingsredaktør

Audun Solberg
Redaktør avis og forlag



På en mandag
Inga Strømke
Førstemanuensis,
Norwegian Open AI Lab,
NTNU

Frykten for KI er et paradoksalt tankekors

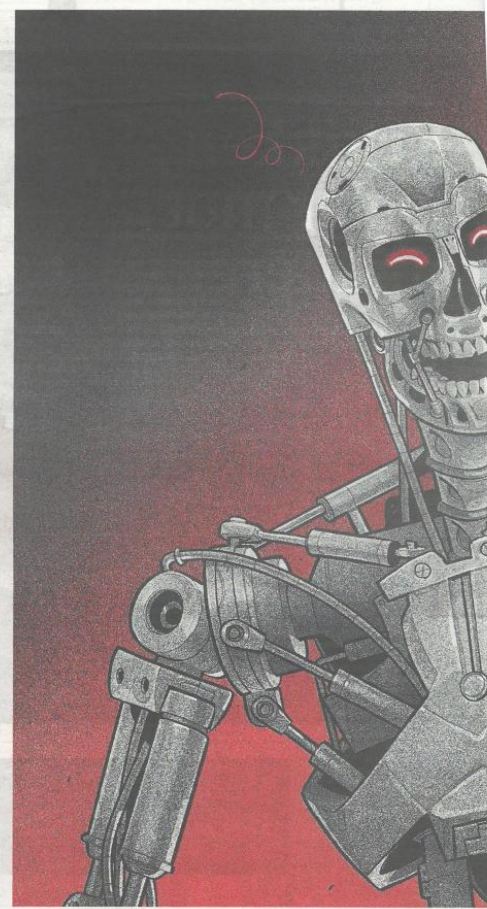
Samtalene jeg har hatt med nordmenn det siste året, har sendt tankene mine til den første «Terminator»-filmen, der det superintelligente datasystemet Skynet forsøker å ødelegge menneskeheten med en tidsreisende drapsmaskin. Ikke fordi filmen handler om robotapokalypse og en gretten, muskuløs Arnold Schwarzenegger løpende rundt med laservåpen, men fordi filmen spiller på noe som har vært typisk for oss mennesker siden tidenes morgen: vår frykt for endetidene.

Gjennomgangstematet i diskusjonene jeg har med de mange som er redde for konsekvensene av kunstig intelligens (KI), er de nære tingene, som å ha en jobb å gå til når støvet etter KI-revolusjonen har lagt seg. «Hva skal jeg gjøre når kunstig intelligens kan gjøre det samme som jeg, bare raskere og bedre?»

I en undersøkelse for Nasjonal kommunikasjonsmyndighet oppgir 43 prosent av nordmenn at de er bekymret for hva fremtiden vil bringe hvis, eller når, kunstig intelligens kan gjøre det samme som jeg, bare raskere og bedre?»

At teknologisk utvikling fører til store samfunnsomveltninger, er ikke noe nytt. Det som er nytt i denne omgangen, er at de store endringene ligger an til å treffe yrkesgrupper som så langt har vært skånet for de store omveltningene, for eksempel journalister, jurister og forfattere.

Redde for å miste jobben. I USA, som huser teknologikjempene som Apple, Amazon



og Google, går utviklingen av teknologi basert på kunstig intelligens stadig raskere.

Også der, hvor teknologiselskapene har større økonomiske muskler enn i de fleste av verdens land, er arbeidstakere bekymret for konsekvensene av utviklingen.

Ifølge en undersøkelse utført på vegne av Microsoft sier hver andre amerikanske arbeidstaker at de er redde for å miste jobben sin til kunstig intelligens. Og det hele er berettiget: Organisasjonen for økonomisk samarbeid og utvikling (OECD) melder om at drøyt hver fjerde arbeidstaker kan

miste jobben som følge av kunstig intelligens i industriland.

Men er det nødvendigvis en dårlig utvikling? Nei, ikke så lenge vi ivaretar arbeidstagerne.

Dessuten har vi kanskje endelig utviklet den nødvendige teknologien for å ta i samfunnsproblemer som har vært en gjenganger i samfunnsdebatten i årevis.

Problemet er ikke teknologien. I Norge har vi lenge hatt en debatt om helsepersonell som brenner ut fordi de ikke strekker til i arbeidshverdagen sin. Om det voksende papirtårnet i den offentlige forvaltningen som må holde tritt med et stadig

Vi må få til et større
trepartssamarbeid om kunstig
intelligens hvor fellesskapet
styrer utviklingen av
morgendagens arbeidsliv

"BARE ET NYT
VERKTØY"

"TENK PÅ ALLE
MULIGHETENE"

mer komplekst regelverk. Og om etterforskere i politiet som sliter med å gjøre unna oppgavene sine på en tilstrekkelig rask og grundig måte for å ivareta medborgernes rettssikkerhet.

Dette er utviklingen vi bør frykte. Drøssvis av utredninger viser at det er mer sannsynlig at vi går tom for folk enn at vi går tom for penger. Derfor er den utstrakte skepsisen mot, for ikke å si frykten for, kunstig intelligens teknologi et paradoksalt tankekors vi gjør hurt i å ta tak i først som sist.

Det underliggende problemet er ikke teknologien, men den berettigede bekymringen som må holde tritt med et stadig

bekostring av dem som ikke klarer å bruke teknologien til sin fordel.

Vi står overfor en teknologi med potensial til å endre samfunnet fundamentalt, og ingen land i verden har kontroll over utviklingen. Dette må vi ta alvorlig.

Fellesskapet må styre utviklingen. Koronaviruset har vist at vi må samarbeide for å føre store endringer i arbeidslivet over natten. En hovedgrunn til at vi kom helskinnet gjennom pandemien, var at arbeidsgiverorganisasjoner, arbeidstakere og representanter fra staten var i tett dialog og samarbeid. Det samme må vi få til

7. september annonserte regjeringen at 1 milliard kroner skal settes av til forskning på kunstig intelligens gjennom de neste fem årene. Selv om «KI-milliarden» ble godt mottatt i fagmiljøet, var det flere stemmer som påpekte at 1 milliard kroner er langt ifra nok. De viste til at Microsoft investerte 60 milliarder kroner bare i selskapet bak ChatGPT.

Det er isolert sett helt riktig at 1 milliard kroner ikke er nok når fremtidens arbeidsliv står på spill, men styrken i den nordiske modellen er at staten ikke bærer hele ansvaret alene. Vi må få til

intelligens hvor fellesskapet styrer utviklingen av morgendagens arbeidsliv - ikke teknologer eller daglig ledere i Silicon Valley.

Trenger kunnskap. Helt siden de første filmene med dystopiske KI-drevne plott begynte å underholde oss for flere tiår siden, har vi kollektivt ventet på at maskinene skulle bli intelligente nok til å true samfunnet.

Den teknologiske utviklingen vi har vært vitne til det siste året, har endelig gitt oss følelsen av å gå fra vorskspil til fest. Scenariene i Hollywoods urealistiske plott er blitt erstattet med langt mer hverdagslige og realistiske utfordringer.

Men som Signe Riemer Sørensen, forskningsleder i Sintef, skriver: «Kunnskapsformidling blir en viktig del av medisin mot truslene som folk har begynt å forbinde med KI.»

Vi må erkjenne at en stor andel arbeidfolk er bekymret for egen fremtid i møte med en rivende teknologisk utvikling. Det løser vi ikke med blind teknologioptimisme eller ved å unngå debatt om helt legitime bekymringer.

Hvis frykten skal vike til fordel for gode beslutninger, trenger vi et kollektivt kunnskapsløft på samfunnsnivå. Og det organiserte arbeidslivet, med LO og NHO i spissen, må løfte denne debatten inn blant sine ledere og arbeidstakere i fabrikker, kantiner og kontorlandskap.

Den nordiske modellen. Ingen kontrollerer den teknologiske utviklingen, og ingen vet hvordan samfunnet vil se ut i fremtiden. Men vi vet at samfunnet endrer seg med ny teknologi.

Temmerfløtterne ved landets store sjøer og elver er et trykke for historiebøkene. «Telefondamer» svarer ikke lenger i den andre enden av røret. Det kommer ikke lenger en melkemann på døren.

Vi har evnet å takle både store og raske samfunnsomveltninger før. Pandemien er ett eksempel, og funnet av olje på norsk sokkel er et annet.

Har vi ett fortrinn over verdens ledende KI-nasjoner, er det den nordiske modellen, der samfunnet samarbeider bredt. Denne modellen må vi bruke i møte med kunstig intelligens.



Har vi ett fortrinn
over verdens ledende
KI-nasjoner, er det
den nordiske
modellen, der
samfunnet
samarbeider bredt