

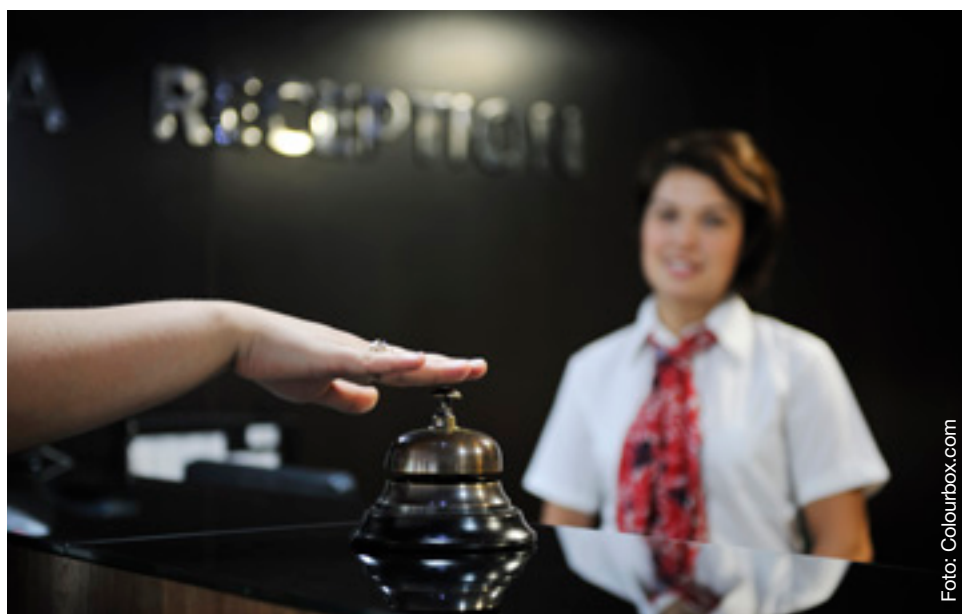


Fellesforbundet



DEN NORSKE MODELLEN

Faste ansettelser og et organisert arbeidsliv



Innledning

I Norge har vi klart å koble faste ansettelse og gode lønns- og arbeidsvilkår med høy produktivitet og fleksibilitet. I stedet for å bli med på en lavlønnskonkurranse vi ikke kan "vinne", har vi satset på fagutdanning, kompetanseheving og videreutdanning, og bygd opp et arbeidsliv preget av demokrati og medbestemmelse. På den måten har vi utviklet selvdrivne arbeidstakere som samarbeider på tvers av fag- og utdanningsgrupper. Det gir norske bedrifter fleksibilitet og omstillingsevne, og en evne til å finne de smarteste løsningene.

Når fagbevegelsen har valgt en strategi for å samarbeide med arbeidsgiverne om bedriftens utvikling er det for å ivareta medlemmenes interesser. For oss er trygge og gode arbeidsplasser et mål, og bedriftens økonomi et middel for å nå dette målet. For eierne er bedriftens økonomi et mål, mens involvering og trivsel blant arbeidstakerne er et middel.

Det lov- og avtaleverket fagbevegelsen har kjempet igjennom har gitt oss både rettigheter og plikter til innflytelse og samarbeid over bedriftens utvikling og strategier. Et eksempel er Hovedavtalens kapittel IX om informasjon, samarbeid og medbestemmelse. Arbeidsgiversiden har prinsipielt alltid motsatt seg begrensninger av styringsretten, men erfaringen er at de i ettertid ofte har funnet seg godt til rette med bestemmelsene. Grunnen til det er antakelig enkel: Det har bidratt til en felles virkelighetsforståelse og gitt en konstruktiv håndtering av motsetningen mellom arbeid og kapital, som igjen har ført til engasjement om forbedring og utvikling av bedriftene fra de ansattes side.

Høyre/Frp-regjeringen satte i 2014 ned en produktivitetskommisjon, uten at fagbevegelsen ble invitert med. I vårt innspill til Produktivitetskommisjonen understreket Fellesforbundet at; «Samspill mellom fagarbeider, funksjonær og ledelse på den enkelte bedrift og i næringsklynger hvor vi i Norge har kompetanse i komplette verdikjeder har gitt bedre resultater sammenliknet med de land vi konkurrerer med. En arbeidslivskultur preget av erfaringsbasert kompetanse i møte med forskning har gitt norsk næringsliv høyere produktivitet og bedre utviklingsevne enn andre land.»

I dette heftet vil vi diskutere alle disse forholdene og forklare sammenhengene som ligger til grunn for det vi kaller den norske modellen. Vi håper heftet vil bidra til å motivere tillitsvalgte til økt engasjement slik at dere kan påvirke bedriftens strategier og utvikling til beste både for de ansatte og for bedriftene selv, og for norsk verdiskaping.

God lesning!

Jørn Eggum, forbundsleder

Steinar Krogstad, nestleder

1. Den norske modellen bygger på faste ansettelser og et organisert arbeidsliv

I mange land er den rådende politiske trenden at fagforeninger og trygge ansettelsesforhold er et hinder for vekst og utvikling i næringslivet. Dette har fått innpass også i Norge, og vi ser en utvikling i arbeidslivet med færre faste ansatte, økt innleie, midlertidige ansettelser og utsetting av arbeid. Høyre/Frp-regjeringen har sågar lagt til rette for det gjennom endringer i arbeidsmiljøloven som gir økt generell adgang til midlertidig ansettelser. Dette er en politikk som svekker det organiserte arbeidslivet, produktiviteten og arbeidslivets konkurranse- og omstillingsevne. Det vil gjøre oss likere andre land og vi risikerer å miste vårt konkurransefortrinn som ligger i den norske modellen.

Det store spørsmålet er: Hvorfor skjer det da?

«Alle» uttaler at de er positive til den norske modellen, men i politikk og praksis ser vi at mange ikke anerkjenner forutsetningene for modellen. Dette kan skyldes flere forhold:

- manglende kunnskap om modellens byggeklosser
- kolliderende ideologisk overbevisning
- kortsiktige økonomiske interesser
- ønsker om en sterkere styringsrett – «mindre demokrati, mer arbeidsgivermakt»

Arbeidslivet er åstedet for de viktigste kampene om hvilket samfunn vi ønsker i framtiden. Tillitsvalgte og medlemmer i Fellesforbundet må være i front for å forsvare den norske modellen med faste ansettelser og et organisert arbeidsliv. I flere av de bransjene der vi organiserer folk finnes det sterke krefter som drar i retning av en strategi basert på billigst mulig arbeidskraft, i den tro at det skal øke lønnsomheten. Vi trenger et motsvar til slike drivkrefter: Våre bransjer skal preges av faglighet, tillit og yrkesstolthet, og arbeidsplassene våre skal utvikles som kunnskapsarbeidsplasser.

I dag er det slik at langsiktig bedriftsutvikling ofte taper i konkurranse mot kortsiktige og ofte feilaktige strategiske valg. Disse valgene er sjeldent tuftet på den norske modellens fortrinn, men er gjerne en blåkopi av internasjonale trender hvor faste ansettelser, tariffavtaler og partssamarbeid blir betraktet som urettmessige begrensninger av styringsretten og noe som står i veien for aksjonærenes avkastning. For Fellesforbundet er det viktig å møte denne utfordringen både med ideologiske og økonomiske argumenter.

Den rød-grønne regjeringen satt i 2012 ned et offentlig utvalg NOU 2013:13 som skulle se på lønnsdannelsen og hvordan det norske arbeidslivet fungerer. Utvalget ble ledet av professor Steinar Holden, og bestod av representanter fra alle hovedorganisasjonene i arbeidslivet (LO, Unio, YS, Akademikerne, NHO, KS, Virke, Spekter), samt fra Statistisk sentralbyrå, Arbeidsdepartementet og Finansdepartementet. Det såkalte Holden III-utvalget leverte sin enstemmige innstilling til den nye Høyre/Frp-regjeringen etter regjeringsskiftet i 2013. En hovedkonklusjon i

Holden III var viktigheten av frontfaget og at: **«...Det inntektspolitiske samarbeidet mellom partene i arbeidslivet og myndighetene og høy grad av koordinering i lønnsdannelsen har bidratt til en god utvikling i Norge, med høy verdiskaping, lav arbeidsledighet, jevn inntektsfordeling og gjennomgående høy reallønnsvekst».**

I 2016 oppnevnte Høyre/Frp-regjeringen et nytt og eget offentlig utvalg under ledelse av forsker Ådne Cappelen. Utvalget ble bedt om å vurdere hvordan den store asyl- og flykningetilstrømningen og fallet i oljeprisen påvirker konklusjonene fra Holden III-utvalgets rapport. Cappelen-utvalget leverte sin innstilling, NOU 2016:15, til Finansminister Siv Jensen 20. september 2016 og den både bekreftet og understreket enda tydeligere konklusjonene fra Holden III. Ikke minst knyttet til betydningen av et organisert arbeidsliv, både på arbeidstaker- og arbeidsgiversiden.

Cappelen peker på at høy organisasjonsgrad letter koordineringen og gir en lønnsdannelse som bedre ivaretar hensynet til høy sysselsetting og lav ledighet, og anmodet både partene i arbeidslivet og myndighetene om å støtte opp om dette.

«...Partssamarbeidet er grunnlaget for den koordinerte lønnsdannelsen og institusjonene for konfliktløsning på makronivå. Dette er kombinert med utstrakt samhandling mellom partene også på mikronivå. De lokale partene forhandler om lønn og andre arbeidsvilkår, og samarbeider om utviklingen av bedriften. Dette bedriftsinterne samarbeidet er tuftet på samspillet mellom høy organisasjonsgrad, formelle regler for medbestemmelse og representasjon i flate organisasjonsstrukturer, samt en skandinavisk ledelsesmodell som karakteriseres som «uformell, inkluderende,

konsensusorientert og rettferdig». Gjennom den langvarige nærkontakten mellom partene blir det utviklet sosial kapital som partene trekker veksler på i håndtering av vanskelige saker, både lokalt og sentralt. Den sosiale kapitalen eller tilliten må ses i sammenheng med lønnsforhandlingsmodellen.»

En utfordring for den norske modellen, som adresseres av Cappelen-utvalget, er at stadig færre organiserer seg.. Sammenliknet med andre vestlige land er organisasjonsgraden i Norge på arbeidstakersiden fortsatt relativt høy. Men, organisasjonsgraden varierer sterkt mellom ulike sektorer og bransjer. I offentlig sektor er fire av fem arbeidstakere organiserte, mens i privat sektor er organisasjonsgraden samlet sett bare på om lag 40 prosent. De siste tiårene har vi sett en nedgang i organisasjonsgraden, særlig i privat sektor, samtidig som innvandringen til Norge har økt betraktelig. Statistikk viser at organisasjonsgraden er lavere blant innvandrere enn resten av befolkningen, selv om forskjellene minsker med økt botid i Norge. Nergaard m.fl. (2015) har studert utviklingen i organisasjonstilknytningen på arbeidstakersiden fra 1996 til 2012, og resultatene viser at innvandring kan forklare noe av nedgangen i organisasjonsgraden i enkelte bransjer. I Fellesforbundet erfarer vi dessuten at flere midlertidige stillinger og økt innleie gjør at arbeidstakerne i mindre grad velger eller ønsker å organiserer seg.

Spørsmålet blir da hvor lav organisasjonsgraden kan være før innflytelsen til organisasjonene svekkes så mye at det får konsekvenser for lønnsdannelsen og funksjonene i den norske modellen. Cappelen-utvalget peker på at lavere koordinering i lønnsdannelsen vil kunne svekke legitimiteten til frontfagsmodellen og at mindre koordinering også kan tenkes å få ringvirkninger for trepartssamarbeidet på flere politikk-områder: «Det kan blant annet bli vanskeligere for myndighetene å gjennomføre nødvendige reformer i økonomien.»

Eller for å si det med våre egne ord; For Fellesforbundet er faste, stabile ansettelsesforhold også en forutsetning for at folk skal våge å organisere seg, opprette tariffavtaler og derigjennom bli deltakere i den norske arbeidslivsmodellen, lokalt så vel som sentralt. Det er igjen en forutsetning for at Fellesforbundet, LO og fagbevegelsen fortsatt skal kunne opptre forpliktende og ansvarlig overfor arbeidsgivere og myndigheter. For oss er derfor den norske arbeidslivsmodellen og alle byggsteinene som ligger til grunn for den, helt avgjørende for at vi skal nå målet om økt produktivitet og omstillingsdyktighet i privat sektor.

Da Finansminister Siv Jensen fra Frp mottok Cappelen-utvalgets rapport var hun dessverre

lite opptatt av betydningen av organisering, eller av hvordan regjeringen kan bidra til å styrke det organiserte arbeidslivet. Regjeringens politikk så langt fører faktisk til det motsatte, blant annet gjennom å legge til rette for økt midlertidighet og ved en reell reduksjon av fagforeningsfradraget i samtlige statsbudsjett Høyre/Frp-regjeringen har lagt frem så langt. Cappelen-utvalgets konklusjoner er imidlertid krystallklare på betydningen av et organisert arbeidsliv og konkurransefortrinnet i den norske modellen.

«Den norske modellen bygger på idéen om at vi kan forene verdiskaping og konkurranseevne med sosial utjevning og velferd.»

(Hvinden & Schøyen (2015), Den norske modellen – med blikk på verdiskaping, sosial utjevning og bærekraftig klima. Fagbokforlaget.)



Foto: Håvard Sæbo

2. Den norske modellens byggeklosser

Foto: Håvard Sæbo



Den norske modellen er preget av en unik kombinasjon: Jevn inntektsfordeling, velferd for alle, sterk konkurranseevne og evne til nyskaping. Undersøkelser viser også at vi har svært høy grad av tillit i vårt samfunn, både til politikere og institusjoner. Gjennom trepartssamarbeidet, basert på likeverdig dialog og samarbeid, får vi en bredere forankring av politikken som føres, og dermed et lavere konflikt-nivå enn det som er vanlig i mange andre land. Også på lokalt nivå er samarbeidsmodellen framtrædende, både i form av formelle og mer uformelle direkte systemer for medvirkning. Det betyr selvsagt ikke at det ikke finnes konflikter eller motstridende interesser mellom bedriftseierne og arbeidstakerne – bare at vi har funnet gode og forutsigbare måter å håndtere disse utfordringene på.

Forholdet mellom arbeid og kapital har blitt manifestert gjennom mer enn hundre års forhandling og samarbeid mellom arbeidstaker- og arbeidsgiverorganisasjoner. Fra fagbevegelsens side har politikken vært at økt samarbeid og medbestemmelse skal resultere i gode lønns- og arbeidsvilkår gjennom økt verdiskaping og høyere produktivitet. Dette er befestet i våre tariffavtaler (Verkstedoverenskomsten siden 1907), Hovedavtalen (siden 1935), og i arbeidsmiljøloven (siden 1977).

Sammen med forskningsmiljøer gjennomførte LO og Norsk Arbeidsgiverforening (daværende NHO) en rekke samarbeidsforsøk på 1960-tallet. Kjernen i forsøkene var økt selvstyre for den enkelte arbeidstaker og team-organisering av arbeidsoppgaver. Samarbeidsforsøkene påviste en klar sammenheng mellom ansattes medbestemmelse, bruk av deres kompetanse og produktivitet. De beste resultatene fikk en der utviklingsarbeidet var godt forankret mellom ledelsen og tillitsvalgte, og hvor arbeidet ble organisert med egenkontroll i naturlige arbeidsgrupper.

Den norske modellen

Den norske velferdsmodellen: Universelle, omfattende velferdsordninger, stor offentlig sektor, små lønnsforskjeller, høy sysselsetting.

Den norske arbeidslivsmodellen: Høy organisasjonsprosent, lov- og avtale-regulering, trepartssamarbeid, landsomfattende tariffavtaler som setter normen for lønns- og arbeidsvilkår, sentral og koordinert lønnsdannelse

Den norske modellen på bedriftsnivå: Medvirkning og medbestemmelse på virksomhetsnivå. Formelt og indirekte gjennom bedriftsledelse, tillitsvalgtarbeid, bedriftsutvalg, Arbeidsmiljøutvalg, verneombud o.l. Uformelt og direkte gjennom organiseringen av arbeidet, der vi som arbeidstakere er involvert i beslutninger som omhandler organiseringen av arbeidet, og å delta i endrings- og innovasjonsprosesser. Organisering av det daglige arbeidet som skal gi arbeidstakerne kontroll og innflytelse over eget arbeid.

Vår høye levestandard og gode velferdsordninger forutsetter at alle er med og bidrar etter evne, og at den samlede produksjon er godt og effektivt organisert. Fellesforbundet mener at høy sysselsetting og jevn inntektsfordeling er det viktigste målet på om et samfunn fungerer godt. Det gjør den norske modellen til vårt fremste konkurransefortrinn også i næringspolitikken.

Modellen forutsetter ansvarlige og sterke organisasjoner i arbeidslivet. Den krever også et godt samspill mellom offentlig og privat sektor. I Norge har vi historisk hatt høy organisasjonsgrad både på arbeidsgiver- og arbeidstakersiden. I tillegg er det høy grad av nasjonal koordinering og samordning i lønnsutviklingen, slik at de som har valgt å ikke organisere seg har tatt del i lønnsutvikling. Dette har imidlertid forutsatt en tilstrekkelig høy andel organiserte.

Frontfagsmodellen bidrar ikke bare til små lønnsforskjeller, men er også en viktig del av forklaringen på den høye produktiviteten vi har hatt i Norge. Sammenlignet med land med sterkt desentraliserte lønnsforhandlinger, innebærer det norske lønnsystemet en relativt sett lavere lønn til de som tjener mest,

og en heving av lønna til de som tjener minst. Det tvinger lavproduktive bedrifter til nedleggelse, mens bedrifter med høyere verdiskaping per sysselsatt i sum vil få lavere lønnskostnader enn med et ensidig desentralisert forhandlingssystem. Dette muliggjør igjen økte investeringer i høyproduktive bedrifter og bransjer til erstatning for de lavproduktive. Det øker omstillingstakten i næringslivet, noe som igjen krever politisk tilrettelegging for at arbeidstakere raskt kan bytte jobb. Viktige forutsetninger for at denne samfunnsmodellen skal lykkes er derfor også at myndighetene fører en aktiv arbeidsmarkedspolitikk som bidrar til omskolering, i tillegg til en god utdanningspolitikk som sikrer livslang læring gjennom etter- og videreutdanning. Trepertssamarbeidet mellom partene i arbeidslivet og myndighetene er nødvendig for å få dette til.

Hovedavtalen § 9-1 Målsetting

Landsorganisasjonen i Norge og Næringslivets Hovedorganisasjon er enige om nødvendigheten av et godt og tillitsfullt forhold mellom arbeidstakerne, deres tillitsvalgte og bedriften, både i enkeltsselskap og konsern.

Gjennom medinnflytelse og samarbeid skal de ansatte med sin erfaring og innsikt være med å skape de økonomiske forutsetninger for bedriftens fortsatte utvikling, og for trygge og gode arbeidsforhold til beste for så vel bedrift som arbeidstakere.

Forholdene må legges til rette slik at de enkelte medarbeidere, eventuelt gjennom deres tillitsvalgte, kan få reell innflytelse på bedriftens alminnelige arbeid med bl.a. å øke effektiviteten, nedsette produksjonsomkostningene, bedre bedriftens konkurranseevne, utnytte ny teknologi og lette nødvendig omstilling.

Det er en felles plikt for bedriftens ledelse, de ansatte og deres tillitsvalgte, å ta initiativ til og aktivt støtte opp om og medvirke til samarbeid.

Hovedorganisasjonene vil på sin side, gjennom ulike tiltak, felles og hver for seg, yte støtte til dette arbeid.

Målsettingen i denne paragraf er bindende når det gjelder samarbeid på bedriften og skal også være veiledende for partene på den enkelte bedrift ved organiseringen av samarbeidet.

Hovedavtalen § 9-3 Drøftelser om bedriftens ordinære drift

Bedriftens ledelse skal drøfte med de tillitsvalgte (arbeidsutvalget):

- spørsmål som vedrører bedriftens økonomiske og produksjonsmessige stilling og utvikling.
- forhold som har umiddelbar sammenheng med arbeidsplassen og den daglige drift.
- de alminnelige lønns- og arbeidsforhold ved bedriften.

Drøftelser skal holdes så tidlig som mulig og minst 1 gang i måneden, hvis det ikke er enighet om noe annet, og for øvrig når de tillitsvalgte ber om det.

Protokolltilførsel:

Om innleie av arbeidskraft mv.

Partene understreker betydningen av at innleie av arbeidskraft, utsetting av arbeid og entrepriseliknende ordninger praktiseres innenfor rammen av gjeldende lov og avtaleverk.

Fellesforbundets overenskomster har bestemmelser hvor spørsmål om innleie og/eller utsetting skal drøftes/forhandles med tillitsvalgte før beslutning fattes.

Utover på 1990-tallet mente høyresiden i Norge og Norden at global konkurranse gjennom økt handel med varer og tjenester, færre restriksjoner på kapitalbevegelser og migrasjon ville gjøre det umulig å opprettholde den nordiske modellen. Disse spådommene har ikke slått til. Samtidig viser erfaringene fra Sverige, hvor høyrepartiet Moderaterna styrte i åtte år frem til 2014, hvor sårbar modellen kan være for politiske endringer. Andelen fagorganiserte raste, samtidig som de økonomiske ulikhetene og arbeidsløsheten vokste. Den svenske borgerlige regjeringens løsninger – økt bruk av midlertidige ansettelser og lavere lønn for svakere grupper på arbeidsmarkedet – hjalp ikke på situasjonen. Vi ser nå konturene av en lignende politikk her til lands, som trolig vil føre til samme resultat: Det vil ødelegge fundamentet for samarbeidsmodellen vår, som er basert på likeverdige dialog og samarbeid mellom partene i arbeidslivet og myndighetene, og vil gi som resultat et mindre omstillingsdyktig, produktivt og konkurransekraftig næringsliv.

Før Frp kom i regjering uttalte deres partileder Siv Jensen at «den norske modellen sto i veien for det norske folk.» Hun sluttet å si det da hun ble finansminister. I dag snakker hele regjeringen stort sett pent om den norske modellen - på et overordnet nivå. Problemet er ikke hva de sier, men hva de faktisk gjør i praktisk politikk. De napper, litt etter litt, ut det som er byggesteinene i den norske modellen.

Høyre/Frp-regjeringen har endret arbeidsmiljøloven, slik at det blir mer rom for midlertidighet og innleie, de endret lønnsgarantiordningen omtrent før de hadde hengt av seg frakken, de har fjernet feriepenger på dagpenger, de har innført skatt på sluttvederlag, de har redusert reisefradraget og lagt på momsen på kollektivreiser, og de har systematisk kastet ut alle fagbevegelsens representanter i styrene i, f.eks. Innovasjon Norge, i SIVA og andre deler av det offentlige virkemiddelapparatet.

Kan vi forvente at vi skal kunne høste fruktene av den norske modellen hvis man samtidig fratar arbeidstakerne deres hånd på rattet, viser at man ikke har tillit til vår ansvarlighet og systematisk fjerner sentrale byggesteiner i den? Nei, selvsagt kan vi ikke det. Den norske modellen har tatt generasjoner å bygge opp, men vil være mye enklere å rive ned.

Hovedorganisasjonenes Fellestilltak (HF)



Hovedorganisasjonenes
FELLESTILTAK

HF er et samarbeidsprosjekt mellom LO og NHO. Den grunnleggende ideen bak HF er at bred medvirkning og et konstruktivt samarbeid mellom ledelse, tillitsvalgte og ansatte skaper

bedre og mer lønnsomme bedrifter. Dette partssamarbeidet skal skape mer innovative bedrifter, noe som er en viktig forutsetning for å beholde arbeidsplasser i Norge.

HF støtter utviklingsaktiviteter i norske virksomheter økonomisk og med faglig bistand. Støtte fra HF forutsetter at bedriften er bundet av tariffavtale og at Hovedavtalen mellom LO og NHO gjelder for bedriften. Alle prosjekter det søkes om støtte til må ha som formål å øke samarbeidet mellom partene, og ha utgangspunkt i visjonen om bred medvirkning og medarbeiderdrevet innovasjon. HF kan støtte og veilede bedriftene, men det er en forutsetning at prosessene styres av partene i prosjektet. Alle som mottar støtte fra HF må dessuten stille resultater og erfaringer fra prosjektet til disposisjon for andre.

(E24 4.1.2017)

HF-prosjekt «Bransjeløft gjennom partssamarbeid i BA-næringen». (Adresseavisen 3.1.2017)



3. Kontroll versus tillit: Ulike modeller for ledelse

«Arbeidslivet preges av mer kontroll og mindre tillit enn tidligere».

Det sa professor Tian Sørhaug til Teknisk Ukeblad, da bladet for noen år tilbake skildret hvordan moteretninger innen engelsk og amerikansk («anglo-amerikansk») ledelsesteori har fått innpass i Norge.

Sørhaug, som er professor ved Universitetet i Oslo senter for teknologi, innovasjon og kultur (TIK), har forsket på norsk arbeidsliv i mange år. Nå ser han en klar tendens til hardere ledelsesformer i arbeidslivet:

«Jeg mener å kunne se en vending fra ledelse til styring nå. Tidligere hadde vi den omvendte utviklingen, hvor vi gikk fra mer styring og til mer ledelse av ansatte. Nå handler det mer og mer om kontroll av ansatte. Vi har en kontroll- og tillitskrise i arbeidslivet nå. Dette er en langsom krise hvor det kan være vanskelig å se faresignalene, men det er like fullt en krise. Vi får mer og mer kontroll av ansatte, noe som fører til mindre tillit mellom ansatte og ledelse. Det fører i sin tur til enda mer kontroll. Men kontroll kan aldri erstatte tillit» (Teknisk Ukeblad, 25. oktober 2011).

Kontrollbaserte former for ledelse står i direkte strid med den norske modellen på virksomhetsnivå. Forskerne Børve og Kvande beskriver hvordan det norske partssamarbeidet og medvirkningen kan komme under press i virksomheter med internasjonal ledelse:

«Min amerikanske leder her er mer hierarkisk, altså de amerikanske er mer sånn: Jeg er leder, du er ansatt. (...) Mens mange norske ledere er sånn: Du vet de er ledere, men de behøver ikke si ifra. (...) Den amerikanske lederstilen er veldig autoritær – altså sier de hopp, så hopper du, uten å spørre noe særlig mer. Det var litt uvant når man er vant til å tenke selv og ikke bli styrt på mange ting som man blir styrt på her. (Fra intervju med ansatte i en amerikansk-eid bedrift i Norge, Børve og Kvande (2015), Internasjonalisering av arbeidslivet, Fagbokforlaget).

Storbritannia og USA er helt andre typer samfunn enn det norske, og det finnes knapt organiserte arbeidere igjen i privat sektor. Å tre en teori over noe som ikke passer med virkeligheten går sjelden bra. Det er dessuten et åpent spørsmål hvor mye vi har å lære av disse teoriene. Hanne O. Finnestrand, som har en doktorgrad i tillitsvalgtes rolle fra Industriell økonomi og teknologiledelse ved NTNU, sa til Bygningsarbeideren i 2011:

«Vi har funnet en hel del måter å gjøre ting på her i Norge, som de fortsatt forsøker å utvikle teorier for i USA, uten at de lykkes noe videre med å få det omsatt i praksis. De norske lærestedene bidrar til at vi bruker enormt med ressurser på å lære fra land vi ikke bør lære av, hvor arbeidsmarkedet overhodet ikke er organisert og hvor produktiviteten er langt dårligere.»



I undersøkelsen Norsk ledelsesbarometer 2012 (De Facto/Lederne) skriver Bitten Nordrik og Stein Stugu at mye moderne ledelsesteori har et sterkt fokus på såkalt endringsledelse. Vektlegging av raske og effektive endringer blir sett på som et viktig konkurransefortrinn og nødvendig for å henge med, noe som ser ut til å kreve «sterke ledere» og raske beslutninger. Men det er ikke nødvendigvis slik at det gir det beste resultatet – tvert imot:

«Våre informanter fortalte som eksempel at de ble presentert av en relativt nyansatt ledelse at det skulle innføres en ny organisasjonsmodell. Dette skulle løse mange problemer. Problemet var at modellen var så å si identisk med en organisasjonsmodell samme avdeling hadde forlatt for flere år siden. Ikke fordi de ansatte mente den ikke fungerte, mer som et resultat av presset på kontinuerlig endring. Endringsledelse fungerte således overhodet ikke motiverende, og virket mer som et uttrykk for at nå måtte noe gjøres. Inntrykket flere tilkjenner i bedriften er således at en ofte endrer fordi det er noe en må gjøre, ikke fordi det er laget skikkelig analyser av hva som bør gjøres. Ytterligere problematisk er det at endringene kommer etter pålegg fra sentral ledelse, ofte utenfor landets grenser, og som dermed ikke har vært utviklet gjennom involverende prosesser der ansatte og tillitsvalgte er med. Følelsen er at «hjulet skal finnes opp på nytt». Hvis en hadde anvendt en praksis der ansatte og tillitsvalgte var trukket inn i endringsprosessene før ledelsen hadde bestemt seg for hva en skulle gjøre, ville en klart å unngå at endringer bare ble en reprise på tiltak som var prøvd før.»

I undersøkelsen som Fafo gjorde for Fellesforbundet til forbundets landsmøte i 2015 fant de også grunn til bekymring knyttet til det stadig større utenlandske eierskapet i Norge:

«I vår undersøkelse har vi sett at tillitsvalgte generelt svarer at toppledelsen har blitt mer og ikke mindre toppstyrt og byråkratisk de siste årene. Dersom vi ser på tillitsvalgte i konsern, finner vi at tillitsvalgte i utenlandskkontrollerte konsern i større grad enn sine kolleger i norskeide konsern svarer at toppledelsen har blitt mer toppstyrt og byråkratisk de siste år. De er rimelig å relatere dette til at utenlandske eiere tar med seg andre måter å organisere, styre og lede på enn hva norske eiere gjør. Dette kan utfordre den norske arbeidslivsmodellen på lokalt nivå, også der denne står sterkt (i dag).» (Fafo 2015: Den norske modellen på virksomhetsnivå)



4. De tillitsvalgte som ressurs

«De tillitsvalgte fyller kommunikasjonsgapet i norske bedrifter og virker samlende på arbeidsstyrken.» – Hanne O. Finnestrand, SINTEF

Ved å involvere de ansatte og tillitsvalgte kan bedriften nyttiggjøre seg kunnskap hos noen som ofte forvalter en større del av bedriftens historie enn det lederne gjør. For lederne er mange steder blitt som profesjonelle fotballspillere, de går fra sted til sted, og rekker sjelden å opparbeide seg dybdekunnskap om bedriften de skal lede. Dette forsterkes av at fagledelse erstattes av «profesjonell» ledelse, der ledelse i seg selv har blitt et fag og en karrierevei. Mens det i 1970 var mer enn fem ganger så mange ingeniører som siviløkonomer i toppledelsen i norsk næringsliv, var det tjue år senere nesten tre ganger så mange økonomer. Det fører ofte til at man får mindre kunnskapsrike ledere på feltet, men også at lederne blir værende mye kortere tid enn før i lederjobben. Når de endelig har lært litt om organisasjonen, bærer det videre til neste trinn på lederstigen, gjerne i en annen bedrift.

Forskeren Hanne O. Finnestrand arbeider i dag hos SINTEF i Trondheim, og har bistått en rekke bedrifter som rådgiver og forsker. Hun mener at svært få bedrifter vet å nyttiggjøre seg den kompetansen deres organiserte arbeidstakere og de tillitsvalgte utgjør. Til Bygningsarbeideren fortalte hun i 2011 at den raske utskiftingen av ledere gjør det «desto viktigere at lederne forstår hvilken ressurs de tillitsvalgte er, som ofte har vært i bedriften i 10-20 år»: «I stedet for å se på de tillitsvalgte som et

nødvendig onde, bør de tas de med i ulike bedriftsfora som en ressurs – noen som forstår arbeidsplassens indre liv, som vet hvor skoen trykker og som har kjent dette trykket i mange år. De tillitsvalgte har muligheten til å ta et langsiktig perspektiv både i forhold til bedriftens historie og bedriftens framtidig utvikling. De har vært med på nedgangstider, omorganiseringer, utviklingsprosjekter, reformer, permitteringer og ikke minst de utforutsette utfordringene ved plutselige oppgangstider! I min forskning har jeg blitt slått av hvor mye nyttig bedriftserfaring mange av de tillitsvalgte har. Mange av dem har jo til og med adskillige år med styreerfaring i bagasjen, og kan kombinere erfaringer fra «golv» og styret på en måte ingen andre er i stand til!»

Finnestrand mener det ligger et enormt, utnyttet potensiale i partssamarbeidet, og at en større bevissthet om dette vil kunne motvirke en del av de negative trendene vi er vitne til i norsk arbeidsliv, som innleie, oppsmuldring av fagkompetanse, og dårligere samarbeid mellom ulike nivå og funksjoner i bedriftene.

Men for å utløse dette potensialet må vi klare å videreføre det organiserte arbeidslivet på alle nivåer. Forskerne Barth og Nergaard har undersøkt utviklingen i de kollektive partsforholdene i perioden 2003-2012, og heiser et varselflagg:

«For det første er det en viss nedgang i tariffdekningen. (...) For det andre ser vi en viss uthuling av de kollektive institusjonene lokalt.



Andelen virksomheter med sterke partsforhold ser ut å ha gått noe ned også når vi kontrollerer for strukturelle forhold. Samtidig har vi sett en betydelig nedgang i utbredelsen av organer for medbestemmelse mellom 2003 og 2012. (...) Selv om bredden i de kollektive institusjonene er stor, er det altså en viss tendens til at de tømmes for innhold lokalt.» (Barth og Nergaard (2015), *Kollektive partsforhold: Status quo eller endring?* Gyldendal forlag.)

I Faforapporten «Den norske modellen på virksomhetsnivå» (2015) har forskerne undersøkt hva som skal til for å vekke partssamarbeidet til live i bedriftene. De trekker blant annet fram følgende faktorer:

- Involvering av tillitsvalgte i store endringsprosesser (som nedbemanning) kan føre til at det etableres ordninger og utvalg som fortsetter å fungere også i ettertid
- Bytte av ledere og tillitsvalgte kan bidra til revitalisering
- Tillitsvalgte og ledere må trene på samarbeid – og styrke den gjensidige rolleforståelsen
- Jo større klubben er, og jo mer samkjørt den er, jo vanskeligere er det for ledelsen å velge bort partssamarbeid
- Derfor er organisering og rekruttering viktig – og bistand og kompetansebygging på dette området

Hvordan skjer innovasjon og nyvinning?

«Norsk arbeidsliv skårer alltid lavt på OECDs indeks over innovasjoner og nyskaping (...) kombinert med et høyt lønnsnivå skulle norske bedrifter, målt etter internasjonale kriterier for konkurransekraft, vært ute av stand til å selge varer og tjenester på internasjonale markeder.

(...) de ansattes brede engasjement i det daglige arbeidet skaper små forandringer som over tid samlet blir til en innovasjon som gir fortrinn i konkurransen. Fordi slike aktiviteter skjer skrittvis og er små, blir de sjelden sett på som innovasjoner.

Ingen av de institusjonene som utdanner profesjonelle ingeniører, økonomer og samfunnsvitere på masternivå, har kurs som formidler den norske samarbeidsmodellen. Det paradoksale er at ingen av de mulige institusjonene for høyere utdanning tilbyr kurs som gir innsikt i det arbeidslivet studentene skal ut i (...) det som derimot dominerer utdanningen av ingeniører og økonomer, er et betydelig overforbruk av angloamerikansk litteratur. (Fra boken «Demokrati i arbeidslivet – den norske samarbeidsmodellen som konkurransefortrinn» (Levin, Nilssen, Ravn, Øyum 2012)

5. Kunnskapsarbeidsplasser i praksis: Kvalifiserte arbeidstakere og tett kobling mellom produksjon og ledelse gir høy produktivitet

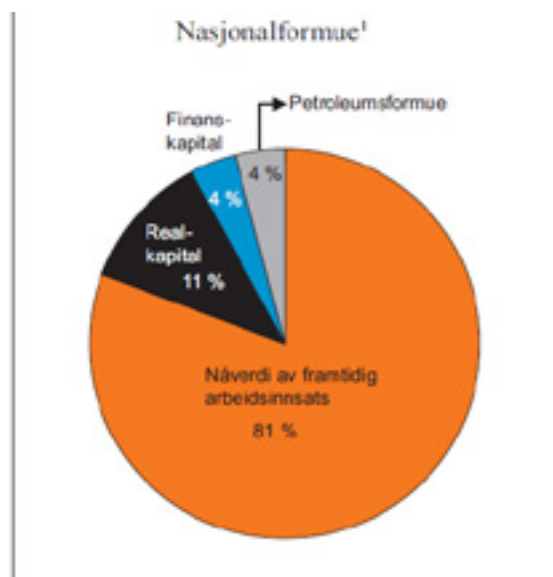
En mer global verden med stadig tøffere konkurranse betyr også at vi må ha næringer som kan bære det lønns- og kostnadsnivået vi har. Kort og godt: Vi må satse på kompetanse. Kompetanse i hele verdikjeden. Kompetanse i form av utdanning, etter- og videreutdanning, fagopplæring og å bruke bedriftene som læringsarenaer. I motsetning til utnyttelse av naturressurser som blir oppbrukt etterhvert, blir kompetansen bare sterkere jo mer vi bruker den.

Det er også avgjørende at vi har høy produktivitet. Det gjør at vi kan ha et høyere lønnsnivå og bedre velferdsordninger enn vi ellers kunne hatt oss. Vi vet at på lang sikt er det ikke oljeprisen, men produktiviteten som bestemmer vårt velferdsnivå.

«Det er dyrt å produsere i Norge. Vi kan aldri bli billigst. Da må vi være smarte. Derfor er regjeringen så opptatt av å skape det norske kunnskapssamfunnet. Det er kunnskap som er fremtidens olje for Norge.»
Statsminister Erna Solbergs nyttårstale 2014.

I den politiske debatten kan man få inntrykk av at kunnskapssamfunnet er noe vi er på vei mot, et annet arbeidsliv enn det vi har i dag, hvor de nye arbeidsplassene vil kreve høyere utdanning og en annen kompetanse. Det er et meget forenklet og feilaktig syn på dagens og framtidens arbeidsplasser. Norge er et høykostland med et høyt lønns- og kostnadsnivå, men har også et høyt velferdsnivå. Da må vi ha næringer i Norge som kan bære sysselsetting med det lønnsnivået et høykostland og velferdsamfunn forutsetter. Vi kan ikke konkurrere globalt på timekostnader, men gjennom høy produktivitet, smartere måter å produsere på og gjennom et stort kunnskapsinnhold i våre produkter og tjenester som markedet etterspør. Det har vi gjort for å utvikle det samfunnet vi har i dag og det må vi gjøre for å utvikle velferdsamfunnet videre i fremtiden. Det er det vi mener når vi sier at den norske modellen med likeverdig dialog er vårt fremste fortrinn og ressurs. Ikke bare likeverdig dialog og samarbeidet mellom partene i arbeidslivet og myndighetene, men også spillet mellom ledelse, funksjonær/ingeniører

og fagarbeider på den enkelte bedrift. Her ligger nøkkelen til høy produktivitet og omstillingsevne. Det er dette OECD ikke fanger opp når de måler innovasjon og nyskaping. Dessverre mangler også denne forståelsen i praksis hos mange politikere og bedriftsledere. En utvikling med flere midlertidig ansatte, innleide og en svekkelse av det organiserte arbeidslivet vil undergrave det kunnskapssamfunnet alle er enige om at det norske samfunnet er avhengig av.



Figur 1.2 Netto nasjonalformue per innbygger, 2010. Prosent

Kilde: Perspektivmeldingen - Statistisk Sentralbyrå og Finansdepartementet.

Høye lønninger og gode velferdsordninger er også viktige forutsetninger for at næringslivet velger strategier basert på innovasjon og produktivitet. I kjølvannet av finanskrisen er trenden i flere europeiske land preget av det motsatte: En kraftfull satsing på innleid og mer midlertidig arbeidskraft til lavest mulig kostnad. Dette ut fra et tankesett om at det skal redusere kostnadene og styrke konkurransekraften overfor reelle lavkostland.

Å konkurrere med lavkostland på lavkostlandenes



Foto: Erlend Angelo

premisser er en kamp vi er dømt til å tape. Likevel trenger denne trenden seg på også i Norge. Regjeringen har altså kastet seg på å legger sågar til rette for det med sine endringer i arbeidsmiljøloven. Det er neppe noen tilfeldighet at omfanget av innleie og lange entreprisekjeder har sammenfalt med de siste årenes fall i produktiviteten i for eksempel bygg- og anleggsbransjen. Hvis en slik utvikling får fortsette og får skikkelig fotfeste også i Norge, vil det på sikt undergrave den norske modellen og dermed også vårt fremste konkurransefortrinn både i arbeidslivs- og næringspolitikken.

Å samarbeide i det daglige

Samspillet mellom fagarbeidere, funksjonærer og ledelse på den enkelte bedrift og i næringsklynger hvor vi i Norge har kompetanse i hele verdikjeder, i alle ledd og på alle nivå, har gitt bedre resultater sammenliknet med de land vi konkurrerer med. En arbeidslivskultur hvor også erfaringsbasert kompetanse blir lyttet til har gitt norsk næringsliv bedre innovasjons- og utviklingsevne enn midlene som årlig brukes på forskning og utvikling skulle tilsi. Norske fagarbeidere har tradisjon for å kunne arbeide selvstendig, og sier fra når de ser at noe kan gjøres annerledes og bedre. I andre arbeidslivskulturer er det ofte vanntette skott mellom de ulike leddene og nivåene i produksjonsprosessen.

I en undersøkelse Fafo gjorde på bestilling fra Fellesforbundet til Landsmøtet i 2015 svarte to av respondent.

ene følgende; «*Det uformelle samarbeidet er nesten viktigere enn det formelle. Det gjør det lettere å få til ting.*» og «*Jeg tror de uformelle samtalene er de viktigste. De er viktige for å bygge oppunder de formelle samtalene.*»

Framtidas industripolitikk (Agenda 2015)

Industrien er alltid i omstilling. Det digitale skiftet er ikke nytt, selv om det går raskere nå enn før.

Norske industribedrifter har automatisert og effektivisert i over hundre år, og gjør det fortsatt. Høy produktivitet er avgjørende for konkurranseevnen i et land som Norge med et høyt kostnadsnivå og høy levestandard.

Høy produktivitetsvekst er mulig fordi den norske modellen sikrer lærende arbeidskraft og korte avstander mellom ansatte og ledelse.

De tillitsvalgte er helt sentrale pådrivere og buffere i omstillinger, både for å sikre de ansattes rettigheter og for å synliggjøre nødvendigheten av omstilling ovenfor de ansatte.



6. Å utfordre bedriftenes dominerende strategi: Hva bør tillitsvalgte fokusere på?

Hvorfor velger bedriftene løsninger som på litt lengre sikt er ensbetydende med å grave sin egen grav? Svaret på det kan, som vi nevnte innledningsvis, være så mangt. Det kan skyldes manglende kunnskap, kolliderende ideologiske overbevisninger («fagforeninger er noe dritt»), og kortsiktige økonomiske interesser. Det kan også være så enkelt som at den lokale ledelsen ønsker en sterkest mulig styringsrett («mindre demokrati, mer arbeidsgivermakt»). Kanskje oppleves det som irriterende å hele tiden måtte forholde seg til sterke fagarbeidere som stiller krav og «klager». Og kanskje er det mer bekvemt å forholde seg til kontrakter og kontrollrutiner opp mot bemanningsselskap og underleverandører, enn å måtte ta et helt og fullt arbeidsgiveransvar, med rekruttering og utvikling av både ansatte og organisasjonen.

Et annet forhold som kan spille inn er at mange ledere opplever markedet som svingende og ustabilt. Å justere virksomheten etter markedet og dermed redusere den økonomiske risikoen er det viktigste. Da kan det være nærliggende å konkludere sånn:

- Faste kostnader er negativt, variable kostnader er bra
- Faste ansettelser = faste kostnader
- Innleie, midlertidig ansettelser og utsetting = variable kostnader

Hva svarer vi?

Vårt svar på slike motforestillinger vil variere fra bedrift til bedrift, avhengig av den situasjonen

bedriften befinner seg i. Svært ofte vil det likevel være en hovedoppgave å utfordre bedriften på hvordan de regner lønnskostnader. Gjør de det per produkt, eller gjør de det per time? Det er viktig å få frem at det er de samlede produksjonskostnadene som er viktige, ikke lønnskostnadene.

Lave kostnader per produkt forutsetter

- avansert produksjon
- kompetanse blant de ansatte
- kobling av teoretisk og praktisk kunnskap
- ansatte som kan lede sitt eget arbeide
- medarbeiderdrevet forbedring og innovasjon

Utviklingen i retning av flere midlertidige ansettelser, økt innleie og utsetting av arbeidsoppgaver baserer seg ofte på mangelfulle vurderinger:

- Kostnadene ved økt ledelse er undervurdert
- Kostnadene ved kvalitetsavvik er undervurdert
- Risikoen for dårligere forbedring og innovasjon er undervurdert
- Risikoen for dårligere helse, miljø og sikkerhet er undervurdert
- Risikoen for manglende satsing på lærlinger og rekruttering og hva det på sikt kan medføre er undervurdert

Vi må også synliggjøre hva bedriften har å tjene på at de som skal utføre arbeidet er organiserte, stiller krav og foreslår forbedringer. Velger man bort dette, eller lar de ansatte utvikle seg til mellomledere og formenn for utenlandske arbeidere som de skal detaljstyre og

instruere, mister bedriften en avgjørende drivkraft i å utvikle bedriften til å bli stadig bedre. Dette handler ikke om at de innleide og/eller utenlandske arbeiderne er dummere, dovnere eller dårligere, men om at bedriften må legge til rette for at også de kan løftes inn i den norske modellen. Det kan bare skje ved hjelp av opplæring og tilrettelegging, og ved at de fagarbeiderne vi allerede har får gjøre det de er gode på. For arbeidsinnvandrernes del gjelder dette ikke minst språkopplæring og innføring i den norske samfunnsmodellen og norsk arbeidskultur.

Om vi ikke evner å løfte arbeidsinnvandrerne inn i den norske arbeidslivsmodellen er det alvorlig for dem det gjelder, men det kan også få store samfunns-messige ringvirkninger. På sikt kan det undergrave den tilliten og jevnbyrdigheten som i dag utgjør en av våre fremste samfunnskvaliteter, og som samtidig er et av våre fremste konkurransefortrinn.

Å organisere seg i henhold til den norske modellen har to store fordeler. Den ene er problemløsende: Godt partssamarbeid gjør det enklere å planlegge produksjonen på en rasjonell måte, og å samarbeide med de ansatte om å finne gode løsninger på alle de uforutsette problemene som alltid dukker opp i en produksjonsprosess.

Den andre dreier seg om nyskaping: Innovasjon skjer sjelden gjennom revolusjonære endringer og ledelses-baserte diktater – det skjer gjennom trinnvise, stadige forbedringer, og det skjer når hode og hender arbeider sammen. I uttalelsene fra Fellesforbundets landsmøte i 2015 slås det fast at «det er en gjensidig sammenheng mellom produksjon og innovasjon.» Eller sagt på en annen måte; ingen produksjon, heller ingen innovasjon.

Midlertidige jobber fører til et mindre fleksibelt arbeidsmarked, og skaper ikke flere faste jobber:

- Enklere tilgang til midlertidige stillinger bidrar ikke til å få flere ut i jobb.
- Flere lands erfaringer tyder derimot på færre fast ansatte og et todelt arbeidsmarked som resultat.
- En kan få en utvikling hvor de med fast jobb i mindre grad er villig til å skifte jobb da de frykter å bli midlertidig ansatt.

Dette kommer fram i Fafo-forsker Jørgen Svalunds doktoravhandling om hvordan regelverk for midlertidige stillinger har påvirket de nordiske landenes arbeidsmarked og innbyggernes tilgang til faste stillinger i perioden 2000–2007

Fordeler for bedriften

Det å forhandle seg fram til løsninger gjennom det sentrale og det lokale forhandlingssystemet tar brodden av mange konflikter som kan bli svært vanskelige å håndtere i bedriftene. Den tiden man sparer på slike konflikter kan brukes på mer verdiskapende aktiviteter i et klima preget av samarbeid, i stedet for konflikt og mistenksomhet.

Om bedriften involverer de tillitsvalgte tidlig i en utviklingsprosess, vil problemer kunne ryddes av banen mens de ennå kan gjøres noe med, i stedet for at man møter skepsis og motstand når beslutningen allerede er fattet. Det som skjer når beslutningen tar kort tid, er at iverksettelsen kan ta en evighet. Da er det bedre å bruke litt tid på å forankre: Når det da først skal rulles ut, går det kjapt og knirkefritt. Folk føler at de blir hørt, og det som faktisk er problematisk tas med én gang.

Industrimannen og tidligere konserndirektør i Orkla, Jens P. Heyerdahl, sa at de tillitsvalgte sikret at han fikk god og pålitelig informasjon fra egen organisasjon, som ikke først var silet gjennom mange ledd med ”ja-siere”. Gjennom tillitsvalgtapparatet kan utfordringer til ledelsen fra de ansatte formidles uten at dette knyttes til en bestemt person, noe som skaper trygghet for begge parter. Tillitsvalgte bør og kan prioritere saker som flere ansatte nevner som problematisk, og se bort fra såkalte ”te- og toalett-papir-spørsmål” i møte med ledelsen. Slik får partene mulighet til å konsentrere seg om de større sakene som på sikt vil skape en bedre arbeidshverdag for alle.

Utfordringer for fagbevegelsen

Fagbevegelsen har også selv en rolle å spille dersom vi skal snu denne utviklingen. Hvordan kan fagforeningene involvere seg i utviklingsarbeid, hvilken rolle bør de tillitsvalgte ta, på hvilken måte kan fagforeningene bruke sin kunnskap og involvere sine medlemmer? Slike diskusjoner må vi bli flinkere til å reise.

Vi bør også kunne diskutere hva slags arbeid vi legger opp til. I organiseringen av arbeidet er det en fordel både for de ansatte og for bedriften at vi ikke utvikler ensidige og spesialiserte arbeidere som ikke har bred nok kompetanse til å «snu seg om» etter markedet eller skiftende oppgaver knyttet til en jobb.

Å bli bevisste og å få synliggjort verdien av et organisert arbeidsliv er en oppgave vi også kan stille til oss selv. Det dreier seg om stolthet og eierskap knyttet til den jobben vi gjør.

I Fafos undersøkelse «Den norske modellen på virksomhetsnivå» fra 2015 ble det også fremhevet at det å bruke tid på å verve nye medlemmer er en viktig strategi for på sikt å få et mer stabilt parts-

samarbeid. Jo større klubben er, og jo mer samkjørt den er, jo vanskeligere vil det være for ledelsen å velge bort partssamarbeid. Dersom de tillitsvalgte kun representerer få av de ansatte, vil ledelsen kunne føle at det gir liten gevinst å involvere dem. I tillegg vil de tillitsvalgte ha færre å diskutere med og være mer ensom i arbeidet for å få til et velfungerende partssamarbeid. Vi har med andre ord en jobb å gjøre i Fellesforbundet også, både ute på den enkelte bedrift og i organisasjonen sentralt for å legge best mulig til rette.

Utfordringer til ledelsen

På bedriftseiersiden må de spørre seg selv: Hvilke arbeidstakere ønsker bransjen?

Fast ansatte arbeidstakere med kompetanse og erfaring

ELLER

Innleide, midlertidige arbeidstakere med mangelfull kompetanse og erfaring?

Skal vi utvikle et arbeidsliv der vi må pøse på med rutiner, prosedyrer og kontrollører for å håndtere en situasjon som knapt er kontrollerbar? Dette er nok ikke en situasjon noen ønsker seg, men som vi like fullt er på vei mot innen både bygg, anlegg og deler av industrien.

Det kan hende det er eierens bedrift – men det er vår arbeidsplass! Hva slags samfunn og arbeidsliv ønsker vi?

Alt det vi har tatt opp i dette heftet handler ikke bare om produktivitet og økonomisk bærekraft, men også om hva slags menneske- og samfunnssyn som skal dominere norsk arbeids- og samfunnsliv. Ønsker vi et samfunn der det er sterke status- og lønnskiller mellom planleggere og fagarbeidere, hvor noen skal ha som jobb å kommandere, mens andre bare skal utføre? Og skal vi tillate at arbeidskraften reduseres til å være en vare? I Arbeiderbevegelsens historie i Norge skrev historikeren Edvard Bull:

Er det rimelig å regne arbeidskraft som en vare på linje med alle andre varer? Fagforeningenes interesse gikk ut på å insistere på at kjøp og salg av «arbeidskraft» alltid handler om hele mennesker, om en hel arbeider med en familie. ... Med andre ord: Fagforeningene aksepterte ikke at eieren av produksjonsmidlene kunne gjøre med «sitt» hva han ville.

Et av Oslos største bemanningsselskap feiret for noen år siden jubileum ved å reklamere med at

deres kunder kunne få to vikarer til prisen av én. Følger man med på nyregistreringer av firmaer i Brønnøysundregistret, vil man se at det etter hvert anses like naturlig å leie ut arbeidskraft som å gå en søndagstur. Man finner firmaer som driver med «kjøp og salg av tilhengere og tilbehør til fartøy, samt utleie av arbeidskraft», «rekruttering, bemanning, klassisk massasje», eller «import og salg av frossen sæd for oppdrett av hest, regnskapsføring og økonomisk rådgivning, utleie av arbeidskraft, samt dertil naturlig tilhørende virksomheter».

I Prop. 89L (2010-11) skrev Stoltenberg II-regjeringen at «et bærekraftig velferdssystem må bygge på et verdiskapende samfunn. Verdier skapes først og fremst gjennom arbeid. Høy arbeidsinnsats i samfunnet som helhet er derfor avgjørende for verdiskapingen. Verdien av vår samlede arbeidsinnsats, nå og i framtiden, utgjør om lag 80 prosent av vår nasjonalformue. Det er derfor viktig å ta godt vare på arbeidskraften.» I arbeidsmiljøloven fra 1977 er et av de viktigste formålene å sikre «en meningsfylt arbeidssituasjon», og at «arbeidsgiver og arbeidstakerne i virksomhetene selv kan ivareta og utvikle sitt arbeidsmiljø». Som mennesker har vi behov for å lære og utvikle oss i jobben, vi har behov for anseelse og det å ta egne beslutninger. Arbeidsplassen er det stedet vi oppholder oss mest i våken tilstand – da bør vi ha forventninger til innholdet også!

Utdrag fra AML § 4-2. Krav til tilrettelegging, medvirkning og utvikling

(2) I utformingen av den enkeltes arbeidssituasjon skal:

- a) det legges til rette for at arbeidstaker gis mulighet for *faglig og personlig utvikling* gjennom sitt arbeid,
- b) arbeidet organiseres og tilrettelegges under hensyn til den enkelte arbeidstakers arbeidsevne, kyndighet, alder og øvrige forutsetninger,
- c) det legges vekt på å gi arbeidstaker *mulighet til selvbestemmelse, innflytelse og faglig ansvar*,
- d) arbeidstaker så langt som mulig gis *mulighet til variasjon og for å se sammenheng mellom enkeltoppgaver*,
- e) det gis tilstrekkelig informasjon og opplæring slik at arbeidstaker er i stand til å utføre arbeidet når det skjer endringer som berører vedkommendes arbeidssituasjon.



7. Oppsummering: Ingen innovasjon uten produksjon, faste ansettelser og et organisert arbeidsliv.

Den danske økonomen Gert Tingaard Svendsen har omskrevet Lenin, som en gang sa at «tillit er bra, men kontroll er bedre»:

«Kontroll er bra, men tillit er billigere. Vi snakker om en avgjørende konkurransefordel i det 21. århundre. Hvis du kan gjøre ting basert på tillit, sparer du en masse papir- og kontrollarbeid. Det smører samfunnets tannhjul, og det gir innovasjon. Når det er tillit flyter informasjonen bedre. Du kan si ting til dine overordnede uten at de gir deg sparken. Det betyr at mange gode ideer i Danmark kommer nedenfra og opp».

Selvstendige, faglig dyktige og engasjerte arbeidstakere skaper et arbeidsliv basert på tillit framfor kontroll. Dette gir resultater på mange områder: :

- Produktivitet

- Bedriftsdemokrati er som alt annet demokrati tidskrevende. Men prosesser hvor de ansatte har fått ivarettatt sine interesser og bidratt med sin kunnskap gir bedre og mer gjennomførbare beslutninger

- Kvalitet

- Det er arbeidstakerne som er den siste planleggeren og kontrolløren. Feil og mangler i arbeidsbeskrivelsen blir ofte oppdaget og ordnet av arbeidstakerne.

- Innovasjon/nyvinning

- Dialogen og erfaringsutvekslingen mellom teoretisk og praktisk kompetanse

bidrar i sum til at mange små daglige forbedringer gir utvikling og forbedring av tjenester, produksjon og produkter. Med andre ord: Ingen innovasjon kan skje uten produksjon.

- Arbeidsmiljø

- Innleie og midlertidige ansettelser krever mer rutiner og kontrollerende ledelse. Et helsefremmende arbeidsliv bygger på arbeidstakere som har innflytelse og kontroll over egen arbeidshverdag

- Rekruttering

- Ungdom vil velge bort yrker hvor usikkerhet, dårlig arbeidsmiljø og useriøsitet er en del av hverdagen. De som velger yrkesfag vil velge yrker hvor de får utvikle sin faglige dyktighet, hvor den er etterspurt og hvor de er stolte av sitt arbeide og yrke.

- Fleksibilitet

- Innleie og utsetting sikrer kortsiktig fleksibilitet, men utfordrer på sikt bedriftenes evne til omstilling og tilpasning. Faste ansatte med kompetanse og faglig selvtilitt gjør det lettere å snu seg raskt, håndtere uforutsette problemer og utvikle nye løsninger.

Enhver bedrift står overfor et veivalg om hvordan de ønske å lede arbeidet. De to ytterpunktene kan oppsummeres slik:

Gammeldags og sjefete ledelse	Moderne ledelse
Klart skille mellom de som utvikler, planlegger og utfører arbeidet	Tett kontakt mellom de som utvikler, planlegger og utfører arbeidet. Arbeidstakerne tar større ansvar for planlegging av arbeidet
Autoritær ledelse, arbeidstakerne utfører sin del av arbeidet uten å være engasjert i helheten	Ledelse som delegerer ansvar og oppgaver, arbeidstakerne tar ansvar for deler av og hele jobben
Individuell avlønning – store lønnsforskjeller	Landsdekkende tariffavtaler – små lønnsforskjeller
Usikkerhet	Forutsigbarhet
Kontroll	Tillit
Svake fagforeninger – manglende partssamarbeid	Sterke fagforeninger – godt partssamarbeid
Midlertidige ansettelser/svakt individuelt oppsigelsesvern	Faste ansettelser/sterkt individuelt oppsigelsesvern
Kjøper inn kompetanse	Investerer i, og utvikler kompetanse i egen bedrift

Styrker, svakheter, muligheter og trusler for den norske arbeidslivsmodellen

STYRKER 1. Arbeidsform med bred oppslutning – kanskje spesielt innenfor tradisjonell industri. 2. Samarbeidet mellom ledelse og arbeidstakerne gir bedre bedrifter og mer konkurransekraft. 3. Bred medvirkning gir bedre beslutninger, drift, kvalitet, læring og arbeidsmiljø. 4. Involvering og medvirkning vil føre til mer demokrati både i arbeidslivet og samfunnet	MULIGHETER 1. Potensial for å utnytte modellen mer innenfor service og nye næringer. 2. Involvering og medvirkning kan bidra til bedre og mer konkurransedyktige bedrifter. 3. Bred medvirkning er god strategi for bedre inkludering i flerkulturelle arbeidsmiljø. 4. Arbeidstakere som er vant med selvstendighet og ansvar vil også enklere kunne omstille seg 5. Utvikling av den norske arbeidslivsmodellen vil styrke det organiserte arbeidslivet
SVAKHETER 1. Liten bevissthet og erfaring om den norske samarbeidsmodellen i mange bransjer og næringer. 2. Modellen er i liten grad på pensum i relevante utdanninger. 3. Man begrenser involvering fordi man er redd for økt tidsbruk 4. Flerkulturelle arbeidsplasser stiller større krav til ledelse og opplæring for å oppnå bred involvering. 5. Det er enklere å få til medvirkning og innflytelse over det daglige arbeidet enn bedriftens strategier	TRUSLER 1. Internasjonale ledelsesmodeller svekker den daglige medvirkningen og det lokale partssamarbeidet. 2. Man er redd for en maktforskyvning i bedriften; status quo bedre enn endring 3. Svekkelse av det organiserte arbeidslivet – færre organiserer seg 4. Økt bruk av utsetting, innleie, midlertidige ansettelser og deltid svekker ansattes lojalitet og involvering i egen arbeidsplass, samt ledelsens vilje til investering i de ansatte

Hvordan er det i din bedrift?

Besøksadresse: Lilletorget 1, 0184 OSLO
Postadresse: Postboks 9199 Grønland, 0134 OSLO
Telefon: 23 06 31 00

E-post: post@fellesforbundet.no Internett: www.fellesforbundet.no
Facebook: www.facebook.com/fellesforbundet Twitter: [@fellesforbundet](https://twitter.com/fellesforbundet)