

KAPITTEL 4

Samarbeid, tillit og kompetanse er avgjørende for fremtidens arbeidsliv

Av Monica Rolfsen, dekan Fakultet for økonomi, NTNU

Denne boken tar for seg det viktige spørsmålet om hvor norsk arbeidsliv beveger seg i fremtiden mot 2050, og hvilke trusler og muligheter vi kan anta vil være viktige. Tiden så langt i 2020-årene har vist oss at det er svært krevende å spå, særlig om fremtiden. Ingen fremtidsstudier ville klart å forutse en verdensomspennende pandemi som vi har opplevd og i skrivende stund står midt oppe i. Hvilke videre endringer som vil inntreffe de neste 30 år, må vi erkjenne at vi ikke vet. Vi kan anta at mange av trendene vi ser i vekst nå, vil fortsette. Men vi vet det ikke.

En av de viktigste lærdommene gjennom våren 2020 er at norsk arbeidsliv så langt har klart seg godt, forholdene tatt i betraktning. Vi har tillit til politiske beslutninger, vi har samarbeidet godt på tvers av ulike sektorer i samfunnet, og befolkningen har stort sett fulgt de råd som er gitt. Samfunnet har vist seg å være mer omstillingsdyktig enn vi kanskje hadde trodd. For å ta min sektor som eksempel ser vi at professorer og studenter nærmest over natten gjennomgikk en digital revolusjon, og greide å ta i bruk digitale verktøy for undervisning, veiledning og eksamen. Alt er ikke perfekt etter første gjennomkjøring, men endringsviljen og -evnen var formidabel.

Mange av de endringene vi ser for oss som sentrale frem mot 2050, er omtalt og analysert i denne boken: digitalisering, kunstig intelligens, bærekraft, entreprenørskap, omstilling i offentlig sektor, lean og sirkulær økonomi, alle svært relevante og sannsynlige. Samtidig har pandemien i 2020 lært oss at endringer kan komme brått på, og bli helt andre enn vi kunne forestille oss på forhånd. Det beste vi kan gjøre, er antagelig å sikre at arbeidslivet er best mulig rustet for endringer, uansett hva de måtte handle om. Men hvordan ruster vi oss for endring, hva vil det si å ha endringskompetanse? Jeg vil peke på tre områder som allerede kjennetegner vårt arbeidsliv: *samarbeid, tillit og kompetanse*. Dette kan oppsummeres i det vi kaller *den norske modellen*.

Norsk arbeidsliv er på mange måter noe for seg selv, selv om det er likheter med øvrige nordiske land. Vi har høy produktivitet, forholdsvis lav arbeidsledighet og like muligheter for begge kjønn. Velferdsordningene er universelle, som sykelønn, fødselspermisjon og fravær i forbindelse med barns sykdom. Dette er ordninger som mange andre lands arbeidstakere må forhandle om i kontrakter og avtaler. Organisasjonsgraden i Norge er forholdsvis høy. Ansatte i virksomheter har rettigheter for representasjon og medbestemmelse, og for å bli hørt og tatt med på råd ved endring og omstilling. Antall streiker og konflikter i arbeidslivet er blant de laveste i Europa, utdanningsnivå er høyt, lønnsnivået er generelt høyt, samtidig som avstanden i lønn mellom ulike sjikt i hierarkiene er lavere enn i mange andre land det er naturlig å sammenligne seg med.

Norsk arbeidsliv er videre preget av tillit og samarbeid. På nasjonalt nivå er det sterke relasjoner mellom arbeidsgiver, arbeidstaker og staten i treparts-

samarbeidet. Også innenfor hver enkelt virksomhet er samarbeidet mellom ledelse og tillitsvalgte omfattende og viktig. De tillitsvalgte er bindeledd mellom fagforeningene og medlemmene i virksomhetene.

Annet hvert år setter partene seg til forhandlingsbordet, mens tiden imellom er preget av samarbeid mot felles mål. Det er både et krav i arbeidsmiljøloven og hovedavtalene at ledelsen bør involvere de ansattes representanter ved større utviklingsprosesser. Videre er det mange ledere som opplever at det er en stor fordel å ha med de ansattes representanter i utviklingsprosjekter. Norsk arbeidsliv har ledelse og tillitsvalgte som håndterer både konflikt og samarbeid. De kan forhandle om lønn og arbeidsvilkår, og samtidig samarbeide om endring og utvikling. Det er ikke automatisk et motsetningsforhold mellom konflikt og samarbeid, ofte er det nettopp konfliktsituasjonen som skaper rom for kreativitet om å finne de beste løsningene. Videre utgjør forhandlingsrollen kun en del av oppgaven til de tillitsvalgte. Noen ganger kommer også initiativene fra de tillitsvalgte, som fremmer forslag til utviklingsprosjekter og hjelper til med å følge opp prosjektene i praksis. I den internasjonale litteraturen kalles dette tette samarbeidet for partnerskap. I en internasjonal sammenheng er dette unikt.

Samarbeid ved innføring av ny teknologi, slik som digitalisering, eller nye arbeidsformer er avtalefestet. Skal et nytt kvalitetssikringssystem eller informasjonsteknologisystem implementeres, vil tillitsvalgte typisk være med på å påvirke både innholdet og kanskje særlig prosessen for gjennomføring. Når en offentlig eller privat virksomhet i Norge bestemmer seg for å innføre nye organisasjonskonsepter eller metoder, vil de aller fleste ledere velge å gjøre dette i et samspill med de tillitsvalgte, fordi løsningene blir bedre og det blir lettere å implementere.

Den norske modellen er resultat av en lang historisk utvikling som startet med den første tariffavtalen i 1907 og dens såkalte *generelle bestemmelser*, fortsatte med arbeidsfredskommisjonen fra 1930 og fikk sitt gjennombrudd med den første hovedavtalen i 1935. Deretter ble samarbeidet videreutviklet i ulike faser, både nasjonalt og på den enkelte arbeidsplass. Vi kan identifisere fem tydelige resultater som er relevante i dag; lønnsdannelse, utstrakt bruk av teamarbeid, partnerskap, arbeidsmiljø og demokratisk ledelse. Min påstand er at disse fem også vil være de elementene som gjør oss kompetente til omstilling og endring for fremtiden. Jeg skal i det videre begrunne hvorfor.

Lønnsdannelse omtales nærmere i et senere kapittel og har som sin hensikt å verne om kapitalavkastningen i de såkalte frontfagene, de som er konkurranseutsatt. Det betyr at arbeidstakere i skjermet sektor viser moderasjon. Dette kan potensielt bidra til uheldige forskyvninger ved at kapitaleiere i skjermet sektor sitter igjen med en stadig større andel av inntektene som genereres. En forutsetning for koordinering er derfor en grunnleggende tillit til at myndighetene

sikrer god konkurranse, slik at produktivitetsvekst i skjermet sektor kommer forbrukerne til gode gjennom lavere prisvekst og dermed høyere reallønnsvekst. Samtidig må skattesystemet sørge for en omfordeling av høy profitt og gode velferdsordninger. Dette er et eksempel på samspillet mellom partssamarbeid i arbeidsmarkedet og den økonomiske politikken, to av grunnpilarene i den norske modellen. En lønnsstruktur med lite forskjeller bidrar for det første til at lavkvalifisert arbeidskraft blir relativt dyrt, mens høykvalifisert arbeidskraft blir relativt billig. Dette bidrar til å løfte det gjennomsnittlige kompetansenivået i norske bedrifter ved at bedriftene har sterke insentiver til å ansette høykvalifiserte arbeidstakere. Relativt billig høykvalifisert arbeidskraft er et konkurransefortrinn for norske bedrifter. På den annen side kan små lønnsforskjeller gjøre det vanskeligere å motivere arbeidstakere til å investere i økt kompetanse. Dermed kan det oppstå et udekket kompetansebehov i norsk næringsliv. Gratis utdanning for alle er derfor viktig for å motvirke ubalanser i arbeidsmarkedet. Dette viser igjen hvordan de ulike grunnpilarene i den norske modellen henger sammen og støtter opp under hverandre.

Lønnsystemet som beskrevet bidrar videre til at maskiner og teknologi blir relativt billige innsatsfaktorer i produksjonen. Dette gir norske bedrifter sterkere insentiver til å investere i kapital og ny teknologi, og dermed en dreining mot mer kapitalintensiv og mindre arbeidsintensiv industri. Dette bidrar til å øke arbeidsproduktiviteten, samtidig som økt kapitalintensitet og implementering av ny teknologi bidrar til at det stilles høye krav til arbeidstakernes kompetanse. Kombinasjonen av små lønnsforskjeller og et høyt lønnsnivå bidrar sist, men ikke minst, til å framskynde prosessen med kreativ destruksjon. For å «forsvare» de høye lønnskostnadene er vi avhengige av at arbeidskraften er produktiv. Det er med andre ord ikke rom for lavproduktive virksomheter, rett og slett fordi vi ikke har et utbredt arbeidsmarked for lavproduktive arbeidstakere. Også her er samspillet med velferdsstaten viktig. Ved å beskytte arbeidstakere med velferdsytelser ved et eventuelt inntektsbortfall, men ikke bedriftene, støtter velferdsstaten opp under prosessen med kreativ destruksjon og omstilling. Lønnsdannelsen er dermed en fordel med hensyn til endringer som digitalisering og industri 4.0, med økt bruk av teknologi og økt behov for kompetanseheving.

Teamarbeid står sentralt innenfor den norske modellen. Det handler om å utvikle team som får delegert så mye ansvar som mulig gitt de rammebetingelsene man opererer innenfor. Noen ganger vil krav i verdikjeden og krav til standardisering gå på bekostning av grad til selvstyre. Det å la teamet selv finne gode og pragmatiske løsninger på slike dilemma er en måte å arbeide på som ivaretar tradisjonene i norsk arbeidsliv.

Konkurransfordeler med denne arbeidsformen har vist seg å være økt grad av fleksibilitet, læring i grupper, behov for færre hierarkiske nivå for å få gjort samme jobb. De senere år er dette blitt ytterligere forsterket ved automatisering og økt krav til kompetanse i det utøvende ledd i industrien. Flere virksomheter har de siste årene flyttet produksjon tilbake til Norge, ved at billig arbeidskraft ikke lenger er viktig, og at det er færre, men mer kompetent og samarbeidende arbeidskraft som trengs. I en digitalisert fremtid med industri 4.0 vil dette ytterligere forsterkes.

Et tredje viktig moment innenfor den norske modellen er *partnerskap* mellom tillitsvalgte og ledelse i bedriften. Dette utviklet seg fra den første hovedavtalen i 1935 og utover i etterkrigstiden. Samarbeidsforsøkene ble viktige, det var første gang partene i arbeidslivet hadde felles ansvar for utviklingsprosjekter. Samarbeid ble avtalefestet i tilleggsavtalen i 1982. Denne type samarbeid går langt ut over det representative og lovfestede, det handler om å ha felles mål og ansvar for å utvikle prosesser som en del av det daglige arbeidslivet.

Internasjonalt er denne type samarbeid omstridt, med stor variasjon mellom ulike land. Det klassiske bildet er at liberale økonomier, slik som Storbritannia, USA, Canada og Australia, er kritiske til partnerskap, mens det er mer utbredt og akseptert i land som Tyskland, Nederland og spesielt i Skandinavia. Mye tyder på at det er lettere å oppnå partnerskap innenfor en velferdsstat som i de nordiske landene. Når forhandlingene mellom fagforening og arbeidsgiver omfatter ikke bare lønn, men også fundamentale forhold som helseforsikring, pensjoner, sykepenger, svangerskapspermisjon og andre goder som hos oss er en del av velferdsstaten, kan det påvirke forhandlingsklimaet. Mye mer står på spill, og sikkerhetsnettet er svakere. Det er godt dokumentert at tillitsforhold og tett samarbeid mellom partene er mer utbredt i økonomier med omfattende velferdsstatsordninger. I viktige endringsprosesser vi skal drøfte i denne boken, vil tillit, samarbeid og partnerskap stå sentralt.

Et fjerde moment handler om *arbeidsmiljø*, som i denne boken omtales i del 3 gjennom flere kapitler. I de norske samarbeidsforsøkene på 1960-tallet var man opptatt av å finne andre måter å organisere arbeid på enn det tradisjonelle samlebandet, selv om samleband strengt tatt ikke var så utbredt i norsk industri. Det man ønsket å bekjempe, var et arbeidsmiljø med gjentakende oppgaver med korte syklustider, lite sosial kontakt, jobben standardisert ned til minste detalj, og ingen medvirkning. Resultatet var belastningsskader, psykiske plager, høyt sykefravær og høy utskifting av arbeidsstokken.

Forståelsen som ble utviklet gjennom samarbeidsforsøkene i Norge, var basert på sosioteknisk teori, hvor formålet er å finne den beste måten å organisere arbeid på ved å ta hensyn både til den tekniske og den sosiale dimensjonen. En modell som er mye brukt når man skal forstå hva som preger gode eller

mindre gode arbeidsmiljø sett fra arbeidertakers side, er *krav-kontroll-modellen*. Denne går i korthet ut på at høy grad av egenkontroll, muligheter til å ta beslutninger om eget arbeid, skaper større evne til å håndtere stress og høye krav. Denne tankegangen passer godt sammen med den sosiotekniske tilnærmingen og teamarbeid, hvor det nettopp handler om å øke graden av egen kontroll over arbeidet. I norsk arbeidsliv er dette noe som vektlegges i stor grad, blant annet som følge av arbeidsmiljøloven.

Det siste momentet i den norske modellen handler om *ledelse*. I Norge har det vært debatter om hvorvidt en leder trenger å kunne virksomheten godt selv, eller om man først og fremst kan være en god *leder* av hva som helst. Må man være ingeniør for å lede en industribedrift, eller trenger man ha bakgrunn fra helsesektoren for å lede et sykehus? Ståstedet om at en leder kan lede hva som helst, blir ofte omtalt som «Kenning-modellen» etter den amerikanske konsulenten George Kenning, som bygget opp et nettverk av ledere i etterkrigstiden i Norge. Dette har vært omstridt og diskutert. Ett mulig ståsted er å være opptatt av kontinuitet, og fokus på at kulturbygging og langsiktighet blir vanskelig å realisere ved hyppig skifte av toppledere. Nye ledere skal gjerne bringe med seg nye ideer, og de er ikke i jobben lenge nok til å beherske detaljene. Å endre kulturen hver gang en ny leder kommer inn, fører til at man dyrker det overfladiske fremfor langsiktighet, og dermed hindrer organisasjonslæring og forbedringskultur.

En annen viktig innbygd forutsetning i denne tankegangen er at opplæring må foregå på jobben, i mindre grad på kurs der enkeltpersoner trekkes ut av sin kontekst og blir indoktrinert generelle prinsipper sammen med ledere fra andre bedrifter, slik trenden var på 1980- og 90-tallet. Fokus på kontekst innebærer at man lærer best sammen med dem man skal lede og oppnå resultater sammen med.

Det neste spørsmålet vi må stille oss, er hva norsk ledelse innebærer. Her får vi ikke så mye hjelp av samarbeidsforsøkene, som i liten grad tematiserer ledelse som sådan. Et viktig arbeid ble gjort av den norske antropologen Tian Sørhaug, som studerte ledelse i virksomheter med høy grad av medvirkning og hva slags type ledelse det krever. Andre har introdusert begrepet *demokratisk ledelse*, som innebærer samarbeid med tillitsvalgte. Vi kan definere demokratisk ledelse som samarbeid med tillitsvalgte gjennom partnerskap, sterkt fokus på medvirkning i daglig arbeidsutførelse, god kjennskap til virksomheten og et langsiktig perspektiv på endring.

Til slutt vil jeg peke på noen muligheter og trusler fremover. Mulighetene innenfor den norske modellen er mange:

- Høy grad av tillit og gode tradisjoner for samarbeid gjør at omstilling og endring i alle typer virksomheter er lettere.
- Tillit og tradisjoner for samarbeid er også en fordel ved omstilling på nasjonalt nivå, som det grønne skiftet er et eksempel på.
- Lønnsstrukturen sammen med høy kompetanse gjør at vi har en komparativ fordel i det digitale skiftet, «industri 4.0», der billig arbeidskraft ikke lenger er et konkurransefortrinn. Dette ser vi ved at industribedrifter flytter tilbake fra lavkostland.
- Globalt er likhet, tillit, bedriftsdemokrati og velferdsordninger et konkurransefortrinn. Dette gjelder ved rekruttering av kompetanse inn til Norge, men det er også noe norske bedrifter i utlandet opplever i sin rekrutteringsprosess.
- Flate strukturer med kompetanse og tillit gir mer effektive organisasjoner. Beslutninger tas raskere, og færre ledernivå trengs.
- Likestilling gjør at vi mobiliserer hele befolkningen i arbeidslivet.
- Fravær av konflikter og streiker.
- Teamarbeid gir økt fleksibilitet – flere kan utføre samme jobb.
- Jobbtilfredshet gir økt motivasjon.

Vi kan også se noen trusler:

- Vi mangler kunnskap om den norske modellen på universiteter og høyskoler, i videregående skole og fagskoler. Ungdom lærer lite om arbeids- og organisasjonsliv.
- Modellen bygger på høy organisasjonsgrad, hvordan blir nye næringer organisert?
- Arbeidsinnvandring – forankring hos nye arbeidstakere med annen type forståelse og tradisjoner.
- Økt grad av innleie og bemanningsbyråer.

Vi ser en økende tendens til at norske bedrifter får internasjonale eiere og ledere, spesielt de bedriftene som konkurrerer globalt. Utviklingen setter den norske lønnsdannelsen, det norske avtaleverket og den norske bedriftsmodellen, med tilhørende ledelsesmodell, under sterkt press.