



# Samarbeidskompetanse og medbestemmelse

Anne Inga Hilsen, Fafo

Regional konferanse 2018

# Omstilling – arbeidslivet – partsamarbeid – Nordiske modellen

Hva endrer  
seg og hvorfor  
skal vi  
samarbeide  
om det?

# Endringer, omstillinger og nye organisasjonsoppskrifter

- Alle omstiller seg
  - Har vi lært nok om løpende omstilling?
- Teknologisk utvikling skaper stadig nye utfordringer
  - Hvilke, for hvem og hva kan gjøres?
- Nye ledelsesformer og organisasjonsoppskrifter – klarer vi å kjenne igjen det kjente i det nye? (lean by any other name...?)

# Fra hender til hoder og hender

- Strukturendringer i arbeidslivet medfører endrede krav til arbeidstakerne
  - Større krav til informasjonsbehandling
- Kunnskapsarbeidet inntar selv tradisjonelt arbeid i industrien
  - Fra manuelt til kontrollrom
- Mindre ensidig gjentakelsesarbeid og tunge løft – men mer arbeid i feil stillinger og emosjonelt belastende arbeid

# Motstand mot endring?

- Mennesker er tilpasningsdyktige - endring er naturlig
- Motstand er uttrykk for behov som ikke er ivaretatt

Savner vi egentlig denne?

Motorola 3200 fra 1992

# Erfaringer fra omstillingsprosesser

- Økt fleksibilitet eller vegring mot forandring?
- Læring og utvikling eller angst og forskansning?
- Rigiditet eller kreativitet?
- Passivitet eller aktivitet?
- Visjoner om fremtiden eller historier om fortiden?

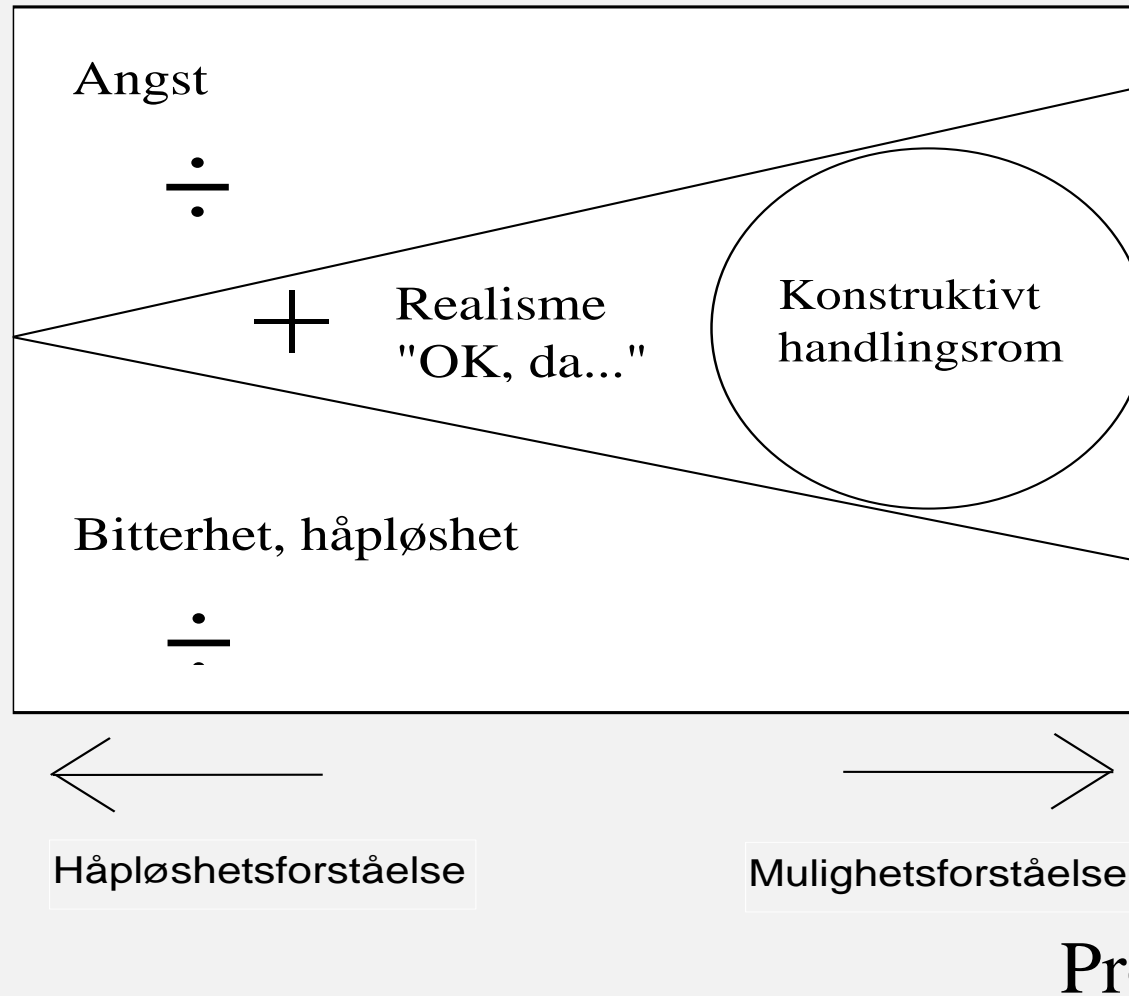
(Ref. Holter, Karlsen & Salomon, Omstillinger i arbeidslivet, 1998)

# Omstillinger avdekker:

- Latente profesjonsstridigheter
- Fagforeningskonflikter
- Økt kompetansebehov oss ansatte og ledere
- Økt kompetansebehov hos tillitsvalgte
- Dårlige rutiner og arbeidsmiljøproblemer
- Behov for mekanismer som bidrar til å mestre usikkerhet

# Omstilling

# Opplevelse





# Hva er særlig viktig for tillitsvalgte i omstillinger?

- Ta vare på medlemmene – vite noe om hvordan folk reagerer på endringer
- Sikre medvirkning/deltakelse i prosessen – ikke bare la seg orientere, men delta aktivt
- Passe på lønns- og belønningssystemet avstemmes
- Passe på å tilpasse egen struktur til den nye ledelsesstrukturen
- Hvem har tillitsvalgte å snakke med/støtte seg på?

# Samarbeid om omstilling

- Tre hovedområder for innsats
  - Samarbeid om strategi- og bedriftsutvikling
  - Samarbeid om kompetanseutvikling
  - Forhandlinger om kompensasjoner

Kilde: Veileder i omstilling,  
YS/AFI, 1998

# Hvorfor samarbeide med ledelsen?

- Norsk nyere historie er historien om oppbygging av velferdsstaten
- Fra konflikt til samarbeid – og formaliserte konflikter

# Den norske modellen – hva kjennetegner norsk arbeidsliv

- Etablert partssamarbeid siden 1930-tallet med avtaleverk og lovgivning
- Sosialdemokrati med sterk statlig eierskap eller medeierskap i sentrale områder, som energi og olje
- Institusjonalisert samarbeid mellom partene i arbeidslivet gjennom kollektive avtaler og nasjonale utviklingsprogrammer
- Stat

# Samarbeid om utvikling i arbeidslivet – forskningsstøttet partssamarbeid

- Institusjonalisert samarbeid mellom partene i arbeidslivet gjennom kollektive avtaler og nasjonale utviklingsprogrammer
- Fra konflikt til samarbeid om bedre og mer demokratiske arbeidsplasser
- Norge var første landet utenfor Storbritannia som startet systematiske arbeidsplassutvikling gjennom partssamarbeid og aksjonsforskning
- Forskningsinnsatsen ble ledet av Einar Thorsrud, grunnleggeren av Arbeidsforskningsinstituttet i Oslo, i samarbeid med Fred Emery, inspirert av forskere ved Tavistock Institute of Human Relations, London

# Fra Samarbeidsforsøkene til i dag...

- Læringen fra Samarbeidsforsøkene ble nedfelt i avtaleverket og arbeidsmiljøloven av 1977
- Start på lange utviklingsprogrammer i norsk arbeidsliv basert på bred medvirkning og partssamarbeid
- Forskningsstøtte
  - Fra isolerte forsøk til bedriftsutvikling
  - Fra bedriftsutvikling til utviklingskoalisjoner
  - Fra utviklingskoalisjoner til regional utvikling

# Arbeidsmiljøloven av 1977

- Læringen fra samarbeidsforsøkene inngår i forarbeidene til AML 1977:
- §12-1: Generelle krav.

Teknologi, arbeidsorganisasjon, arbeidstidsordninger og lønssystemer skal legges opp slik at arbeidstakerne ikke utsettes for uheldige fysiske eller psykiske belastninger, eller slik at deres muligheter for å vise aktsomhet og ivareta sikkerhets-hensyn forringes.

**Forholdene skal legges til rette for at arbeidstakerne gis rimelig mulighet for faglig og personlig utvikling gjennom sitt arbeid.**

# Dagens arbeidsmiljølov

Arbeidsmiljølovens formål er (§1-1, a):

- å sikre et arbeidsmiljø som gir grunnlag for en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon, **(Helsefremmende arbeid)**
- som gir full trygghet mot fysiske og psykiske skadevirkninger, **(Forebyggende arbeid)**
- og med en velferdsmessig standard som til enhver tid er i samsvar med den teknologiske og sosiale utvikling i samfunnet **(“Benchmarking”)**



# Samarbeid og samarbeidsformer

- Verdiskapningen i landet skapes av mennesker, ikke råvarer
- Den norske modellen er Norges konkurransefortrinn
- Krever flatere strukturer og ledelse som anerkjenner arbeidstakernes plass som medspillere og aktive deltakere i å utforme sin egen arbeidssituasjon
- Nye eierformer – nye utfordringer
  - Medvirkning og involvering = svak ledelse? Hvordan overbevise utenlandske eiere om verdien av den norske modellen

# Velferdsstaten bygger på enighet om arbeidsdeling mellom myndighetene og partene på nasjonalt nivå

- Staten gir fra seg noe kontroll til partene gjennom avtaler og ordninger – får til gjengjeld et velfungerende arbeidsliv
- Arbeidsgiverne gir fra seg noe kontroll, og unngår til gjengjeld uproductive konflikter og motstand
- Arbeidstakerne gir seg fra noe kontroll og får til gjengjeld medbestemmelse og påvirkning

# Fra fyrstikkarbeiderskene til i dag – effekten av et regulert arbeidsliv

# Kontakt informasjon:

**Anne Inga Hilsen, PhD**

**Forsker**

**Fafo**

**Tlf.: 926 62 169**

**anne.inga.hilsen@fafo.no**

# Mer informasjon på:

**[www.fafo.no](http://www.fafo.no)**

**[www.idebanken.org](http://www.idebanken.org)**

