

KAPITTEL 21

# Dilemmaer knyttet til framtidens arbeidsliv

Av Trond Kongsvik, Ola Edvin Vie, Øystein Moen,  
Rikke Bramming Jørgensen og Eirik Albrechtsen

*Kapitlene i boken har gitt et bilde av en rekke konkrete muligheter og utfordringer som kan bli aktuelle i ulike deler av framtidens arbeidsliv. Dette gjelder både i etablerte yrker og bransjer, i tilknytning til digitalisering, i arbeids- og ledelsesprosesser og knyttet til arbeidsmiljø og partssamarbeidet.*

*Sett i et fugleperspektiv illustrerer kapitlene også flere dilemmaer som både myndigheter, arbeidsgivere og arbeidstakere står overfor i årene framover. Avslutningsvis i boken vil vi tematisere disse dilemmaene som er aktuelle på tvers av de enkelte kapitlene, henholdsvis knyttet til teknologi og globalisering, samt bærekraft.*

## 21.1 TEKNOLOGI OG GLOBALISERING

Flere bidrag i boken tar opp de store og til dels revolusjonerende mulighetene som digitalisering gir for kunder og brukere. Et dilemma er at digitalisering og ny teknologi samtidig kan representere en mulig trussel for arbeidsforhold og svekke behovet for ordinære ansettelser som vi kjenner det.

Eksempelvis beskrives kunstig intelligens av Bjørgum et al. i kapittel 7 som et teknologiområde i rivende utvikling. Kunstig intelligens har et revolusjonerende potensial for virksomheter når det gjelder sentrale lederoppgaver som beslutningstaking, problemløsning og rapportering og vil åpenbart kunne effektivisere arbeidslivet og bidra til automatisering av administrasjon og rutinepregede og tunge arbeidsoppgaver. De fleste studiene på feltet har ifølge forfatterne sett på teknologiske og kommersielle *muligheter*, selv om kunstig intelligens åpenbart gir konsekvenser for organisering av arbeid, for betydningen av arbeid i seg selv og gir opphav til en rekke etiske utfordringer og usikkerheter, blant annet knyttet til menneskelig kontroll i valgsituasjoner.

I kapittel 5 tar Moen opp hvordan enkeltstående digitale vurderinger av tjenesteytere slik vi ser i dag (for eksempel i form av stjernevurderinger), kan samles og settes inn i større systemer, for eksempel ved hjelp av blockchain-teknologi. Anvendt i arbeidslivet kan slike digitale vurderings-systemer gi kunder muligheten til svært godt informerte valg når man kjøper tjenester. Utvikling av digitale vurderinger kan også bidra til å styrke delingsøkonomien fordi partene har tilgang til bedre og mer tillitsskapende informasjon om hverandre og fordi behovet for fordyrende mellomledd forsvinner. Samtidig vil en utvikling der man har mye informasjon om tjenestetilbydere som enkeltpersoner, legge til rette for nye organisasjonsformer. Dette kan være modeller hvor selvstendig næringsdrivende opererer som sammenslutninger innenfor en plattform eller et interessefellesskap. Med andre ord vil andelen som inngår i ordinære arbeidstaker–arbeidsgiver-forhold kunne bli redusert,

noe som kan redusere tilgangen til en rekke velferdsordninger knyttet til det ordinære arbeidslivet.

Vi ser en slik utvikling allerede i dag i såkalt plattformarbeid, der arbeid formidles mellom kunder og arbeidere gjennom en digital plattform eller app (jf. for eksempel Uber). Her er det vanlig at arbeiderne etablerer enkeltmannsforetak og får betalt per oppdrag, eventuelt med en fast grunnlønn som utgangspunkt. Selv om dette gir kunder lettere og billigere tilgang på blant annet transport- og leveringstjenester, tar Nilsen, Kongsvik og Veisdal i kapittel 6 opp ulike negative konsekvenser som modellen gir for arbeiderne. Midlertidig arbeid gir generelt økt risiko for arbeidsskade og sykdom. Som selvstendig næringsdrivende har man også mindre tilgang på sosiale velferdsordninger, og risiko overføres fra arbeidsgiver til arbeideren. Plattformarbeid legger også til rette for «algoritmisk kontroll» der «sjefen er en app», med tilhørende skjevhet i informasjonen som er tilgjengelig for arbeidere og kunder. Arbeidsforhold kan i noen tilfeller avsluttes gjennom at arbeiderne ikke lenger får tilgang til appen.

En av erfaringene vi kan trekke fra koronapandemien er at fjernarbeid gjør at mange ansatte kan utføre jobben sin hjemmefra eller fra andre steder utenfor kontorene til organisasjonen sin. Som Murray og Vie viser i sitt kapittel må det teknologiske utstyret og infrastrukturen være på plass for å jobbe effektivt. Fjernarbeid anerkjennes i økende grad som en egen kompetanse, som både ledere og medarbeidere må øke og videreutvikle. Deler av denne kompetansen handler om å legge til rette for gode arbeidsplasser i hjemmet, men handler også om å tilpasse seg til nye former for samarbeid med kollegaer. Spesielt den ene casen illustrerer at ledere og medarbeidere som tidligere var skeptisk til fjernarbeid, er blitt langt mer positive når de først fikk erfaring med det på grunn av pandemien. Det kollektive kompetanseløftet i fjernarbeid gjør oss sikre på at denne arbeidsformen vil benyttes mer, men da er det viktig å være klar over at det er mindre enn halvparten av arbeidstakerne som har en jobb hvor dette lar seg gjøre. Med teknologisk utvikling, kanskje spesielt innenfor helsevesenet, kan denne andelen øke frem mot 2050.

Det å utnytte nye teknologier og digitale løsninger vil være sentralt for konkurransekraften til norsk arbeidsliv mot 2050, og dermed også for arbeidslivet generelt. Det å samtidig sikre gode arbeidsforhold vil til dels være et lederansvar. Bjerke og Aspelund (kapittel 8) beskriver i den forbindelse noen lederferdigheter eller -kapabiliteter som kan være viktige for å få til vellykkede digitale transformasjoner. Disse handler om å utvikle kollektiv samarbeidsevne og om praktisering av delt strategisk lederskap. Medvirkning fra ansatte kan med andre ord være viktig i en slik sammenheng. I tillegg til ledelse vil myndighetenes regulering være en viktig brikke. Teknologiske nyvinninger i arbeidslivet vil kunne synliggjøre regulatoriske gap som bør lukkes for å unngå

negative virkninger for samfunn og enkeltpersoner. Slik sett vil det politisk valgte systemet, og dermed oss alle, ha et ansvar for hvordan dilemmaer knyttet til ny teknologi og digitalisering av arbeidslivet håndteres.

Teknologisk utvikling og globalisering er tett sammenvevd, i helt spesiell grad knyttet til digitalisering og tjenesteutvikling. Det vil være naivt å tro at dette ikke fortsetter, der teknologiske løsninger for produkter, tjenester og prosesser utviklet utenfor Norge blir tilgjengelige og innvirker på det norske arbeidslivet. Elektriske sparkesykler er et eksempel; her kombineres et fysisk produkt med en digital betalings- og lokasjonsløsning på en måte som påvirker samferdsel i byer. Drosjer og kollektivtransport konkurrerer da mot elektriske sparkesykler, mot et konsept som Uber, mot elektriske sykler og mot ulike løsninger for bildeling. På noen områder kan nye løsninger ha en klar positiv miljøeffekt eksempelvis i form av mindre biltrafikk, på andre områder kan effekten for ansatte og enkeltpersoner være tydelig negativ eksempelvis gjennom færre faste jobber.

Vi vil peke på at den nye normalsituasjonen kan bli at teknologiutvikling og ulike globale løsninger vokser frem så hurtig at regelverk og lovgivning i Norge kommer på etterskudd. Det kan også i økende grad bli vanskelig å etablere særskilte norske reguleringer eller styring, dvs. at den generelle teknologiske utvikling og globalisering i praksis kan ha økende innflytelse på det fremtidige norske arbeids- og organisasjonsliv på bekostning av de tradisjonelle aktørene myndigheter, arbeidstakere og arbeidsgivere.

## 21.2 BÆREKRAFT

Michelsen og Skaar beskriver i kapittel 11 en utvikling i bærekraftbegrepet fra Brundtland-rapporten i 1987 til FNs bærekraftsmål i 2016. I Brundtland-rapporten ble det lagt vekt på en bærekraftig utvikling som skulle ivareta framtidige generasjoners behov. FNs bærekraftsmål inkluderer i tillegg verdien av fungerende økosystemer som et mål i seg selv. Anstendig arbeid og rettferdig økonomisk vekst er også mål for å utrydde fattigdom og beskytte arbeiderrettigheter.

Målene om bærekraft innebærer flere dilemmaer på ulike nivå. I norsk sammenheng har vi gjennom motstanden mot flere vindkraftprosjekter tydelig fått illustrert at innføringen av bærekraftige løsninger kan innebære omkostninger i form av naturinngrep som lokale innbyggere finner urimelig at de skal bære. Vi ser tydelige paralleller til motstanden mot de store vannkraftutbyggingene vi så på 1970- og 80-tallet.

Sirkulærøkonomien innebærer gjenvinning og ombruk av produkter og materialer, noe som sparer naturressursene. Dette kan bidra til materiell velstand som er bærekraftig. Michelsen og Skaar beskriver et dilemma i sirku-

lærøkonomien, der gjenvinning kan gå på bekostning av arbeidsmiljø. Det er eksempler på at gjenvinning som krever høye standarder for arbeidsmiljø, eksporteres til land med lavere krav til arbeidsmiljø. Resultatet kan bli flere personskader, helseskader og ukontrollert spredning av miljøgifter der gjenvinningsarbeidet faktisk skjer. Michelsen og Skaar framhever behovet for en bedre styring av hele verdikjeden for gjenvinning, der ansvarlige bedrifter må ta et helhetlig ansvar. Med andre ord bør miljøledelse som begrep utvides til å omfatte virksomhet utenfor egen bedrift og til både ytre miljø og arbeidsmiljø.

Anstendig arbeid er altså et av bærekraftsmålene. Hermundsdottir, Eide og Aspelund påpeker i kapittel 16 at norske bedrifter selv gir uttrykk for at de, via den norske modellen, allerede har implementert mange av de sosiale aspektene i bærekraftsmålene; og at deler av dette er også lovfestet. Vi har imidlertid tidligere i dette kapitlet kommentert hvordan nye digitale løsninger kan tas i bruk på en slik måte at arbeidsforhold blir påvirket negativt. I denne boken er det for eksempel vist til plattformarbeid (kapittel 6) og prestasjonsmålinger (kapittel 5) ved hjelp av ny teknologi i den forbindelse. Globaliseringen legger også til rette for økt arbeidsinnvandring, og i norsk sammenheng innebærer EU/EØS-avtalen at store deler av Europa er ett arbeidsmarked. Jørgensen og Svendsen viser i kapittel 10 til flere undersøkelser som viser at utenlandske arbeidstakere har høyere risiko for skader og dødsfall og potensielt også er mer eksponert for kjemisk og fysisk risiko. Hvorvidt vi kommer nærmere et bærekraftig og anstendig arbeidsliv, kan altså ha sammenheng med hvordan bedrifter og myndigheter håndterer mulighetene som både ny teknologi og globaliseringen gir. Globaliseringen gir mulighet for eksport av arbeidsmiljøproblemer til andre land og forflytning av risiko til andre grupper internt i land. Ny teknologi kan gi opphav til nye måter å organisere arbeid på, som vi har sett i plattformøkonomien. Spørsmålet som reiser seg, er hvem som har ansvaret for anstendig arbeid når arbeidsgiveransvaret forsvinner og når «sjefen er en app»?

### 21.3 AVSLUTTENDE KOMMENTARER

LO-sekretær Are Tomasgard avslutter sitt kapittel i innledningen av boken som følger: «Den norske tillits- og arbeidslivsmodellen gjør at Norge håndterer endringer bedre enn noen andre land i verden. Det er et felles ansvar å sørge for at modellen kommer kommende generasjoner til gode.» Direktør Nina Melsom i Område Arbeidsliv i NHO skriver i sitt kapittel: «Et viktig fortrinn med avgjørende betydning for det gode arbeidslivet i Norge er den såkalte norske modellen. Den handler ikke minst om tilliten og samarbeidet som er mellom partene, mellom ledelse og ansatte.» Disse to innleggene reflekterer

gode intensjoner om å beholde og videreutvikle grunnleggende elementer i det norske arbeidslivet.

Dersom vi ser tilbake, pekte vi i innledningskapittelet på at dagens Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse har historiske røtter tilbake til Einar Thorsrud og samarbeidsprosjektet mellom arbeidsgivere og arbeidstakere, og at dette har hatt stor betydning for utviklingen av norsk arbeidsliv slik vi har kjent dette gjennom flere tiår.

Både LO og NHO peker i sine kapitler på at teknologisk utvikling og medfølgende omstilling ikke er noe nytt, og at norsk arbeidsliv har satset på utvikling av kompetanse for å holde tritt. Samarbeidet mellom de to organisasjonene er blant annet blitt organisert i Hovedorganisasjonenes fellestiltak (HF), som har finansiert programmer som Bedriftsutvikling 2000 og Verdiskaping 2010.

Dersom vi ser fremover, virker det sannsynlig at det er globaliseringsprosesser og den teknologiske utvikling som i praksis vil definere hvordan arbeidslivet utvikler seg i langt større grad enn det vi har sett frem til nå. I kapittelet til Finnestrand og Holmemo ser vi at på tross av en sterk og etablert historie om lean på norsk som medvirkningsbasert og i tråd med den norske modellen, viser praksis større bredde og variasjon. Dette illustrerer at selv om tunge miljøer innenfor arbeidsliv, politikk, forskning og industri har skapt en felles forståelse og historier om lean i Norge, deles den ikke automatisk av det brede spekteret av andre aktører. Dette impliserer et større spenn i hvor norske bedriftseiere henter sine impulser fra. Sammen med den teknologiske utvikling antyder det at de tradisjonelle parter og prosesser i arbeidslivet og nasjonale politiske føringer kan bli mindre viktig i møtet med eksempelvis delingsøkonomi, blockchain og kunstig intelligens.

I lys av den økte globaliseringen, digitaliseringen og det presserende behovet for mer bærekraftig utvikling, ser vi for oss at et velfungerende partssamarbeid fremdeles har en sentral rolle. Samtidig må vi anerkjenne at samarbeidet blir presset av disse massive drivkreftene, noe som trolig svekker muligheten for at Norge kan utvikle seg isolert fra resten av verden. Spesielt på regulerings- og lovgivningssiden kan det se ut som vi henger etter når teknologiutviklingen skyter fart, som for eksempel knyttet til digitale tjenesteplassformer. Vi er likevel mest bekymret for konsekvensen av svakere tilknytning til arbeidslivet på lengre sikt, og hvorvidt myndighetene makter å holde tritt. Fremtidens arbeidsliv trenger et forsterket trepartssamarbeid med særlig oppmerksomhet på konsekvenser av teknologisk utvikling, globalisering og bærekraft.

## ABSTACT

*The chapters in this book provide a picture of a series of concrete opportunities and challenges that may emerge in different areas of working life in the future. These findings are applicable to established professions and branches in terms of digitalization, work processes and management styles, and in relation to the working environment and collaboration at work. Moreover, in a broader outlook, these chapters illustrate a series of dilemmas that the authorities as well as employers and employees will face in the coming years. In this concluding section of the book, we will thematize dilemmas that are relevant across the chapters, respectively in relation to technology, globalization, and sustainability.*

## KEYWORDS

*Future dilemmas; Working life; Digitalization, Management*