



FOTO: ERLEND ANGELO

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

Gammel og dominerende lederstil	Moderne ledelse med utgangspunkt i den norske samarbeidsmodellen
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 ansettelses/svakt individuelt oppsigelsesvern	Faste ansettelses/sterkt individuelt oppsigelsesvern

DEN NORSKE MODELLEN

Faste ansettelses og et organisert arbeidsliv



Innholdsfortegnelse

Innledning	5
Den norske modellen bygger på faste ansettelse og et organisert arbeidsliv	6
Den norske modellens byggeklosser	8
Kontroll versus tillit: Forskerne om to ulike modeller for ledelse	13
De tillitsvalgte som ressurs	16
Kunnskapsarbeidsplasser i praksis:	
Kvalifiserte arbeidstakere og tett kobling mellom produksjon og ledelse	18
Å utfordre bedriftenes dominerende strategi: Hva bør tillitsvalgte fokusere på?	21
Det kan hende det er eierens bedrift – men det er vår arbeidsplass!	25
Ingen innovasjon uten produksjon, faste ansettelse og et organisert arbeidsliv	26
Slik klarte de å snu trenden	27

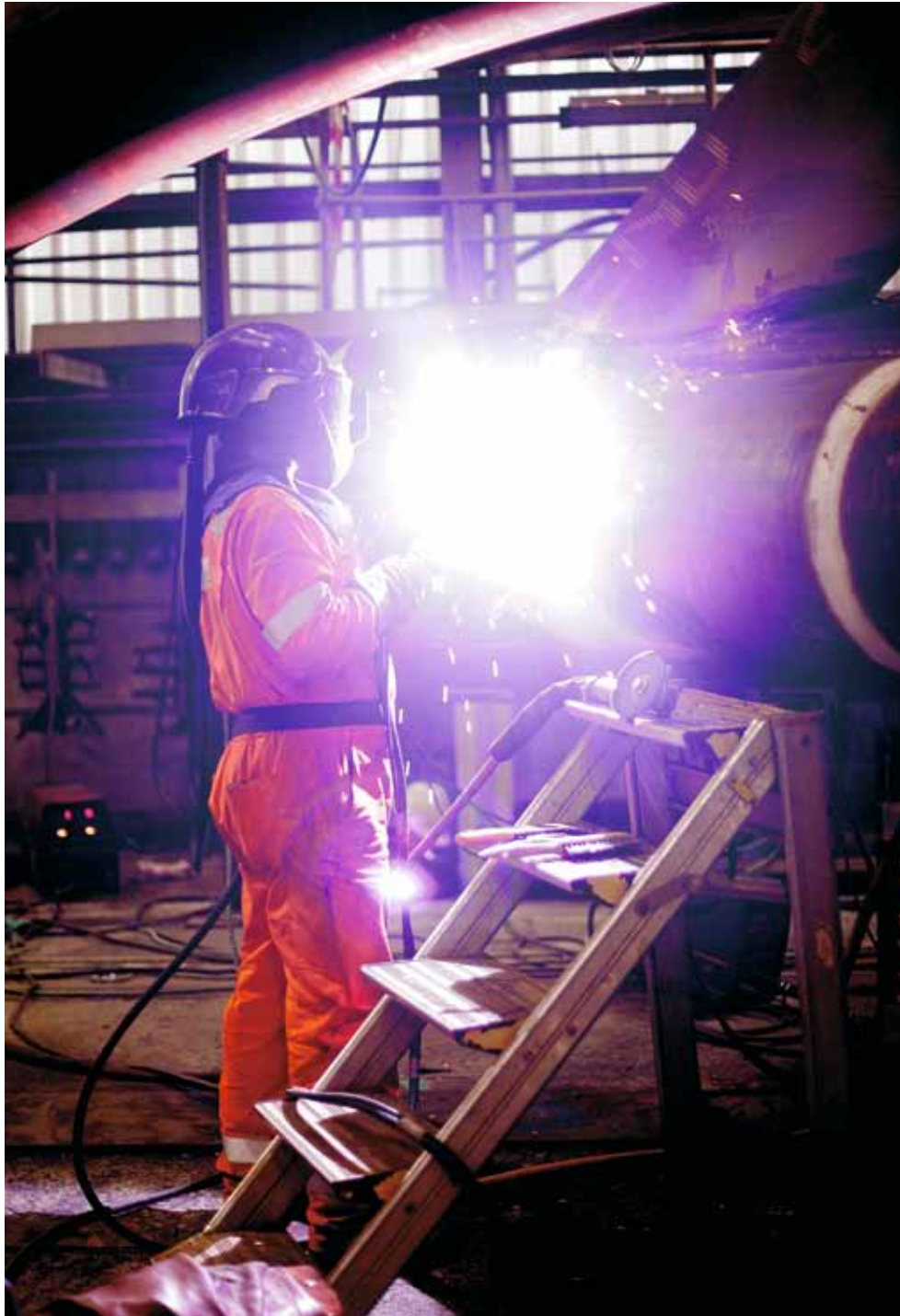


FOTO: TRI NGUYEN DINH

Innledning

I Norge har vi klart å koble faste ansettelses 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 selvdrevne arbeidstakere som samarbeider på tvers av fag- og utdanningsgrupper. Det gir bedriftene 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 eierne er bedriftens økonomi et mål, mens involvering og trivsel blant arbeidstakerne et middel.

Det lov- og avtaleverket fagbevegelsen har kjempet igjennom har gitt oss både plikter og rettigheter til innflytelse og samarbeid om 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: Dette gir en konstruktiv håndtering av motsetningen mellom arbeid og kapital, og har ført til engasjement om forbedring og utvikling av bedriften.

Høyre/FRP-regjeringen satte i februar 2014 ned en produktivitetskommisjon, uten at fagbevegelsen var representert. I den forbindelse understreket Fellesforbundets leder Arve Bakke, «**Samspillet mellom operatører, funksjonærer 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 bedre produktivitet og utviklingsevne enn andre land**»

I dette lille heftet vil vi diskutere alle disse forholdene, forhold som vi mener bør være vesentlige i produktivitetskommisjonens arbeid. Vi håper også heftet bidrar til å motivere tillitsvalgte til økt engasjement slik at en kan påvirke bedriftens strategier og utvikling til beste for medlemmene.

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

De siste tiårenes rådende politiske trend internasjonalt og på arbeidsgiversiden har vært at fagforeninger og trygge ansettelsesforhold er et hinder for vekst og utvikling i næringslivet. Dette har fått innpass også i Norge, og vi ser vi en utvikling i arbeidslivet med færre faste ansatte, økt innleie, midlertidige ansettelse og utsetting av arbeid. Høyre/FRP-regjeringens forslag om økt adgang til midlertidige ansettelse er et skritt i denne retning. Det er en politikk som vil svekke det organiserte arbeidslivet, produktiviteten og arbeidslivets konkurranse- og omstillingsevne. Det store spørsmålet er: Hvorfor skjer det da?

«Alle» uttaler at de ser positivt på 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 vil være 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 ansettelse 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. 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 med kortsiktige og feilaktige strategiske valg. Disse valgene er sjeldent tuftet på den norske modellens fortrinn, men er gjerne en blåkopi av internasjonale trender hvor faste ansettelse, tariffavtaler og partssamarbeid blir betraktet som urettmessige begrensninger av styringsretten og aksjonærenes avkastning. For Fellesforbundet er det viktig å møte denne utfordringen både med ideologiske og økonomiske argumenter.

Den rød/grønne regjeringen nedsatte et utvalg som i 2010 leverte NOU om Medvirkning og medbestemmelse i Arbeidslivet. LO var representert med Konserntillitsvalgt i Aker og forbundsstyremedlem Atle Tranøy. Utvalget konkluderte bl.a. med:

«På mange områder står Norge i en særstilling. Organiseringsgraden er stabil, og arbeidsløsheten er lav. Man finner i liten grad at partssamarbeidet svekkes. Dette gjelder både det sentrale partssamarbeidet, både mellom partene på sentralt nivå og mellom partene og myndighetene, og det gjelder partssamarbeid på virksomhetsnivå. På 1980- og 1990-tallet ble det fremhevet at den norske representative samarbeids-

modellen ikke var i stand til å håndtere de utfordringer arbeidslivet sto overfor. Modellen har imidlertid vist seg som et av de viktigste konkurransefortrinn for norsk økonomi, og dagsorden bør heller være videreutvikling, enn brudd med modellen.» I dette kapitlet peker utvalget på fire utfordringer i en slik videreutvikling:

- Økt oppmerksomhet om demokrati i arbeidslivet som en del av en overordnet demokratidebatt
- Inkludering av flere arbeidstakere i dagens ordninger
- Endringer i arbeidslivet som utfordrer dagens lov- og avtaleverk
- Økt effekt av ordningene i virksomheter hvor de praktiseres



FOTO: SISSEL M. RASMUSSEN

2. Den norske modellens byggeklosser

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 en høy grad av tillit i vårt samfunn, både til politikere og institusjoner. Gjennom trepartssamarbeidet i arbeidslivet får vi en bredere forankring av politikken som føres, og dermed et lavere konfliktnivå enn det som er vanlig

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, lands-omfattende 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.

i mange andre land. Også på lokalt nivå er samarbeidsmodellen framtreddende, både i form av formelle og mer uformelle, direkte systemer for medvirkning. Det betyr 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 konfliktene 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 effektivitet. Dette er befestet i våre tariffavtaler (siden verkstedoverenskomsten i 1907), Hovedavtalen (siden 1935), og i arbeidsmiljøloven (siden 1977).

Sammen med forskningsmiljøer startet LO og Norsk Arbeidsgiverforening (daværende NHO) en rekke samarbeidsforsøk på 1960-tallet. Hovedfokus var økt selvstyre for den enkelte arbeidstaker og team-organisering av arbeidsoppgaver. Resultatene fra samarbeidsforsøkene var i hovedsak positive og påviste en sammenheng mellom produktivitet og de ansattes medbestemmelse og bruk av deres kompetanse. De beste erfaringene fikk en der utviklingsarbeidet var godt forankret mellom ledelsen og tillitsvalgte, og hvor arbeidet ble organisert med egenkontroll i naturlige arbeidsgrupper. Vår høye levestandard og gode velferdsordninger forutsetter at alle er med og bidrar etter evne, og at den samlede



FOTO: SISSEL M. RASMUSSEN

produksjon er godt og effektivt organisert. Vi i Fellesforbundet mener at høy sysselsetting og jevn inntektsfordeling er det viktigste målet på om samfunnet vårt fungerer godt. Den norske modellen er vårt fremste konkurransefortrinn i næringspolitikken.

Den norske modellen krever ansvarlige og sterke organisasjoner i arbeidslivet. Den krever også et godt samspill mellom offentlig og privat sektor. I Norge er det høy organisasjonsgrad både på arbeidsgiver- og arbeidstakersiden. I tillegg er det høy grad av nasjonal koordinering og samordning i lønnsutviklingen.

Frontfagsmodellen bidrar ikke bare til små lønnsforskjeller, men er også en viktig del av forklaringen på den høye produktiviteten i Norge. Sammenlignet

med desentraliserte lønnsforhandlinger, innebærer det norske lønssystemet en 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 vil få lavere lønnskostnader enn de ville fått med et desentralisert forhandlingssystem. Dette muliggjør igjen økte investeringer i høyproduktive bedrifter og bransjer. Dette øker omstillingstakten i næringslivet, noe som igjen krever politisk tilrettelegging for at arbeidstakere kan raskt bytte jobb. Viktige forutsetninger for at denne samfunnsmodellen skal lykkes er derfor også en aktiv arbeidsmarkedspolitikk som bidrar til omskolering, i tillegg til en god utdanningspolitikk som sikrer livslang læring. Trepartssamarbeidet er en garanti for dette.

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 enkelt-selskap 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 konkurransevne, 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.

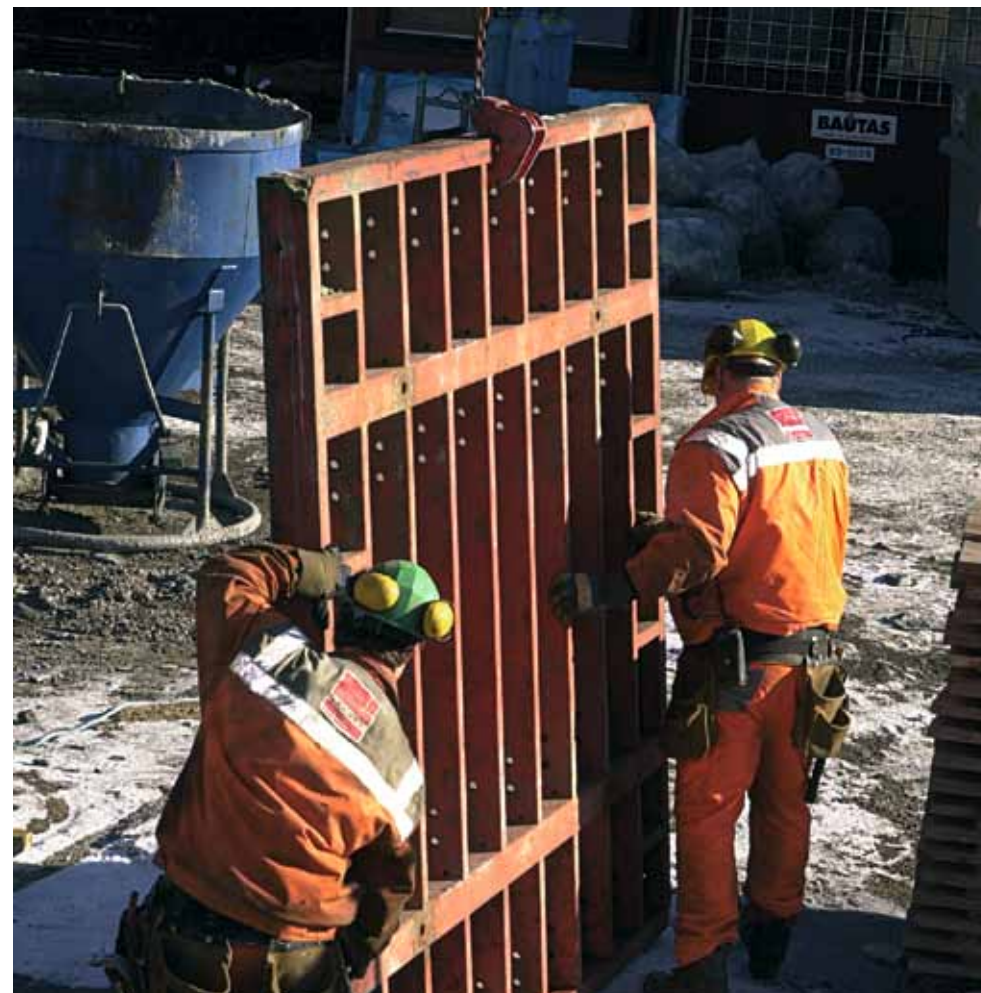


FOTO: SISSEL M. RASMUSSEN

På 1990-tallet mente høyresiden at økt handel med varer og tjenester mellom land, 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 de siste åtte årene hvor sårbar modellen er for politiske endringer. Der har andelen fagorganiserte rast, samtidig som de økonomiske ulikhetene og

arbeidsløsheten har vokst. Den borgerlige regjeringens løsninger – økt bruk av midlertidige ansettelser og lavere lønn for svakere grupper på arbeidsmarkedet – har ikke hjulpet på situasjonen. En liknende politikk her til lands vil trolig føre til samme resultater: Det vil ødelegge fundamentet for samarbeidsmodellen vår, som er basert på likeverdige parter, og vil gi oss et mindre omstillingsdyktig og konkurransekraftig næringsliv.



3. Kontroll versus tillit: Forskerne om to 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 et par år siden skildret hvordan moteretninger innen engelsk og amerikansk («anglo-amerikansk») ledelsesteori har fått innpass i Norge. Sørhaug, som er professor ved Universitetet i Oslos 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»

(TU 25. oktober 2011).

Kontrollbaserte former for ledelse står i direkte strid med den norske modellen på virksomhetsnivå. Ifølge BI-professor Bård Kuvaas har kontrolliveren kommet over dammen sammen med de store konsultantselskapene:

«Det er spredningen av store, globale selskapers HR (Human Resources)-verktøy som i stor grad ligger til grunn for dette.

Det handler om prestasjonsbasert variabel belønning i form av bonuser og såkalt prestasjonsledelse. Disse er tett koblet sammen ved at ulike målstyrings-systemer skal forsøke å rettferdiggjøre administrasjon av bonuser, altså hvem som får og hvor mye de får. Det ironiske er at gapet mellom forskning og utbredt praksis på dette området øker. Det blir stadig færre enkle, lite interessante, repetitive og lett målbare oppgaver, som målstyring og bonuser kan være godt egnet for. Slike oppgaver kan dessuten enkelt outsources til land med betydelig lavere arbeidskostnader enn det vi har i Norge»

(TU 25. oktober 2011).

Storbritannia og USA er et helt andre typer samfunn enn det norske, og det finnes knapt organiserte arbeidere igjen i privat sektor. Å tre en teori som ikke passer over 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 tillitsvalgte 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.»

Organisasjonen Lederne, som selv taler ledernes sak, sa at «vi risikerer å få et arbeidsliv preget av dype konflikter og mindre medbestemmelse for de ansatte»:

«Om ikke bremsene settes på snart er det en overhengende fare for at den norske modellen, med åpen bedriftskultur og samarbeid mellom arbeidsgivere og arbeidstakere, om noen år er borte og erstattet av den amerikanske HR-modellen. Mål settes ovenfra, og de ansatte kan kun påvirke sine arbeidsbetingelser i direkte dialog med sin nærmeste leder. Mange av disse lederne er ansatt på bakgrunn av teoretisk utdanning og mangler elementær opplæring i arbeidslivets spilleregler. Få har personlig arbeidserfaring eller har gått i gradene i bedriften»

(TU 20. mai 2011).

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.»



FOTO: TRI NGUYEN DINH

4. De tillitsvalgte som ressurs

«De tillitsvalgte fyller kommunikasjons-gapet i norske bedrifter og virker sam-lende på arbeidsstyrken.»

Hanne O. Finnestrand, SINTEF

Ved å involvere de ansatte og tillitsvalg-te kan bedriften nyttiggjøre seg kunn-skap hos noen som ofte forvalter en større del av bedriftens historie enn det lederne gjør. For lederne er mange steder blitt som profesjonelle fotball-spillere, de går fra sted til sted, og rekker sjelden å opparbeide seg dybde-kunnskap om bedriften de skal lede. Dette forsterkes av at fagledelse erstat-

tes av «profesjonell» ledelse, der ledelsen er selv 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 faget, 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 Trond-heim, 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, omorganise-ringer, utviklingsprosjekter, reformer, permitteringer og ikke minst de utforut-sette utfordringene ved plutselige oppgangs-tider! I min forskning har jeg blitt slått av



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 utdan-ningen av ingeniører og økonomer, er et betydelig overforbruk av angloameri-kansk litteratur.

(Fra boken «Demokrati i arbeidslivet – den norske samarbeidsmodellen som konkurransefortrinn» Levin, Nilssen, Ravn, Øyum 2012)

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, uutnyttet 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 fagkompe-tanse, og dårligere samarbeid mellom ulike nivå og funksjoner i bedriftene.

«Ansvarskompetanse og ledelse – i form av å se hva som må gjøres, og planlegge deretter – har i en del bransjer blitt foretrengt av tilgangen på fleksibel og

kortsiktig arbeidskraft. Dette er en ødeleggende utvikling, som vil ta oss tilbake til en tid der «hue og hånd» gikk hver for seg, ute av stand til å samhandle. Jeg er redd det vil gi oss dårligere arbeidsmiljø og dårligere produktivitet. Det vil overføre mye ressurser til en gammeldags form for ledelse, som handler mer om detaljkontroll og å dirigere ansatte til enkle arbeidsoperasjoner, framfor å utvikle organisasjonen og kompetansen på en fornuftig måte. Vi har høye lønnskostnader i Norge, men lave kontrollkostnader. Hvis vi utvikler organisasjoner som baserer seg på at arbeidet må kontrolleres og ledes på detaljnivå priser vi oss ut på arbeidskost-nader. For mange bedrifter er det nå i ferd med å skje.»

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

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 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.

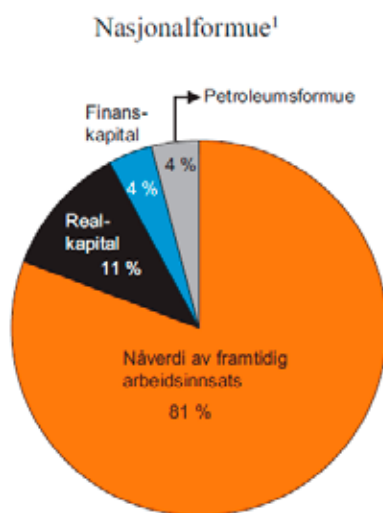
Det er også avgjørende at vi har høy produktivitet. Det gjør at vi kan ha et høyere lønnsnivå og bedre velferdsordninger enn vi ellers kunne tillatt oss. Vi vet at på lang sikt er det produktiviteten, og ikke oljen, som bestemmer vårt velferdsliv.

«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 omtales kunnskapssamfunnet som 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 forenklet og noen ganger feilaktig syn på dagens og framtidens arbeidsplasser. Kunnskapsarbeidsplasser er noe vi har og har behov for i alle bransjer. Den daglige

dialogen mellom praktisk og teoretisk kompetanse, mellom f.eks. ingeniøren og fagarbeideren på arbeidsplassen er kunnskapssamfunnet i praksis. Det er denne modellen vi må utvikle videre. Det er dette OECD ikke fanger opp når de måler innovasjon og nyskaping. Dessverre mangler også denne forståelsen hos mange politikere og bedriftsledere. En utvikling med flere midlertidig ansatte, innleide og en svekkelse av det organiserte arbeidslivet vil undergrave kunnskapssamfunnet alle er enige om at det norske samfunnet er avhengig av.



Kilde: Perspektivmeldingen - Statistisk Sentralbyrå og Finansdepartementet.

Høye lønninger og gode velferdsordninger er også viktige forutsetninger for at næringslivet velger strategier basert på



FOTO: ERLIND ANGELO

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 premisser er en kamp vi er dømt til å tape. Likevel trenger denne trenden seg på også i Norge, og vil kunne bli en utfordring for konkurransekraften i den norske modellen. 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.

Å samarbeide i det daglige

Samspeillet mellom operatører, funksjonærer 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 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.



Industrien vender hjem?

«Lave lønninger har dekket over en rekke problemer som koster mye: dårligere kvalitet, feil og mangler, forsinkelser, kommunikasjonsproblemer, behov for tett oppfølging av produksjonen i lavkostlandet. Ny teknologi – slik som roboter og IT-systemer – gjør at man kan produsere raskere, bedre, med høyere kvalitet og med færre ansatte.

Lønn utgjør en stadig mindre andel av produksjonskostnadene. Produkter har i dag mye kortere levetid på grunn av den teknologiske utviklingen. Da gir det store fordeler å produsere hjemme fordi det tar mye lengre tid å starte opp produksjonen av et nytt produkt i et annet land.

Nærhet til markedet gir langt større fleksibilitet og mulighet til å spesialtilpasse produkter til kundene.

Industribedriftene mister verdifull kunnskap når de ikke lager produktene selv. I neste omgang fører det til at de utvikler dårligere varer.

I moderne produksjonsprosesser er man helt avhengig av at alle delene er der til rett tid. Hvis produksjonen stopper opp på grunn av forsinkelser, koster det svært mye.

Når hele produksjonen samles ett sted, har man mye bedre mulighet til å strømlinjeforme og kutte ut alt som er unødvendig, såkalt lean management, som Toyota utviklet.»

(Aftenposten 22. september 2013)

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 ideologisk overbevisning («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

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 arbeid
- 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 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 samfunnsme-

sige 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 ledelsesbaserte diktater – det skjer gjennom trinnvise, stadige forbedringer, og det skjer når hode og hender arbeider sammen.

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

FOTO: ERLEND ANGELO



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 lokalt. 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.

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

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.

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. Det kan hende det er eierens bedrift – men det er vår arbeidsplass!

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 lønsskiller 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 rådgiv-

ning, utleie av arbeidskraft, samt dertil naturlig tilhørende virksomheter».

I Prop. 89L (2010-11) skrev Stoltenberg II-regjeringen at «et bærekraftig velferds-system 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!

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 flytter 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 fram for kontroll som gir resultat innen følgende områder:

- Produktivitet

- Bedriftsdemokrati er som alt annet demokrati tidskrevende. Men prosesser hvor de ansatte har fått ivarett 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 selvtilit gjør det lettere å snu seg raskt, håndtere uforutsette problemer og utvikle nye løsninger.

Slik klarte de å snu trenden

Vi sto med kniven på strupen, og var nødt til å gjøre noe, sier klubbl lederne Bernt Kilnes og Ståle K. Johansen.

De ansatte på Kværner Verdal smilte bredt i går. Men vegen fram til tremilliarderskontrakten med Statoil har vært en sammenhengende kamp i halvannet år.

Da kontraktene forsvant til Sør-Europa og Asia på løpende bånd, samtidig som ordre-boka i Verdal nærmet seg tom fra 2014 og framover, begynte uroen å spre seg.

Åpne medlemsmøter

Det var da de tillitsvalgte inviterte alle ansatte til to åpne medlemsmøter, hvor det ikke ble lagt skjul på hvor alvorlig situasjonen var.

– Det er utradisjonelt at fagforeningene går sammen om åpne medlemsmøter, men vi som tillitsvalgte har anledning til å bruke litt andre ord enn hva Sverre Myklebust (daglig leder ved Kværner Verdal) kan, sier Kilnes.

Budskapet til de ansatte var klart. Noe måtte gjøres, og de måtte gjøre det sammen.

– Vi hadde underprestert på tidligere prosjekter, og vi hadde ikke lenger tillit i styrerommet.

I møtene hadde vi et veldig klart budskap om situasjonen og hva som ville kreves av oss for at vi skulle få bygge jacketer i framtida, sier Bernt Kilnes.

Kilnes er Nito-tillitsvalgt ved Kværner

Verdal, i tillegg til at han er konserntillitsvalgt.

Kilnes og Fellesforbundet tillitsvalgt Ståle K. Johansen er også styremedlemmer i Kværner ASA og i Kværner Verdal.

Tittelen på de åpne medlemsmøtene var «Hvordan ta skjeen i en annen hånd», med utgangspunkt i hvordan Kværner Verdal skulle gjenskape tillit og resultater.

– I møtene var det en unison enighet om at vi fortsatt ville bygge jacketer, og de ansatte var mer enn villige til å bidra til å snu den negative trenden, forteller Kilnes.

De siste stålunderstellene ble skipet ut i vår, og Kværner Verdal har bevist at de har klart å kutte kostnadene med over 15 prosent, noe som har gitt verkstedet et positivt resultat for 2013. Størrelsen på dette er ikke kjent ennå.

Fornytt tillit

I går sprakk nyheten om at verftet har fått fornytt tillit av Statoil, som er den viktigste oppdragsgiveren for Kværner Verdal.

Det er til sammen fem fagforeninger ved Kværner Verdal, hvor den største er Fellesforbundet.

I går spiste samtlige kake i kantina.

– Det er hele organisasjonen her på Verdal sin fortjeneste.

Nå har vi tatt skjeen i den andre hånda, og vi ser fortsatt at vi har potensial for forbedring. Det er godt å ha med seg, mener Kilnes og Johansen.

(Trønderavisa 27.06.2014)