

Inger Marie Hagen og  
Sigurd Oppegaard

---

## **Partssamarbeid og digital omstilling**



**Fafo-rapport**  
2020:07



Inger Marie Hagen og Sigurd M. Nordli Oppegaard

# **Partssamarbeid og digital omstilling**

Fafo-rapport 2020:07

Fafo-rapport 2020:07

© Fafo 2020

ISBN 978-82-324-0551-0

ISSN 2387-6859

Omslag: Fafos informasjonsavdeling

# Innhold

---

<b>Sammendrag</b> .....	<b>5</b>
<b>Forord</b> .....	<b>7</b>
<b>1 Omstilling og digitalisering</b> .....	<b>8</b>
1.1 Det store bildet.....	10
1.2 Innhold .....	12
<b>2 Valg av samarbeidsform – riset bak speilet</b> .....	<b>15</b>
2.1 Regelorientering eller intensjonsorientering.....	16
2.2 Digitalisering, partssamarbeid og ledelse.....	19
2.3 En advarsel .....	23
<b>3 Hva er digitalisering?</b> .....	<b>26</b>
3.1 Digitalisering av prosess og organisasjon .....	26
3.2 Automatisering av beslutninger .....	29
3.3 Hvorfor digitalisering? .....	30
3.4 Digitalisering og nye former for ledelse .....	33
3.5 Leder og digitaliseringsansvarlig .....	36
<b>4 Digitale utfordringer</b> .....	<b>38</b>
4.1 Ulike aktører – ulike utfordringer.....	38
<i>Arbeidstaker</i> .....	38
<i>Tillitsvalgte</i> .....	39
<i>Ledere</i> .....	39
<i>Partsforholdet</i> .....	39
4.2 Utfordringer for arbeidstaker .....	40
4.3 Utfordringer for de tillitsvalgte.....	45
4.4 Utfordringer for lederne .....	48
<i>Ledelsesformer og digitalisering</i> .....	49
<i>Digitale utfordringer på ulike ledernivåer</i> .....	51
<i>Ledelse «etter» digitaliseringen</i> .....	53
4.5 Utfordringer for partssamarbeidet .....	54
<b>5 Fagforeningsstrategier og initiativer i møte med digitaliseringen</b> .....	<b>57</b>
5.1 Framtidens fagbevegelse – fagbevegelsens framtid .....	57
5.2 Initiativer på sentralt nivå.....	59
5.3 Muligheter for en digitalisert fagbevegelse.....	60
<b>6 Erfaringer</b> .....	<b>62</b>
6.1 Organisasjonsendringer og kompetanse .....	62
6.2 Kontroll og overvåkning.....	71
6.3 «Verken vi eller ledelsen forsto hvor stor endring som skulle til» .....	76
<i>Ansattes kompetanse</i> .....	77
<i>Tillitsvalgtes kompetanse</i> .....	78
<i>Gode råd</i> .....	78
6.4 Et eksempel .....	79

<b>7 Partenes huskeliste .....</b>	<b>82</b>
7.1 Mangel på verktøy eller mangel på bruk av verktøyene.....	82
<i>Er grunnlaget i orden?.....</i>	<i>82</i>
<b>Gode spørsmål og ærlig diskusjon .....</b>	<b>84</b>
7.2 Initieringsfasen.....	85
<b>Eksterne aktører og initieringsfasen .....</b>	<b>88</b>
<i>Spørsmål også til eksterne aktører! .....</i>	<i>89</i>
7.3 Beslutningsfasen.....	89
7.4 Iverksettingsfasen.....	90
7.5 Evalueringsfasen .....	90
<i>Spørsmål, debatt, funderinger ... sammen og hver for seg .....</i>	<i>91</i>
<b>8 Sjekkliste .....</b>	<b>93</b>
8.1 Initieringsfasen.....	94
8.2 Beslutningsfasen.....	96
<i>Kontroll og overvåkning.....</i>	<i>98</i>
<i>Digital omstilling.....</i>	<i>99</i>
8.3 Iverksettingsfasen.....	100
<i>Mer om tilleggsavtale IV.....</i>	<i>102</i>
<i>Mer om ansattes rett til kompetanseutvikling ved omstilling .....</i>	<i>102</i>
<i>Skille mellom informasjon og kompetanse .....</i>	<i>103</i>
8.4 Evalueringsfasen.....	104
<i>Fordelingsvirkninger .....</i>	<i>105</i>
<i>Partssamarbeid og digital omstilling .....</i>	<i>105</i>
<b>Referanser .....</b>	<b>106</b>

# Sammendrag

---

I denne rapporten undersøker vi hvilke utfordringer partssamarbeidet møter i digitaliseringsprosesser. Vi er opptatt av både de utfordringene som følger av endringsprosessene, og utfordringer knyttet til digitaliseringens konsekvenser.

Rapporten begynner med «det store bildet» og en overordnet beskrivelse av digitalisering som en teknologisk endringsprosess som påvirker både arbeidsprosesser og måten arbeid organiseres på, samt konkurranseforholdet mellom virksomheter. Et vesentlig poeng er imidlertid at konsekvensene av teknologisk endring verken er nøytrale eller bestemt på forhånd, men både et produkt av de sosiale og økonomiske betingelsene og relasjonene teknologien blir til under, og konteksten den implementeres i. Mens den norske arbeidslivsmodellen – med lokalt partssamarbeid, koordinert lønnsdannelse og universelle velferdsordninger – på den ene siden legger til rette for å kunne håndtere teknologiske endringer, og historisk sett har klart dette godt, representerer digitaliseringen vi i dag står overfor, på den andre siden en stor utfordring for denne måten å organisere arbeidslivet på, både idet en rekke jobber kan komme til å forsvinne eller flyttes til andre deler av verden, og idet digitaliseringen utfordrer partssamarbeidet lokalt i virksomhetene.

Kapittel 2 handler om partssamarbeid, den norske modellen på mikronivå. Samarbeidet mellom partene lokalt, både for å håndtere utfordringer og fremme løsninger arbeidsgiver og arbeidstakere er fornøyde med, er en sentral ingrediens i det relativt velfungerende norske arbeidslivet og økonomien for øvrig. Partssamarbeidet reguleres blant annet av hovedavtalen, som gir de ansatte og deres tillitsvalgte rett på reell medinnflytelse og skal bidra til økt produktivitet, utvikling og trygge og gode arbeidsplasser. Digitalisering er også tema i to av tilleggsavtalene (tilleggsavtale IV rammeavtale om teknologisk utvikling og datamaskinbaserte systemer og tilleggsavtale V avtale om kontrolltiltak i bedriften). Partssamarbeidet lokalt har vist seg å være en fruktbar institusjon for å håndtere endringsprosesser, men møter en potensiell utfordring i digitaliseringen, som en raskere og mer kompleks type endring, som i tillegg har en tendens til å øke avstanden mellom produksjon og styring. Digitaliseringen stiller derfor særlige krav til de tillitsvalgtes kompetanse og forholdet mellom partene.

I kapittel 3 oppsummerer vi hva som kjennetegner digitalisering som en teknologisk endringsprosess i en arbeidslivskontekst. Vi skiller mellom digitalisering av arbeidsprosesser, der oppgavene arbeiderne utfører, utføres ved hjelp av digitale redskaper, og digitalisering av arbeidsorganiseringen, der digitale verktøy og systemer brukes for å koordinere arbeiderne og arbeidsprosessene. Vi deler digitaliseringsprosessen i tre faser: implementering av et digitalt verktøy eller redskap, bruk av data til å analysere produksjonen og arbeidsprosessene og endring av produksjons- og arbeidsprosessene ut fra dataene som samles inn. Vi drøfter videre hvordan digitalisering av arbeidsprosesser og arbeidsorganisering kan ses på som en form for automatisering av beslutninger, og framhever viktigheten av å undersøke spørsmålet «Hvorfor skal vi digitalisere?». Vi avslutter kapitlet med en diskusjon av hva slags former for ledelse digitaliseringen legger til rette for, og lederes rolle i digitaliseringsprosesser.

I kapittel 4 drøfter vi konsekvensene av digitalisering av arbeidsprosesser og arbeidsorganisering med utgangspunkt i norsk og internasjonal forskningslitteratur. Kapitlet gir en oversikt over hvordan digitalisering kan påvirke arbeid i forskjellige sektorer, og illustrerer noen av utfordringene arbeidere, tillitsvalgte og partssamarbeid møter i digitaliseringsprosesser. Gjennomgangen viser at forskjellige aktører møter ulike utfordringer. For arbeiderne er digitaliseringsutfordringene knyttet til innflytelse, kontroll og overvåkning, fordeling og endrede grenser. For tillitsvalgte finner vi at økt polarisering i arbeidsstyrken, nye bemannings- og utviklingsstrategier, erosjon av fellesskap, endrede kompetansekrav og endret maktgrunnlag utgjør de sentrale utfordringene. For ledere gjør digitaliseringen at nye ledelsesformer kan true deres legitimitet, og at kompetansekravene endrer seg, enten i prosessen eller etter. For partssamarbeidet representerer digitalisering en dobbel utfordring, som for det første har en tendens til å forskyve maktgrunnlaget i ledelsens favør og for det andre kan gjøre det vanskeligere å identifisere hvem motparten er.

I kapittel 5 drøfter vi hvilke utfordringer fagforeninger, på et overordnet nivå, står overfor når arbeidslivet digitaliseres, og trekker fram noen strategier og initiativer europeiske fagforeninger har iverksatt i møte med digitaliseringsprosesser. I kapittel 6 oppsummerer vi, basert på tidligere Fafo-forskning, erfaringer norske tillitsvalgte har gjort seg med digitaliseringsprosesser.

Kapittel 7 er en huskeliste med momenter partene bør tenke på i digitale omstillingsprosesser. I dette kapitlet skisserer vi sentrale spørsmål og utfordringer partene kan møte på når virksomheten digitaliserer. I kapittel 8 bruker vi den samme listen til å beskrive hvilke rettigheter og plikter partene har i prosesser med digital omstilling.

Ambisjonen med rapporten er delt: Det kan leses som en rask innføring i digitalisering og de utfordringene og redskapene partene har til rådighet. Lesere kan også – dersom man er på jakt etter regler og bestemmelser – hoppe rett til kapittel 8 og bruke kapitlet som et oppslagsverk. For lesere som vil sette seg mer grundig inn i temaet, har vi lagt inn en rekke bokser underveis, her gir vi smakebiter på tilstøtende problemstillinger og utdypninger.



# Forord

---

Digitalisering er et gode, men det er et gode som må forvaltes på en måte som gjør at kjerneverdiene til fagbevegelsen kan ivaretas: sikre en rettferdig fordeling og sikre arbeid til alle. I norsk sammenheng betyr det at partssamarbeidet må være en sentral del av enhver digitaliseringsprosess. Rapportens overordnede problemstilling er derfor: Hvilke utfordringer møter partssamarbeidet i digitaliseringsprosesser? Hvilke roller kan partene lokalt – sammen og hver for seg – fylle i omstillingsprosessene slik at resultatet blir til beste for virksomheten, de ansatte og samfunnet?

Hvilke redskaper har partene til rådighet, og hvilke lokale tilpasninger og utfordringer må partene gå løs på? Dette er noen av de mest sentrale spørsmålene i denne rapporten. Rapporten er skrevet på oppdrag fra LO, og Benedikte Sterner har gitt viktige innspill og bidratt med entusiasme og engasjement.

Rapporten er skrevet av Sigurd og Inger Marie i fellesskap, men vi vil gjerne takke Johan Steen Rød for hans innsats i innledningen av prosjektet; mye av innholdet trekker veksler på hans tidligere arbeider. Mona Bråten skal også ha takk for effektiv og nødvendig kvalitetssikring.

Informasjonsavdelingen på Fafo har som vanlig ekspedert rapporten med fart og sikker hånd – takk til Jon Lahlum.

Oslo, april 2020

Inger Marie Hagen og Sigurd M. Nordli Oppegaard

# 1 Omstilling og digitalisering

---

Når en virksomhet går gjennom teknologiske endringsprosesser, er det viktig å huske på at konsekvensene verken er nøytrale eller bestemt på forhånd: Det avgjøres av komplekse sammenhenger mellom kunnskap, økonomiske faktorer og relasjonene mellom arbeidstakerne og arbeidsgiver (bygget på Cirillo & Zayas 2019)

Teknologisk drevne endringer av arbeidsprosessene har forekommet til alle tider – fra hjulet og våpen laget av stein og senere metall, til «Spinning Jenny» og fabrikken, til datamaskinen og internett. Teknologisk endring er bare én av flere faktorer som vil påvirke framtidens arbeidsliv. Globalisering, klimaendringer og demografisk utvikling, i tillegg til politiske avgjørelser, reguleringer og partssamarbeid, vil sammen med ny teknologi avgjøre hvordan arbeidslivet, i stort, vil se ut i årene som kommer (Dølvik & Steen 2018). Det er også viktig å ha i mente at digitalisering vil ha forskjellige konsekvenser i forskjellige sektorer (Degryse 2016).

Man kan imidlertid se for seg at **arbeidsprosessene og arbeidsorganisering** er de aspektene ved arbeidslivet som først og også i størst grad direkte påvirkes av ny teknologi.

Det er derfor arbeidsprosessene og arbeidsorganisering står i sentrum for denne rapporten. Og det skal være et godt arbeid, eller som § 4-1 (2) (Generelle krav til arbeidsmiljøet) i arbeidsmiljøloven fastsetter:

«Arbeidets organisering, tilrettelegging og ledelse, arbeidstidsordninger, lønssystemer, herunder bruk av prestasjonslønn, teknologi mv. skal være slik at arbeidstakerne ikke utsettes for uheldige fysiske eller psykiske belastninger og slik at sikkerhetshensyn ivaretas.»

Det er, som bestemmelsen viser, ikke noe særskilt med teknologi, det er en av flere faktorer som skal være forsvarlig ivaretatt. Digitalisering – fordi det kan gripe så tungt inn i måten vi arbeider på – blir imidlertid indirekte dekket også av andre bestemmelser. I den nye arbeidsmiljøloven i 1977 ble «psykososiale jobbkra» innført, noe som er blitt stående som en manifestasjon på at folk har rett på en meningsfylt jobb med sosial kontakt og utviklende oppgaver. I språkdrakten til dagens arbeidsmiljølov heter det i § 4-2 (2) (Krav til tilrettelegging, medvirkning og utvikling) at:

- «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»

Dette er altså selvsagt krav som gjelder når arbeidsprosessen eller arbeidsorganiseringen digitaliseres.

Den ansattes rett til et godt arbeid og partssamarbeidets potensial til å bidra til gode arbeidsplasser er budskapet i rapporten. Bakteppet er historien om et norsk arbeidsliv i endring. Omstilling er en kontinuerlig prosess! Dette er både et slagord og en beskrivelse av norsk arbeidsliv. 1974 var industriens toppunkt i Norge – verken før eller senere har antall industriarbeidsplasser vært så høyt – 394 204 personer var sysselsatt i den kategorien som Statistisk sentralbyrå (SSB) kaller «bergverksdrift og industri». 1992 var foreløpig et bunnår, antall arbeidsplasser var 265 261. Mer enn 100 000 industriarbeidsplasser hadde forsvunnet. Utover 1990-tallet steg sysselsettingen noe og holdt seg i hovedsak stabil – i 2018 finner SSB 259 185 personer i kategorien. Men om vi ser på industriens *andel* av totalen, peker pilen jevnt nedover – fra 27 prosent i 1970 til 14 prosent i 2001 og 10 prosent i 2018.

Bak disse tallene skjuler det seg store, gjennomgående og kontinuerlige omstillinger. Antall industriarbeidsplasser er bare én måte å illustrere utviklingen på, vi kunne like gjerne sett på utdanningsnivå eller ansatte i offentlig sektor eller ulike former for tjenester. Men selv om relativt antall arbeidsplasser i «produksjonen» har gått kraftig ned, har vi i hele perioden hatt en kraftig økning i privat og offentlig forbruk. Færre har produsert mer og riktige ting. Lønnsomheten har økt. Dagens industriarbeidere er ikke bare færre, men de gjør også andre ting og med annet utstyr enn før. Hele industrier har forsvunnet.

### Et eksempel: Norsk skoproduksjon

1908 Sandefjord skofabrikk etableres

1956 Nytt anlegg – ny metode (vulkanisering)

1963 Enda et nytt anlegg bygges – 10 prosent av Norges samlede skoproduksjon

1973 Nedmanning og all produksjon samles i ett anlegg

1988 Produksjonen reduseres til utelukkende vernesko

I 2019 forteller Betty Marion Tollefsen, som har jobbet i selskapet i 52 år, til NRK at da hun begynte, var de 13 kontordamer, og data var det ingen som visste hva var. Da hadde selskapet både fabrikk og lagre, salg og markedsføring – alt fra Sandefjord. Nå er det bare selskapets salgsavdeling og administrasjon igjen i Sandefjord. Selve produksjonen foregår i utlandet.<sup>1</sup>

Skoproduksjon er en av de bransjene som ikke lenger finnes i Norge. Utviklingen handler både om teknologisk endring og om den norske arbeidslivsmodellen: Økende lønninger gjennom hele etterkrigstiden gjorde at den minst lønnsomme industrien ble faset ut og ny arbeidskraft gjort tilgjengelig for etablering av mer lønnsomme bransjer. Slik ble arbeidstakerne stadig mer produktive og Norge rikere. En aktiv arbeidsmarkedspolitikk sørget for å lette overgangene og gi ansatte ny kompetanse.

Denne nasjonale «leveregelen» ble holdt oppe av de tre partene: staten – med velferdsordninger og inntektssikring, utdanning og aktiv arbeidsmarkedspolitikk – og

<sup>1</sup> <https://www.nrk.no/vestfold/xl/sandefjord-skofabrikk-1.12621732>

partene i arbeidslivet gjennom lønnsdannelse og koordinering og samarbeid for økt produktivitet på sentralt og lokalt plan.

Den økte produktiviteten handlet i stor grad om bruk av ny teknologi, dyr arbeidskraft (høye lønninger) stimulerer til høye investeringer. En viktig driver bak omstillingen i norsk økonomi har vært kombinasjonen av en organisert markedsøkonomi, koordinert lønnsdannelse, lokalt partssamarbeid og velferdsstatens inntektssikring. I tillegg har fagbevegelsen omfavnet ny teknologi. Sammen med konkurranse i produktvaremarkedene og en solidarisk lønnsdannelse har dette ført til at arbeidskraft og kapital trekkes til de mest produktive virksomhetene. Gjennom en aktiv arbeidsmarkedspolitikk har den nordiske modellen sikret at fagbevegelsen og arbeiderne også får høste fruktene av produktivitetsveksten og invitert til lokalt samarbeid om effektivisering.

Uten aktiv omfavning av teknologien ville leveregelen vært umulig å praktisere. Det store spørsmålet nå er selvsagt om regelen også vil fungere i årene framover. Dette gir aktørene – staten og partene – en rekke utfordringer: Som Dølvik og Steen (2019: 8) skriver, er et velfungerende samspill mellom markeder, institusjoner og politikk – den nordiske modellen – avhengig av aktører som klarer å organisere samordningen mellom disse tre pilarene. Aktørene må føre en økonomisk politikk, de må legge til rette for lokalt partssamarbeid, sentralt koordinert lønnsdannelse og universelle velferdsordninger som fremmer høy sysselsetting, blant annet gjennom å investere i arbeidsstyrkens kompetanse.

#### Uttalelse fra Fellesforbundets landsmøte 2019<sup>2</sup>

«Den norske konkurranseevnen bygger på høy kompetanse og små lønnsforskjeller. Lave lønninger hemmer innovasjon og interessen for å ta i bruk nye teknologiske løsninger. Bedrifter med for svak lønnsevne hindrer derfor omstilling og utviklingen av vårt velferdssamfunn. En viktig oppgave for frontfagsforhandlingene er derfor å motvirke lavlønn og sosial dumping.»

## 1.1 Det store bildet

Spådommene knyttet til digitalisering er mange og til dels svært dramatiske. På den ene siden framheves mulighetene: Norge er et rikt land med en høyt utdannet befolkning, vi er teknologivante, og digitaliseringen av offentlig sektor har kommet langt. Og vi har – som allerede nevnt – en arbeidslivsmodell som på mange måter er tuftet på teknologisk endring. Men det er heller ikke vanskelig å finne eksempler på at norsk arbeidsliv står overfor utfordringer. Arbeidsplasser vil forsvinne, og hvorvidt modellen fortsatt klarer å skape nye og gode arbeidsplasser, er et svært viktig spørsmål.

Enkelte forskere argumenterer for at digitalisering kun bør ses på som en akselerering av automasjon – det vil si at arbeidsoppgaver gjøres *automatiske* av maskiner snarere enn mennesker – en prosess som går tilbake til den industrielle revolusjon (se for eksempel Frey & Osborne 2013). Basert på data fra Frey og Osborne finner Degryse (2016: 23) at kontor- og administrasjonsjobber, salg, transport og logistikk, industri og bygg samt enkelte deler av finansnæringen står i størst fare for å forsvinne

<sup>2</sup> <https://www.fellesforbundet.no/globalassets/dokumenter/om-fellesforbundet/landsmotet-2019/uttalelser-landsmotet-2019.pdf>.

på grunn av automasjon. Automasjon, robotisering, bruk av maskineri og digitalisering har allerede gjort at en del oppgaver i dag utføres av maskiner mer eller mindre alene. Et eksempel er bomstasjoner, her har maskiner overtatt hele jobben. Trucker gjør at lagerarbeidere i dag slipper tunge løft og kan flytte større kvanta på kortere tid. På bakgrunn av tall fra EU hevder Degryse at omkring 40 prosent av jobbene i Europa *står i fare* for å forsvinne på grunn av automasjon. Jobbene som har den laveste risikoen for å automatiseres bort, finnes innenfor utdanning, kunst og media, juridiske tjenester, ledelse, helsetjenester, ingeniørvirksomhet og vitenskap, sosialt arbeid og deler av tjenesteytende næringer som avhenger av visse spesifikke ferdigheter (for eksempel frisører).

I tillegg argumenterer Degryse for at den digitale økonomien vil føre med seg en rekke nye jobber, både på toppen og på bunnen av yrkeshierarkiet. Av yrker som krever høy kompetanse, trekker Degryse fram dataanalytikere og dataarkitekter, mykvarerutviklere, maskindesignere og markedsføringseksperter, mens jobbene som vil øke i antall uten å kreve spesielt høy formell kompetanse, er det Degryse (2016: 23) kaller «digitale galeislaver», repetitive oppgaver knyttet til utfylling av skjemaer og kategorisering av data, i tillegg til digitalt formidlede tjenester som Uber-sjåfører.

Økt kompetansebehov synes å være den viktigste fellesnevneren uansett hvilket scenario som står i fokus. Ifølge EU-kommisjonen kan det mangle 825 000 arbeidere med høy IT-kompetanse i EU allerede til neste år (Degryse 2016: 46). Det spesifikke ved digitale automasjonsprosesser er at også komplekse kognitive oppgaver kan utføres av maskiner, og på den måten ikke bare redusere behovet for relativt lavt utdannet, men i tillegg for høyt utdannet arbeidskraft. Man kan for eksempel se for seg at en fabrikk drives av én ingeniør som holder styr på en rekke selvgående maskiner (Degryse 2016: 21). Martin Ford (2015: 118) argumenterer for at digitalisering er en teknologi som bryter ned distanse, noe som gjør det mulig å «offshore» eller utkontraktere jobber med høye kompetansekrav til lavkostland. Eksempler på dette er programmerere som jobber for selskap i Vesten, men arbeider i India eller Bangladesh.<sup>3</sup> Videre gjør digitalisering i form av digital videokommunikasjon det mulig for leger, radiologer, advokater, oversettere og en rekke andre yrkesgrupper som baserer seg på relativt høy, monopolisert og spesialisert kompetanse, å arbeide for kunder i andre land. Tjenester som vi i dag kjøper i nabolaget, kan dermed i framtiden kjøpes fra lavkostland. Sagt på en annen måte: Yrker som i stor grad baserer seg på skjønnsutøvelse og spesifikk og høy kompetanse, er ikke nødvendigvis immune mot konsekvensene av teknologiske endringer, men møter nye betingelser etter hvert som markedet endres, blant annet i form av økt konkurranse fra land som tidligere var langt borte, men som i dag kun er noen tastetrykk unna. Her er det viktig å presisere at det ikke er snakk om arbeidskraft som erstattes av maskiner, men om digital teknologi som gjør det mulig å selge og kjøpe tjenester på tvers av landegrensener og dermed skaper global priskonkurranse.

Det spesifikke ved digitalisering som en automatiseringsprosess er dermed at heller enn å erstatte fysisk arbeid med maskindreven mekanisering erstatter digitalisering mentalt, kognitivt eller intellektuelt arbeid med maskiner (Servoz 2019). Derfor beskrives digitalisering av arbeid som den største endringsprosessen siden den industrielle revolusjon – da manuelt arbeid begynte å bli erstattet av maskiner. Maskinen tok over for hendene, nå står hodene for tur.

---

<sup>3</sup> I Norge har for eksempel DNB utkontraktert en del av programmeringen av betalingstjenesten Vipps til Tata Consultancy Services (TCS) i India (NRK 2016).

Digitalisering innebærer også at jobber og arbeidsoppgaver *endrer karakter*, det er ikke kun slik at jobbene enten vil forsvinne eller komme til. Et eksempel er tendensen henimot en «serviceifisering» av produksjonsindustrien og en begynnende utvisking av skillet mellom servicesektoren og industrien (Degryse 2016: 18). Digitaliseringen av industriell vareproduksjon, ofte omtalt som den fjerde industrielle revolusjon<sup>4</sup> eller «Industry 4.0», åpner opp for å fylle produktene med tjenester. En bil er ikke lenger kun et transportmiddel, men er blitt «smart», med integrert GPS og andre sensorer som både assisterer føreren i kjøreplassen, og som samler inn store datamengder som bilprodusenten analyserer og bruker til å videreutvikle bilene og lage nye produkter. Et av de kanskje mest radikale eksemplene på «serviceifisering» av industriproduksjon er Rolls-Royces nyorientering mot å leie ut flymotorer snarere enn å selge dem og ved hjelp av et massivt nettverk av sensorer samle inn data fra måten motorene brukes og fungerer på (Srnicek 2019: 49). Det gjør det mulig for Rolls-Royce å på den ene siden tjene penger på å leie ut motorer, men på den andre også tjene «data» ved å fange opp informasjonen motorene produserer, slik at selskapet kan bruke denne til å designe nye og bedre motorer. Men det er ikke bare tradisjonelle industrijobber som påvirkes eller står i fare for å forsvinne på grunn av ny teknologi, jobber i servicesektoren rammes også av det nye digitale teknologiske regimet.

Samtidig må vi ikke underslå at digitalisering, som annen teknologisk utvikling, også har potensial til å forbedre en rekke jobber. Den tradisjonelle forflyttingen fra arbeidsintensiv industri til mer produktive arbeidsplasser i Norge har også fjernet mange helsefarlige og fysisk og psykisk slitsomme jobber. Det tradisjonelle utmattende samlebåndsarbeidet er her fortsatt, men det jobber langt færre langs linja, samtidig som produksjonen har økt enormt.

Ifølge Dølvik og Steen (2019: 16) vil vi i de kommende årene få se hvorvidt den nordiske modellens aktører og virkemidler klarer å håndtere utfordringene digitaliseringen og den fjerde industrielle revolusjonen bringer med seg. Spesielt utsatt, hevder de, er det lokale partssamarbeidet – ofte omtalt som den nordiske «mikromodellen». Organisasjonsgraden og avtaledekningen i enkelte bransjer er i dag så lav at flertallet av arbeidstakerne og virksomhetene ikke omfattes av et reelt partssamarbeid (se for eksempel Barth & Nergaard 2015; Nergaard & Svarstad 2019). Et sterkt lokalt partssamarbeid er, sammen med et velfungerende partssamarbeid på sentralt nivå, en forutsetning for å sikre en rettferdig og effektiv håndtering av omstillingene vi nå er inne i.

## 1.2 Innhold

Utgangspunktet for rapporten er partenes arbeid med digitale omstillingsprosesser. Rapportens overordnede problemstilling er: Hvilke utfordringer møter partssamarbeidet i digitaliseringsprosesser? Vi er her interessert både i digitaliseringsprosessene *i seg selv* og i digitaliseringens *konsekvenser*. Vi starter med noen refleksjoner knyttet til valg av arbeidsform og hva som ligger bak et effektivt og godt partssamarbeid (kapittel 2), her trekker vi i stor grad veksler på stoff som presenteres lenger nede i rapporten, dette kapitlet kan dermed på mange måter leses som rapportens oppsummering. Deretter vil vi gå gjennom digitaliseringslitteraturen og, ved hjelp av eksempler, tegne opp et bilde av hva digitaliseringsprosesser i praksis går ut på (kapittel 3). I kapittel 4 diskuterer vi noen av utfordringene digitalisering fører med seg – for

---

<sup>4</sup> Den første var oppfinnelsen og implementeringen av dampmaskinen, den andre elektrifisering og den tredje datamaskinen.

arbeidstakere, ledere, tillitsvalgte og partssamarbeidet. I kapittel 5 tar vi for oss strategiene fagbevegelsen internasjonalt har tatt i bruk i møte med digitaliseringsprosesser, før vi i kapittel 6 går gjennom noen lokale lærdommer fra digitaliseringsprosesser i Norge. I kapittel 7 har vi laget en liste over spørsmål som bør inngå i partenes arbeid med digitalisering. Jo mer informasjon som deles og etterspørres, og jo mer åpne og ærlige partene er overfor hverandre, desto større er sjansen for at partssamarbeidet kan bidra både til effektive prosesser og økt produktivitet og til økt demokrati i arbeidslivet. I kapittel 8 presenterer vi verktøy og huskelister som vi håper kan være til hjelp for tillitsvalgtes og lederes arbeid – og samarbeidet mellom dem.

## Den digitale revolusjonen på én-to-tre

Stikkord for den «digitale revolusjonen» vi i dag sies å stå overfor, er blant annet maskinlæring og kunstig intelligens, smarte roboter, «the internet of things» – tingenes internett eller IoT – 3D-printing, selvkjørende eller autonome kjøretøy og «augmentet reality» (AR) – utvidet virkelighet – og «virtual reality» (VR) – virtuell virkelighet (Steen & Trygstad 2019: 17).

Dølvik og Steen (2019: 33) skriver at mange av de teknologiske endringene som i dag står klare til å endre arbeidslivet, baserer seg på kombinasjonen av en eksponentiell vekst i datamaskinenes regnekraft og bedre algoritmer og (enda) mer stordata. Det er spesielt teknologier som maskinlæring og kunstig intelligens, «smarte» roboter, IoT, 3D-printing, selvkjørende eller autonome kjøretøy og blockchain, samt utvidet og virtuell virkelighet (AR/VR). Økningen i datamaskinenes regnekraft omtales ofte som «Moore's lov», oppkalt etter Gordon Moore, en av grunnleggerne av Intel, og går ut på at antallet transistorer i en integrert krets vil doble seg cirka hver 24. måned. De siste 50 årene har spådommen vist seg å stemme relativt godt med virkeligheten og gjort datamaskinene mye kraftigere og redusert kostnadene. I tillegg har vi sett en rask vekst i utviklingen av program- og mykvarer, som har gjort nye produkter og tjenester mulig. I dag er program- og mykvarer, for eksempel en applikasjon eller en plattform, kjernen i forretningsmodellen til mange av de største og høyest verdsette teknologiselskapene i verden.

Digital infrastruktur som fibernett, 4G og 5G mobilnettverk, bluetooth nærfeltskommunikasjon (NFC) og radiofrekvensidentifikasjon (RFID) er også viktige elementer i den digitale revolusjonen. Disse systemene har blitt mye bedre og raskere i løpet av de siste årene og har lagt til rette for hurtigere kommunikasjon mellom flere og flere aktører spredt over et større og større geografisk område. Disse digitale infrastrukturene muliggjør også deling og lagring av informasjon gjennom for eksempel nettskytjenester og sammenkobling av fysiske enheter (kjernen i IoT) i tillegg til nettbasert dataanalyse (cloud computing), der Amazon Web Service (AWS) er den dominerende aktøren.

Disse utviklingstrekkene gjør at innsamling og analyse av store datamengder er blitt en viktigere og viktigere del av verdensøkonomien (se også Srnicek 2017). Store datamengder (stordata) brukes til å utvikle ny teknologi (primært gjennom å trene maskineringsalgoritmer) og for å styre produksjonen (gjennom prediksjon).

I dag mener de fleste at digitale teknologier kommer til å endre arbeidslivet. Disse endringene omtales ofte som «digitalisering», mens begrepet «industri 4.0» refererer til de nye formene for vareproduksjon digitale og «smarte» teknologier muliggjør. Maskinlæring er en av teknologiene som vies mest oppmerksomhet, fordi denne teknologien vil sette maskiner i stand til selv og automatisk å utføre kognitive oppgaver som mennesker gjør i dag. Disse teknologiene omtales derfor ofte som «smarte». De lærer av dataene de selv samler inn, og forbedrer på den måten automatisk prosessene. I tillegg kan de utføre en rekke forskjellige oppgaver, ikke kun den ene som tidligere autonome maskiner ble programmert til å utføre. Maskinlæringssystemene er blitt mye bedre i løpet av de siste årene og har blant annet lært seg å tolke tekst, tale og bilder. Maskinlæring er en forutsetning for autonome kjøretøy og andre maskiner som selv «ser», registrerer eller observerer omgivelsene.

Samtidig er en del av teknologiene som kan være med på å endre arbeidslivet, i seg selv ganske enkle. Man kan derfor se for seg at de virkelig store konsekvensene av ny teknologi først vil gjøre seg gjeldende når de settes sammen og blir «systemteknologier», det vil si overordnede teknologiske systemer som påvirker mange sektorer samtidig.



## 2 Valg av samarbeidsform – riset bak speilet

---

Den norske suksessen skyldes ikke bare det vi kan kalle en «teknologioptimisme» og arbeidsmarkedsmodellen. Samarbeid for økt produktivitet er en viktig faktor – dette kalles ofte for den norske mikromodellen for å understreke at det er partene lokalt som står i sentrum. Modellen bygger på et omfattende lov- og avtaleverk med hovedavtalen fra 1935 som startpunkt.

Partssamarbeidet har en dobbel begrunnelse, og dette er blant annet slått fast i hovedavtalen kapittel 9 (§ 9-1 Målsetting), punkt 2:

«De ansatte og deres tillitsvalgte skal ha reell medinnflytelse og gjennom samarbeid, informasjon og drøftelse bidra til økt verdiskaping og produktivitet og derved til de økonomiske forutsetninger for bedriftens fortsatte utvikling og trygge og gode arbeidsplasser.»

Samarbeidet skal bidra til økt produktivitet, og det skal gi de tillitsvalgte innflytelse, ofte forenkler vi begrunnelsen ved å henvise til henholdsvis produktivitet og demokrati. Dette gjelder selvsagt også i digitale omstillingsprosesser. Tillitsvalgte er garantistene for at prosessene går riktig for seg, og for at konsekvensene – både de gode og de dårlige – fordeles på en rettferdig måte. For det andre blir prosessene bedre dersom selskapet tar i bruk kunnskap og krefter hos de tillitsvalgte og deres medlemmer.

Det er dermed et klart mål om at tillitsvalgte i størst mulig grad skal involveres. Lov- og avtaleverket er temaet i kapittel 8, det vil si at partenes plikter og rettigheter er fastslått gjennom lov og tariffavtale.

Partene bør stille seg selv – og hverandre – to spørsmål:

- Hvilke verktøy og rettigheter har vi i dag?
- Hva er utfordringen? Er det
  - manglende *praktisering* av dagens ordninger?
  - for *svake rettigheter* på sentrale punkter?
  - *feil innretning* på dagens rettigheter når digitaliseringens utfordring er på agendaen?

For å foregripe kan det være grunn til å etterlyse en mer aktiv bruk av dagens rettigheter, som gjennomgangen i rapporten vil vise; der hvor det allerede er etablert et aktivt og godt partssamarbeid, har man redskaper på plass for å involvere de tillitsvalgte og deres medlemmer i digitale omstillingsprosesser.

Men vi er også opptatt av hvordan digitale prosesser skiller seg fra andre omorganiseringer: hastigheten, kompleksiteten, avstand mellom produksjon og styring og kontinuitet (se kapittel 7). Dette er forhold som stiller særlige krav til partenes kompetanse og også særlige krav til et åpent og tillitsfullt forhold mellom partene. Her kan det derfor være grunn til å minne om formuleringene i hovedavtalen som følger etter sitatet ovenfor:

«De ansatte og deres tillitsvalgte skal ha reell medinnflytelse og gjennom samarbeid, informasjon og drøftelse bidra til økt verdiskaping og produktivitet og derved til de økonomiske forutsetninger for bedriftens fortsatte utvikling og trygge og gode arbeidsplasser.

Ledelsen, de ansatte og deres tillitsvalgte plikter å ta initiativ til og aktivt medvirke til samarbeid. De tillitsvalgte skal gis informasjon så tidlig som mulig slik at de kan gi sine synspunkter før beslutning treffes.

Samarbeid og medvirkning må tilpasses bedriftens art, størrelse, faktiske styringsstruktur mv. Det forutsettes en utstrakt desentralisering og delegering av beslutningsmyndighet samt involvering av tillitsvalgte til den enkelte avdeling eller arbeidsgruppe.

Ved etablering av arbeids-, prosjekt- og styringsgrupper som ikke er en fast del av bedriftsorganisasjonen, skal de berørte ansatte sikres reell innflytelse. De tillitsvalgte skal sikres reell innflytelse på gruppens sammensetning og mandat

Representanter for de forskjellige deler av organisasjonen tas med i arbeidet med å utvikle jobbinnhold, organisasjons- og ledelsesformer.» (Hovedavtalen § 1 og 2)

Dersom målsettingene tas på alvor, danner de et godt grunnlag for involvering av ansatte, tillitsvalgte og å mobilisere partssamarbeidet.

## 2.1 Regelorientering eller intensjonsorientering

Hovedavtalen sier som sitatene over viser, at samarbeid og medvirkning skal tilpasses virksomhetens situasjon. Lenger nede i rapporten refererer vi til de lover og regler som skal styre samarbeidet. Men mye erfaring viser også at samarbeidet i stor grad avhenger av i) at partene har tillit til hverandre, og ii) at intensjonene tas på alvor.

Denne tillitsvalgte omtaler sin egen og de øvrige tillitsvalgtes innflytelse som god. Den har også økt etter at de har fått ny leder som er mindre opptatt av «direktiver» og i større grad oppfordrer ledere og ansatte til å tenke selv. Lederen selv vektlegger at de tillitsvalgte ikke er ledelsens motpart, men snarere er å regne som partnere som får mye ansvar og innflytelse. Når det gjelder sitt forhold til lov- og avtaleverk, sier han dette (i Falkum et.al.2009:81):

«Du kan ikke lovgi respekt for mennesker. Det må ligge i ryggmargen hos en leder. Man kan fint omgå lovverket om man ønsker. Det er greit nok at lovverket ligger der som et minstekrav, men det holder ikke. Lov- og avtaleverket er selvsagt svært viktig, men vi er 'beyond that'. Medbestemmelse og sikkerhetsarbeid er et utgangspunkt for alt vi gjør. Dersom du ikke har dette som et grunnleggende standpunkt hjelper det lite med lover eller avtaler. (direktør, industri)»

Med dette som utgangspunkt har vi tegnet to figurer, en med utgangspunkt i en type «førstegangssituasjon» og en som illustrerer det kontinuerlige samarbeidet.

## Les mer: Tillit og respekt

For at en dialog skal fungere, er det sentralt at det foreligger tillit mellom partene og respekt for hverandres roller (Trygstad & Hagen 2007; Alsos & Trygstad 2012). Rollerrespekt viser til en anerkjennelse av at ledere og tillitsvalgte representerer ulike aktører, at man har ulike mandater og oppgaver, og at dette respekteres. Det innebærer at man kan være uenige i sak uten at det er ødeleggende for partssamarbeidet som helhet eller ødeleggende for forholdet på et mer personlig plan. Tillit er noe som utvikles over tid, og det er noe man får gjennom erfaring og kompetanse, her illustrert gjennom et knippe sitater fra intervjuene:

Tillit er en miks av person og rolle. Jeg har vært her i mange år. Tillit er noe du får, ikke har. Ikke sette ut pigger i enhver setting. Jeg opplever ofte at ledelsen tar kontakt. Det er tillitsvekkende å kunne ha en slik dialog. (Tillitsvalgt, næringsmiddelindustri)

Forholdet er preget av tillit. Hovedtillitsvalgt nyter stor respekt og tillit hos de ansatte og hos ledelsen. Han har sittet lenge og har stor kompetanse. (Leder, næringsmiddelindustri)

Det er imidlertid viktig å understreke at tilstedeværelse av respekt og tillit ikke trenger å bety det samme som fravær av heftige diskusjoner. Men det vises til en forutsigbarhet og at man «er ærlig og spiller med åpne kort, er villig til å lytte».

I virksomheter hvor partssamarbeidet fungerer, og der partene viser til at det er tillit dem imellom, beskrives gjerne gode ledere og gode tillitsvalgte med mange av de samme begrepene og i tråd med idealer for den norske arbeidslivsmodellen. Ærlighet, åpenhet og villighet til å lytte er nevnt som grunnlag for at ledelsen skal ha respekt for den tillitsvalgte.

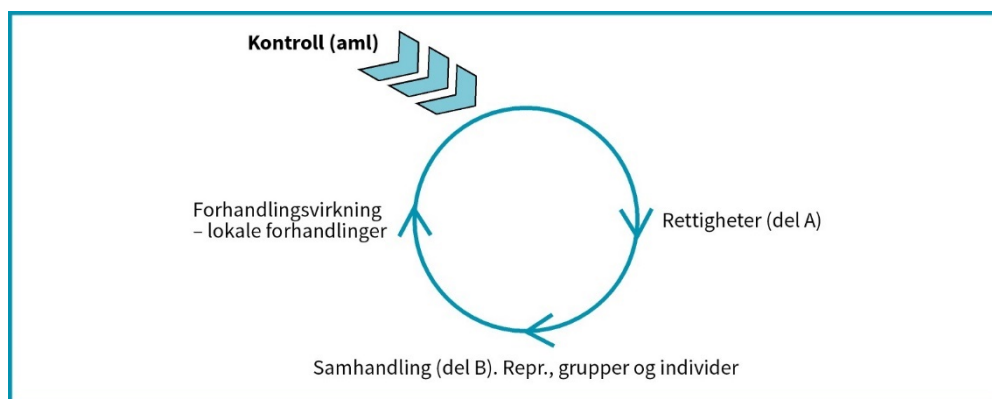
En god tillitsvalgt er en likendes person, som en kan ha god dialog med, en som tør å prate – noen er veldig lavmælte, og da blir det vanskelig. Men det er jo også en som de ansatte tør å betro seg til. (Leder, kategori «annet»)

En god tillitsvalgt er en med god kunnskap om lov og regler, høy integritet, god gjennomslagskraft i egne rekker, en som har tillit bade oppover i ledelsen og i egne rekker. (Leder, bygg)

En god leder er en som hører, og som vil samarbeide. (Tillitsvalgt, næringsmiddelindustri)

Selv om det i intervjuene legges vekt på god dialog og samarbeid mellom ledelse og tillitsvalgte, uttrykker de tillitsvalgte tydelig at det handler om å tørre å si fra. Flere tillitsvalgte påpeker at svake ledere ikke er ideelt. Det er de sterke lederne som er gode samarbeidspartnere. (Hentet fra Trygstad et al. 2015, kapittel 6)

Figur 2.1 Sjekkpunkter i prosesser

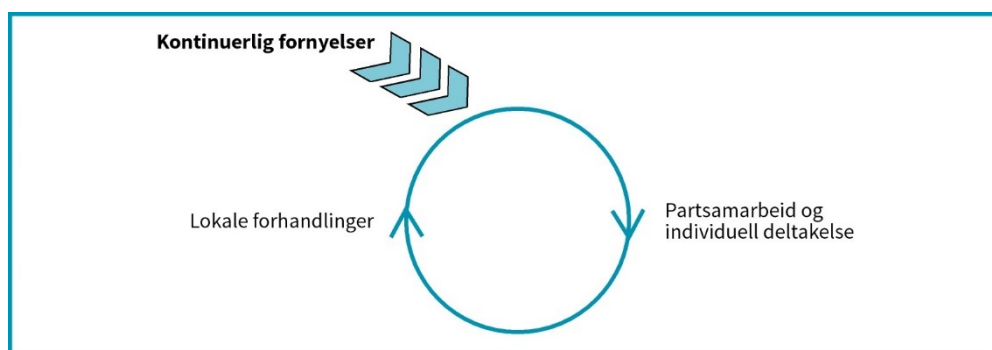


Figur 2.1 bygger på fire spørsmål:

1. Dekkes omstillingen av bestemmelsene om kontroll og overvåkning?
2. Hvilke rettigheter (i hovedavtalens del A) har vi som tillitsvalgte i denne prosessen?
3. Hvordan skal vi organisere samarbeidet i denne prosessen for et mest mulig vellykket resultat (hvilke muligheter ligger i del B)?
4. Hvilke fordelingsvirkninger vil prosessen generere? Vil det føre til økonomiske resultater med betydning for de lokale lønnsforhandlingene (jf. de fire kriteriene for lokal lønnsdannelse)?

Figuren er satt opp som en sirkel for å understreke at dette dreier seg om kontinuerlige prosesser, og at «start og slutt» gir begrenset mening når temaet er digital omstilling. I den neste figuren «hopper vi over» punkt 1 og 2. Punkt 1 antar vi her at inngår automatisk som en del av partssamarbeidet, og punkt 2 antar vi – med ord drakten til direktøren ovenfor – at «er utgangspunktet for alt som gjøres».

Figur 2.2 Kontinuerlig omstilling



Figur 2.2 illustrerer et partssamarbeid som ruller og går kontinuerlig, og som tar inn stadig nye teknologiske løsninger og utviklingsmuligheter. Effektiviseringsgevinsten inngår som en naturlig del av de lokale forhandlingene.

Den største utfordringen for et partssamarbeid som med naturlighet også behandler digitalisering og digitaliseringsstrategier, er sannsynligvis behovet for kompetanse. Større kompetansebehov og dermed større usikkerhet gjør tillit mellom partene enda viktigere, usikkerhet og kompetansebehov må danne grunnlag for åpenhet og ikke for å ekskludere tillitsvalgte eller ansatte fra viktige prosesser og beslutninger.

## 2.2 Digitalisering, partssamarbeid og ledelse

### Digitalisering: Eksempel<sup>5</sup>

«Matindustrien 4.0 er et toårig kompetanseprosjekt hvor bedriftene gjennom partssamarbeid, nettverksbygging og digitale møteplasser skal etablere arbeidsmetoder og tilegne seg kunnskap om å ta i bruk digitalisering og automatisering i matindustrien [...] Mer horisontale organisasjonsformer som er muliggjort ved økt bruk av IKT på arbeidsplassen, krever mer samarbeid og mindre ovenfra-og-ned-ledelse.»

Det framgår av de kommende kapitlene i denne rapporten at digitalisering er utfordrende, og at dette gjelder for alle deltakerne i partssamarbeidet. Kompetanseutvikling – både digital kompetanse og prosesskompetanse – er viktig. Samtidig er det grunn til å understreke at aktørene vil møte mange av de velkjente utfordringene.

### Nordisk ministerråd

«'Nordisk' ledelse [...] står som et fyrtårn i den globale innovationsøkonomi, fordi den evner at engagere den moderne, kompetente medarbejder og forløse dennes potentiale. Samtidig understreker den ikke rigide ordre om, hvad der skal gøres, men går i dialog om, hvorfor hvad skal gøres og hvordan. Dermed er nordisk ledelse tæt knyttet til den lave magtdistance i de nordiske lande – og til respekten for individet. [...] Ledelsesstilen har også betydning for evnen til at tiltrække opmærksomhed, kapital, samarbeidspartnere og talent. Med andre ord er nordisk ledelse et 'brand asset'». (Nordisk ministerråd 2005: 65)

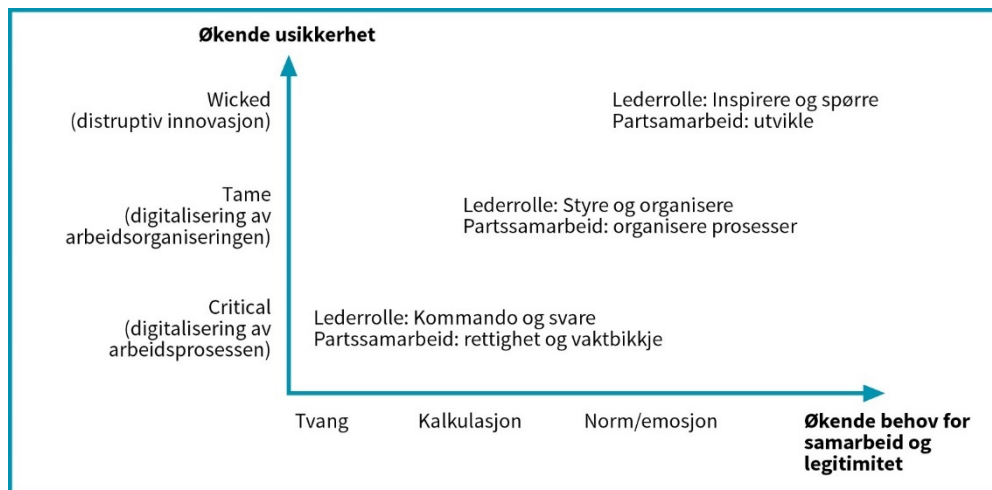
En slik lederutfordring er å skape oppslutning blant de ansatte. Et særtrekk ved den norske modellen er også den ledelsespraksis vi finner. I en undersøkelse av ledernes tidsbruk fra 2010 skriver Vie at «Gjennomgangen viser også at det kan være noen gjennomgående fellestrekk ved ledelse i Norge: Lederne er mer opptatt av interne enn eksterne forhold, de er opptatt av medarbeidernes trivsel, de bruker mye tid på muntlig kommunikasjon med sine medarbeidere, og de utveksler gjerne informasjon og forespørslers i lange, store og planlagte møter.»<sup>6</sup>

Norsk eller nordisk ledelse har mange fellestrekk med *verdibasert ledelse*, men i partssamarbeid som tar hovedavtalens intensjoner på alvor, er verdiene ikke forutbestemt, men utvikles og legitimeres gjennom samarbeid mellom ledere og tillitsvalgte med innspill fra de ansatte gjennom bred medvirkning. «Norsk ledelse» som ideal er dermed vel egnet til å møte de utfordringene som digitaliseringen kan bringe med seg. Hvordan dette kan foregå, har vi illustrert i figur 2.3 med utgangspunkt i en modell utviklet av ledelsesforskeren Grint (2010: 11).

<sup>5</sup> <https://www.nhomd.no/politikk/kompetanse-og-utdanning/2019/partssamarbeid-om-kompetanse-er-nokkelen-til-suksess/>.

<sup>6</sup> <https://www.magma.no/ledelse-pa-norsk>.

Figur 2.3 Ledelsesformer og usikkerhet



På den ene akse (økende usikkerhet) har vi satt opp de ulike oppgavene lederen står overfor. Den enkleste oppgaven, som står nederst, handler om å håndtere de umiddelbare problemene som oppstår i produksjonen. Den neste oppgaven handler om utfordringer som må løses løpende, og den siste – «wicked problems» – kjennetegnes ved at dette er utfordringer som ikke har noen enkle løsninger, og hvor premissene er ukjente og ofte motstridende. Den andre akse (økende behov for samarbeid og legitimitet) viser til behovet for legitimitet eller i hvilken grad løsningen er avhengig av legitimitet blant de ansatte. Denne akse er også tredelt: tvang, kalkulasjon og norm/emosjon. Dette viser til hvordan en leder kan løse problemene: Umiddelbare problemer kan løses ved kommando, løpende problemer må møtes med vurderinger (eller kalkulasjon), men de vanskelige/krevende utfordringene må møtes gjennom en åpen diskusjon.

I modellen har vi satt inn tre ulike faser i en digitaliseringsprosess for å illustrere hvilke utfordringer som vil komme. I figuren antyder vi hvilke oppgaver de ulike utfordringene innebærer for ledere, tillitsvalgte og partssamarbeidet.

Digitalisering av arbeidsprosessen – eller fra et manuelt til et digitalt redskap – har vi satt opp som eksempel på et enkelt problem. Et problem oppstår, og lederen må gi et svar på dette, her kan vi tenke oss at det kommer et nytt (digitalt) redskap på markedet som konkurrentene tar i bruk. Dermed står lederen overfor et akutt spørsmål: Skal dette kjøpes inn og innføres også hos oss? Behovet for legitimitet er lite, her kan lederen bruke sin styringsrett (stikkordet er dermed *kommando*), og de tillitsvalgtes rolle er å passe på at innføringen går riktig for seg, og at de ansattes rettigheter ivaretas. Samarbeidet er regelorientert.

Digitalisering av arbeidsorganisering, bruk av digital informasjon til å styre og organisere arbeidet, er en noe vanskeligere utfordring. Her er lederens stikkord styring og organisering. Løsningen kan ikke bare innføres gjennom bruk av styringsretten, en vellykket ny organisering krever legitimitet i organisasjonen, og partene må sammen, på basis av rasjonell kalkulasjon (hvordan det bør se ut, hva konsekvensene er, hvordan vi forhindrer negative konsekvenser), finne fram til den nye (digitaliserte) arbeidsprosessen. I denne fasen kan man velge mellom regelorientering og andre samarbeidsformer slik vi omtalte i forrige avsnitt.

Løsningen på virkelig vanskelige utfordringer («wicked problems») krever høy grad av legitimitet, stikkordene «norm/emosjon» viser til at løsningene ikke bare skal være

fornuftige (slik «tame problems» krever), men må støttes av de ansattes verdier og normer, de må appellere til de ansattes emosjoner og skape begeistring.

En **disruptiv innovasjon** (også kjent som en *banebrytende innovasjon*) er nyskaping som forstyrrer et eksisterende marked ved å gjøre en eksisterende forretningsmodell irrelevant. Begrepet ble innført i 1995, og brukes for å beskrive innovasjoner som forbedrer et produkt eller en tjeneste på en måte som markedet ikke forventer, vanligvis ved å senke prisen eller designe for et annet sett med forbrukere. Den disruptive innovasjonen vil som regel være enklere, billigere og mer praktisk enn de etablerte produktene i de tradisjonelle markedene (se Christensen, Raynor & McDonald 2015).

Her har vi brukt disruptiv innovasjon som eksempel, her utdypet av tidligere ansatt i Telenor og en av aktørene bak Digital Norge:<sup>7</sup>

«– Flere bransjer opplever nå kraftige endringer gjennom digitalisering. Andre er først nå på vei til å møte det. I begrepet disrupsjon ligger nye forretningsmodeller, nye tjenester og det å levere tjenester til kunden på helt nye måter. Vi ser også bevegelse i verdikjedene på tvers av industrier og at nye, født-digitale aktører tenker globalt fra første stund på tvers av nasjonale og regionale skillelinjer. Dette representerer selvfølgelig utfordringer – men jeg ser det aller helst ut fra de muligheter som er der for de som lener seg frem og tar en posisjon.

Disrupsjon kan virke «skummelt», da det sier noe om at det vi er vant til, ikke lenger kommer til å være slik det en gang var. Men som leder kan man gjøre mye for å skape smidige overganger til det som kommer, forklarer Tonne.

– Det er viktig at bedriften og lederne bygger bro mellom det eksisterende og det nye. Dette innebærer blant annet at man rydder i gamle prosesser og forsøker å forenkle disse. Kjernevirksomheten trer i slike prosesser tydelig frem, ved at man må se på hvilke verdier som ligger i den. Disse verdiene må danne utgangspunktet for nye funksjoner, systemer og tiltak. Det handler altså om å beholde en respekt for det gamle, samtidig som man skaper en smidig overgangsfase til det nye. Dette må også skje i riktig tempo, så det er alt annet enn lett!

Lederens rolle i arbeidet med digitalisering er å være en drivkraft i endringene som skjer. De skal klare å få med seg folk og organisasjoner på nye arbeidsprosesser, teknologier og ikke minst kundeforståelse. Samtidig som de klarer å se helheten i det som skjer.

– I dette ligger også å bygge bro mellom det eksisterende – som ofte er kjernen i dagens verdiskapning – og det nye. Lederne må klare riktig tempo og ta beslutninger i mye mer dynamiske og komplekse omgivelser, og dette blir hovedutfordringene for dagens ledere. Man må evne å tenke nytt og å beholde roen mens man beveger seg – ingen enkel øvelse!»

Denne lederrollen lar seg vanskelig realisere uten høy legitimitet blant de ansatte – og blant de tillitsvalgte. Lederrollen er i utgangspunktet forankret i inspirasjonen og evnen til å stille spørsmål som kan drive prosessene videre. Partssamarbeidet kan ikke lenger bare forankres i lov- og avtaleverk, her må partene – med utgangspunkt i intensjonen bak – finne fram til prosesser og arbeidsmåter som nettopp kan åpne opp

<sup>7</sup> <https://www.ledernytt.no/digitalisering-noe-du-boer-vaere-opptatt-av.6141385-475597.html>.

for nye ideer og modeller. Brede medvirkningsprosesser må etableres for at alle ansatte kan trekkes inn i arbeidet. Medarbeiderdrevet innovasjon er et annet stikkord. Hovedorganisasjonenes Fellestiltak (HF) definerer dette slik:

«Det er nye produkter, prosesser eller tjenester frembrakt gjennom en åpen og inkluderende innovasjonsprosess, basert på en systematisk bruk av medarbeideres ideer, kunnskap og erfaring.»<sup>8</sup>

### HF's bidrag og rolle: et eksempel<sup>9</sup>

«Som hjørnesteinsbedrift i Meland kommune i Hordaland produserer Framo pumpe-systemer til skips- og offshorenæringen på verdensbasis. Da oljekrisen herjet i 2015 ble de hardt rammet, men innså kjapt at noe måtte gjøres. Bedriften søkte også og fikk støtte fra Hovedorganisasjonenes Fellestiltak (HF), og startet hele prosjektet med en samarbeidskonferanse under ledelse av HF.

– Det var nedgangstider, men dette var et positivt tiltak. Det følte bra. Dermed inviterte vi 50 ansatte til overnatting på hotell, der HF var med for å hjelpe oss å finne ut hva medarbeiderstyrt innovasjon egentlig er, sier Bakke.

Det var her de kom opp med prosjektnavnet FRAMOver, og samtidig kom frem til at de trengte tre underprosjekter på veien til målet om økt produktivitet. Det ble satt ned en styringsgruppe, og hver fjortende dag møttes styringsgruppe, tillitsvalgte og ledelse for å diskutere fremgang og tiltak.

#### Digital Production System (DPS)

De tre prosjektene i FRAMOver er alle tverrfaglige og omhandler både mennesker og digitalisering. Det første underprosjektet omhandlet digitalisering av mapper. I 40-50 år har de ansatte i Framo jobbet med mapper der tilleggsinformasjon har blitt skrevet inn med kulepenn. Gjennom DPS-prosjektet skulle alt føres elektronisk, og alle mappene skal ligge på data.

– Før lå alt inni denne lefsen, sier prosjektdeltaker i DPS-prosjektet, Erik Arne Eknes, og holder opp en tykk mappe.

Han mener at den digitale mappen er et godt verktøy for de som jobber i produksjonen.

– Engasjementet har vært enormt stort. De ansatte har fått lov til å komme med forslag, og de ser at forslagene de kommer med blir iverksatt innen noen timer, forteller Eknes, og legger til at det ikke har vært kultur for å høre på forslagene fra ansatte tidligere.

– Nå er det de som jobber med de forskjellige tingene, om det er sveising eller dreining eller montering, som får komme med forslag – og da får vi belyst alle problemer og ønsker, forteller han.

#### Manufacturing Record Book (MRB)

Jeanett Flatøy er prosjektleder for FRAMOver-prosjektet for elektronisk Manufacturing Record Book (MRB), og har innført Lean og tavlestyring i produksjonen.

Elektronisk MRB er sluttdokumentasjonen som Framo sender til kunden etter at de har fått produktet. Før kunne de bruke opp til et helt år på å sende over dokumentasjonen, etter at de hadde levert produktet.

– Målet med digitaliseringen var at pakken med dokumentasjon skulle leveres samtidig med produktet, at dokumenteringen skulle foregå elektronisk og at man skulle erstatte den manuelle innhøstningen med automatisk adressering til dette MRB-programmet, sier Flatøy.

Dette har vært tidsbesparende, i tillegg til å spare bedriften for mange feil.

<sup>8</sup> [http://fellestiltak.no/wp-content/uploads/sites/52/2015/01/HF-ha%CC%8Andbok-LOW\\_Low.pdf](http://fellestiltak.no/wp-content/uploads/sites/52/2015/01/HF-ha%CC%8Andbok-LOW_Low.pdf).

<sup>9</sup> <https://www.fellestiltak.no/bedriftshistorier/lonnsomt-a-tenke-framover-i-nedgangstider/>



### Fra modell til produkt uten tegning

Det siste underprosjektet i FRAMOver er ledet av produksjonstekniker Heiko Kørner, og er også et digitaliseringsprosjekt.

– Før i tiden satt man foran et tegnebord og tegnet med blyant. I dag bruker vi 3D modelleringsteknikker. Når vi designer kompliserte komponenter, er dette mye mer visuelt, forteller Kørner.

– Målet med prosjektet var å spare tid gjennom hele verdikjeden, forteller han og legger til at de skal bort fra papirtegnene og ha rett kanal for å formidle det.

Selv om de tre prosjektene nå er ferdige, vil Framo fortsette å bruke ressurser på forbedringstiltak gjennom nye prosjekter. Både ledere og ansatte ser de enorme verdiene av medarbeiderstyrte forbedringer, og vil bruke dette videre så lenge det lar seg gjøre.»

## 2.3 En advarsel

Framstillingen ovenfor bygger på en ideell situasjon: en ledelse forankret i idealer i den norske modellen og tillitsvalgte som bidrar aktivt for å øke bedriftens produktivitet. Falkum et al. (2017)<sup>10</sup> opererer med fire ulike ledermodeller: *standardisering og kontroll*, *lojalitet og lydighet*, *medbestemmelse* og *medvirkning*.

*Standardisering og kontroll* er en ledelsesmodell der arbeidsoperasjonene og -oppgavene standardiseres og detaljstyres. Ledelsen handler dermed primært om etterprøving og måling av avvik. Behovet for samhandling og kommunikasjon mellom ledere og ansatte reduseres i denne ledelsesformen, som tar sikte på å automatisere styringsmekanismene.

*Lojalitet og lydighet* er en ledelsesform der virksomheten i stor grad styres av lederens virkelighetsforståelse og verdier. Ledelsesformen baserer seg på like mål både i relasjonen mellom eier på den ene siden og ansatte og ledelse på den andre, og ledelsesfunksjonen består i å motivere til oppslutning om felles mål og verdier, gjerne gjennom utstrakt bruk av symboler og visjoner, basert på en antagelse om at ansatte og ledere i utgangspunktet har andre mål enn eier.

De to siste formene kaller Falkum et al. «ledelse på norsk», og de knyttes opp mot den norske modellen. *Medbestemmelse* består i at ledelsen, i sin ledelsesutøvelse, tar utgangspunkt i prinsippene for arbeidsplassdemokrati og partssamarbeid og gir fagforeninger, tillitsvalgte og verneombud innflytelse i virksomhetsstyringen. Denne er en samarbeidsorientert ledelsesform som sikrer dialog mellom ledelsen og de ansatte.

*Medvirkning* er den siste ledelsesformen Falkum et al. trekker fram. Denne legger opp til ansattmedvirkning utover det formelle partssamarbeidet ved å fremme samarbeid også i relasjonen mellom den enkelte ansatte og nærmeste leder. Ledelsesformen gir de ansatte autonomi og ansvar og tar dem med i utvikling av virksomheten.

Inndelingen til Falkum et al. viser at ledelse og samarbeid ikke bør ses på som to forskjellige ting, men at samarbeid er en integrert del av ledelsen. Det er derfor verd å ta med oppsummeringen hvor de også er opptatt av digitalisering (se boks under). Samarbeid som en integrert del av ledelsen innebærer at alle ledere – fra toppledelsen og nedover – jevnlig treffer og diskuterer med tillitsvalgte på sitt nivå; en slik ledelsesform lar seg altså ikke kombinere med å overlate partssamarbeidet til HR.

<sup>10</sup> Medbestemmelsesbarometeret 2017, side 8–9 og 24–25. [https://khrono.no/files/2017/12/04/MB2017%20FoU%202017\\_05.pdf](https://khrono.no/files/2017/12/04/MB2017%20FoU%202017_05.pdf).

## Arbeidslivsrelasjoner på vandring?<sup>11</sup>

Medbestemmelsesbarometeret viser at medvirkning er den mest utbredte ledelses- og styringsformen i norsk arbeidsliv, tett fulgt av medbestemmelse. Standardisering og kontroll kommer på tredje plass, mens lojalitet og lydighet er den minst utbredte formen. Digitalisering, kunstig intelligens og roboter vil medføre at oppgaver endres, noe som vil bety behov for ny kompetanse, og som kan bety behov for færre ansatte. Digitalisering vil innebære standardisering av arbeidsprosesser. Denne standardiseringen kan i ytterste konsekvens skje uten operatører. Operatører erstattes med teknologer, som skal lage standarder, utvikle algoritmer og overvåke produksjonen. Salgspersonell får nye oppgaver, fra kassatjenester til kunderådgiver. Relasjonell kompetanse vektlegges. Hvordan disse nye arbeidstakerne ledes og styres, er ikke gitt. Det kan være at disse arbeidstakerne vil ha et høyt utdanningsnivå, at oppgavene krever stor grad av autonomi og profesjonelt skjønn, og følgelig at standardisering og kontroll avtar som styringsform. Det motsatte kan også skje: Automatiseringen går ikke så langt, og det vil fortsatt være igjen standardiserte oppgaver som vil bli enda mer standardiserte.

Vi har vist at standardisering og kontroll korrelerer positivt og sterkt med lojalitet og lydighet, og at begge disse formene korrelerer negativt med både medvirkning og medbestemmelse. Dersom standardisering og kontroll dominerer i arbeidslivet, må vi forvente store endringer i relasjonene mellom aktørene. Standardisering gir mindre handlingsrom både for ansatte, for mellomledere og i særlig grad for tillitsvalgte og verneombud. Dette er først og fremst en følge av at relasjonene mellom ledelsen og ansatte blir mindre viktige når arbeidet automatiseres. Ledelsen er ikke avhengig av ansattes oppslutning om mål eller verdier når arbeidsoppgavene standardiseres. Tillit til eiere og toppledelse er ikke en forutsetning i gjennomstandardiserte virksomheter.

Når lojalitet og lydighet dominerer, er det nettopp relasjonene mellom ledelsen og ansatte som er selve styringsinstrumentet. Ansatte forutsettes å slutte opp om, og forplikte seg til, ledelsens og eierens verdier og identifikasjoner. Her blir ledelsen avhengig av legitimitet hos ansatte og fagforeninger. Hos kundene og brukerne er de avhengig av et positivt omdømme. Også her individualiseres relasjonene mellom ansatte og ledere, men oppslutningen og forpliktelsen til ledelsens verdier gjelder alle i et slags toppstyrt kollektiv.

Medvirkning gjør relasjonen mellom den enkelte arbeidstaker og hennes nærmeste leder til den viktigste relasjonen. Den er i sterk grad basert på tillit. Denne tilliten oppnås ved at den enkelte deltar og får en stor grad av innflytelse i drifts- og utviklingsprosesser. Denne formen for autonomi er likevel avhengig av lederes evne til å delegere for å styrke både verdiskaping og utvikling. Modellen er individuelt orientert, men som vi har vist, forsterkes den av de kollektive relasjonene i partssamarbeidet.

Medbestemmelse gjør relasjonene mellom fagforeninger og ledelse viktige. Ledelses- og styringsmodellen forutsetter et tett samarbeid som gjør det mulig å utvikle felles forståelser av virkeligheten, situasjoner som oppstår, og problemer som må løses. Dette bidrar til gjensidig tillit i fellesskapet. Modellen bidrar til felles løsninger på felles problemer mellom ledelse, tillitsvalgte og ansatte. Den er kollektivt orientert med øye for å tjene både ansatte og virksomhetens interesser samtidig.

Som nevnt er det ikke gitt at digitalisering og automatisering nødvendigvis vil svekke den norske samarbeidsmodellen. Denne tradisjonen kan tvert imot bidra til å forbedre standardiseringsprosessene med tanke på både materielle og økonomiske resultater. Vellykkede omstillings- og utviklingsprosesser er tjent med tillitsfulle relasjoner i arbeidslivet, mellom

<sup>11</sup> Basert på Drange et al. (2017).

arbeidsgivere, ledere, fagforeninger og ansatte. Både medbestemmelse og medvirkning bidrar til å styrke tillit til eiere, styre og toppledelse. Tillit er den viktigste forutsetningen for å bygge relasjonene som trengs for en effektiv omstillingsprosess.

Medbestemmelse og medvirkning gir et større rom for å styrke og utvikle medarbeideres faglige og profesjonelle integritet, som en motsats til standardisering og kontroll og lojalitet og lydighet som avprofesjonaliserer arbeidet og ser ut til å svekke den samme integriteten. Medbestemmelse og medvirkning kan være sterke verktøy for å gjennomføre store omstillingsprosesser, og digitalisering vil medføre omstilling.

## 3 Hva er digitalisering?

---

I dette kapitlet skal vi forsøke å beskrive hva digitalisering er. Framstillingen er ment å hjelpe tillitsvalgte og ledere til å kunne analysere hva endringen dreier seg om, og dermed også hvilke konsekvenser det kan være snakk om.

### 3.1 Digitalisering av prosess og organisasjon

For det første kan det være lurt å skille mellom digitalisering av arbeidsprosesser og digitalisering av arbeidsorganiseringen. Disse to formene for digitalisering beskriver to forskjellige måter digital teknologi tas i bruk i arbeidslivet på – til å digitalisere arbeidsprosessene og til å digitalisere arbeidsorganiseringen. Disse formene for digitalisering kan videre ha forskjellige konsekvenser for produksjonen, de ansatte og partssamarbeidet.

- Digitalisering av en arbeidsprosess – oppgavene en ansatt utfører, gjøres ved hjelp av et digitalt redskap eller verktøy.

*Digitale* redskaper brukes direkte i utførelse av arbeidsoppgavene. Dette vil for eksempel være bruk av datamaskiner og tekstbehandlingsprogrammer i skrivearbeid; e-post, Microsoft Teams eller Slack til kommunikasjon; bruk av algoritmer eller maskinlæringsystemer i vurderinger; eller radiofrekvensidentifikasjon (RFID) for sporing av mennesker, dyr og varer og automatisering av adgangs- og passeringskontroller.

- Digitalisering av arbeidsorganiseringen – ansatte og oppgavene som utføres, koordineres og organiseres ved hjelp av digitale systemer.

Her er det snakk om en omstillingsprosess der oppgavene som utføres, ikke nødvendigvis endrer karakter, men styres, koordineres og organiseres ved hjelp av digital teknologi. Digitale skifts- og produksjonsplanleggingssystemer er et eksempel, et annet er teknologier som matcher arbeidere med oppgaver. Axelsson et al. (2019) sammenligner dagens digitaliserte fabrikkproduksjon med den «analoge» produksjonen i etterkrigstidens fabrikker:

«Mens fabrikkens tekniske system på Lysgaards tid [papirfabrikk 1960] var arbeidsintensivt og styrt på basis av informasjon som operatørene fikk gjennom å lytte, kjenne, se og lukte, handler det etter hvert om stadig mer teknologiintensiv prosess der styringer skjer ut ifra informasjon som formidles via data-skjermer» (Axelsson et al. 2019: 123, vår oversettelse fra svensk)

Digitalisering av en arbeidsprosess og digitalisering av arbeidsorganiseringen representerer to forskjellige typer digitalisering med tilhørende muligheter og utfordringer for ansatte, tillitsvalgte og partssamarbeidet. Digitalisering som innføring av et nytt digitalt redskap eller verktøy er den enkleste formen – innføring av nye digitale redskaper – og er ikke nødvendigvis prinsipielt forskjellig fra innføring av et «ikke-digitalt» verktøy, begge har til felles at arbeidsoppgavene forutsettes å kunne utføres mer effektivt slik at investeringen i det nye verktøyet lønner seg.

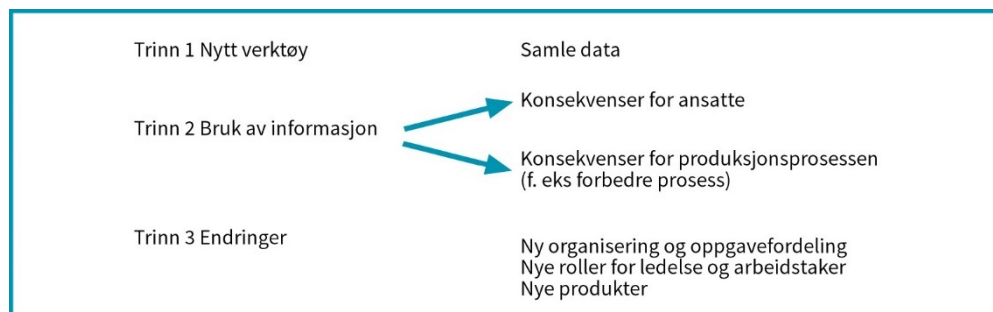
En mulig, men ikke nødvendig forskjell er at innføring av digitale verktøy i større grad fører til endring i arbeidsorganiseringen. Digitale verktøy muliggjør innsamling av informasjon (data) om arbeidsprosessen i langt større grad enn ikke-digitale verktøy. Informasjon er utgangspunktet for digitalisering av arbeidsorganiseringen, eller, med andre ord, nye digitale verktøy som kan behandle den nye informasjonen, muliggjør digitalisering av koordineringen og styringen av arbeidsoppgavene. Et enkelt eksempel:

- i. En endring fra hammer til digital spikerpistol
- ii. gjør at hver spiker automatisk telles,
- iii. og denne informasjonen mates inn i en modell for bruk av spiker
- iv. som ender med en ny arbeidsfordeling mellom snekkerne.

Det første punktet dekker digitalisering av arbeidsprosessen, mens de tre siste handler om digitalisering av arbeidsorganiseringen: måling (eller informasjonsinnhenting), bearbeiding av informasjonen og organisering. Digitalisering av arbeidsorganiseringen består av to momenter, *måling* og *styring*. For det første innebærer det en digitalisering av arbeiderne og oppgavene, det vil si at produksjonsprosessen *måles* digitalt. For det andre muliggjør den digitale målingen av produksjonsprosessen digital *styring* av produksjonsprosessen. Bearbeiding av informasjon kan selvsagt også skje på manuelt vis. Forskjellen er imidlertid mengden informasjon som kan behandles, og hurtigheten i systemene.

En digitaliseringsprosess kan deles inn i tre faser (se figur 3.1). Det første trinnet består av implementeringen av et nytt digitalt verktøy eller redskap. Implementeringen av digitale verktøy muliggjør videre innsamling av data, i større eller mindre skala. Denne datainnsamlingen legger til rette for neste trinn i digitaliseringsprosessen: bruk av informasjon. Fasen innebærer at dataene som samles inn gjennom digitale verktøy, tas i bruk for å analysere produksjonen og arbeidsprosessene. Dette kan i) få konsekvenser for de ansatte, eksempelvis gjennom grunnlag for ny oppgavefordeling eller som grunnlag for bonus eller andre goder, og ii) for produksjonsprosessen, blant annet ved å forbedre prosessene. Den tredje fasen går ut på å endre produksjonen – produksjons- eller arbeidsprosessene og/eller arbeidsorganiseringen – basert på dataene de digitaliserte verktøyene samler inn. Disse endringsprosessene kan bestå av en ny organisering og oppgavefordeling mellom arbeiderne, nye roller for ledelse og arbeidstakere og/eller nye produkter.

Figur 3.1 Stilisert endringsprosess



### Les mer: andre konseptualiseringer av digitalisering av arbeid

Torvatn, Kløve og Landmark (2017: 5) skiller mellom tre typer digitalisering av arbeidsoppgaver:

- digitalisering av kjerneoppgavene, altså selve oppgaven den ansatte er satt til å utøve
- digitalisering av rapporterings- og dokumentasjonsoppgavene, det vil si en digitalisering av prosessene knyttet til oppsummering og beskrivelse av oppgavene en arbeider utfører
- digitalisering av informasjons- og koordineringsarbeidet

Dølvik og Steen (2019: 7) argumenterer for at digitalisering muliggjør tre forskjellige endringsprosesser i arbeidslivet:

- rasjonalisering, det vil si mer effektiv produksjon med kostnadsreduksjon i fokus
- automatisering av både manuelle og kognitive oppgaver
- fragmentering av arbeidsoppgavene, det vil si en oppstyking av arbeidsprosessen der det som tidligere utgjorde én sammenhengende prosess, nå kan deles opp, flyttes ut (gjennom utkontraktering) og, ved hjelp av digitale systemer, koordineres og samkjøres

### Et eksempel: plattformøkonomien som digitalisering av arbeidsorganiseringen

Digitalisering kan også føre til at nye bransjer og typer arbeid kommer til. Noen av disse kan beskrives som det Ilsøe (2017) kaller «arbeid uten jobber», det vil si enkeltoppgaver som kjøpes og selges når de etterspørres via digitale plattformer. Dette er den såkalte gig-økonomien, også omtalt som plattformøkonomien (tidligere kjent som «delingsøkonomien»). Plattformøkonomien kan ses på som et eksempel på en digitalisering av arbeidsorganiseringen. I plattformøkonomien mottar arbeiderne oppdrag – «gigs» – via en digital plattform som kobler sammen kunder og tilbydere. Plattformen fungerer på den måten som en organisering av markedet som «matcher» etterspørsel og tilbud. Denne markedsorganiseringen innebærer imidlertid ofte en indirekte kontroll av arbeidsprosessen. Det er for eksempel vanlig at kundene gir arbeideren en bestemt skår etter at oppdraget er utført. Uber-sjåfører får for eksempel mellom én og fem stjerner av passasjeren etter hver tur. Uber-sjåførene gir imidlertid også passasjeren en vurdering etter turen ut fra hvordan passasjeren oppførte seg. Sjåførenes og passasjerenes gjennomsnittsvurdering vises på deres respektive profiler, slik at en sjåfør ser hvordan andre sjåfører har opplevd en bestemt passasjer. Hvis en sjåfør får en lav gjennomsnittsvurdering, kan det gjøre at vedkommende får færre oppdrag (Wu, Zhang, Li & Lui 2019), eller hvis gjennomsnittet faller under en bestemt, men ikke-oppgitt grense, kan sjåføren bli «deaktivert», i praksis sparket (Oppegaard 2018). Tildelingen av oppdrag gjøres på noen plattformer automatisk ved hjelp av den digitale teknologien, slik at arbeiderne i liten grad kan bestemme hvilke oppdrag de skal ta. De kan ofte avslå tilbud, men i liten grad selv velge blant kundene som etterspør deres tjenester. For Uber-sjåførene gjør det at de ikke kan velge bort korte og lite lønnsomme turer.

Utfordringene i plattformøkonomien er imidlertid ikke bare direkte knyttet til digitaliseringen av arbeidsorganiseringen. Plattformøkonomien baserer seg på en forretningsmodell der arbeiderne er provisjonsbetalte – de får betalt per «gig», per oppdrag. Forretningsmodellene baserer seg også ofte på at arbeiderne ikke er ansatte, men har sitt eget enkeltmannsforetak (to unntak i Norge er Foodora-budene som er ansatt i Foodora, riktignok på marginale

deltidskontrakter (se Jesnes 2019), og Uber Black-sjåførene som er ansatt av limousinselskap som også eier bilene, altså ikke av Uber, men av et mellomledd). Klassifiseringen av arbeiderne som selvstendig næringsdrivende gjør at de ikke har rett på den samme beskyttelsen som ansatte har (blant annet rett til å organisere seg, rett til tariffavtale, sykepenger, pensjon og så videre). Det betyr også at de må stille med eget arbeidsutstyr, i tilfellet Uber må sjåførene bruke egen bil, betale bensinen, bomring og forsikring selv. Samtidig har jurister i Norge og internasjonalt argumentert for at selvstendig næringsdrivende plattformarbeidere antagelig bør klassifiseres som ansatte, fordi plattformene utøver en substansiell kontroll over arbeidsprosessen deres, avgjør prisen på tjenesten de selger, og hindrer dem fra å velge egne kunder. Å hyre disse arbeiderne som selvstendig næringsdrivende eller frilansere karakteriseres dermed som en feilklassifisering eller «bogus self-employment» (Hotvedt 2016; Prassl 2018).

At plattformarbeidere er provisjonsbetalt, gjør imidlertid at den digitale kontrollen plattformen utøver over arbeidsprosessene, får noen spesifikke utslag. Vurderings-systemet skal for eksempel i teorien la arbeiderne avslå tilbud om oppdrag fra kunder med lav vurdering. Men fordi arbeiderne betales per oppdrag og gjerne har lav akkumulert inntekt, trenger de alle oppdrag de kan få, og avslår svært sjelden tilbud, selv hvis andre arbeidere har oppgitt at kunden er vanskelig (Oppegaard 2018). I praksis etablerer også gjerne femstjernersvurderinger seg som normen – énstjernesvurderinger brukes i tilfeller der en bruker opplever noe spesielt ubehagelig eller utfordrende, og to-, tre- og firestjernesvurderingene er sjeldne – hvilket innebærer at systemet ikke diskriminerer mellom forskjellige grader av «god» oppførsel, kun mellom «god» (fem stjerner) og «dårlig» (én stjerne) (Zervas, Proserpio & Byers 2015).

### 3.2 Automatisering av beslutninger

Overgangen fra fase to til fase tre i vår digitaliseringsmodell (figur 1.1) kan også beskrives som *automatisering av beslutninger*. Dette innebærer

- i. at instruksjoner tilpasses og/eller gis basert på innsamlede data om arbeidsprosessene, og
- ii. at oppgaver tildeles automatisk basert på digitale prosesser som vurderer hvilke arbeidere som til enhver tid burde gjøre hva.

Generelt innebærer begge typene automatisering av beslutninger en atskilling av selve utførelsen av en oppgave fra tenkingen og vurderingene som ligger bak. Snarere enn at de ansatte selv avgjør hvilke oppgaver de skal utføre, og hvordan disse oppgavene skal utføres, muliggjør en automatisering av beslutninger at arbeiderne kun utfører de praktiske, fysiske eller kognitive oppgavene, uten å være involvert i planlegging eller forberedelse av utførelsen, et element i produksjonsprosessen som overføres til teknologien.

### Til ettertanke: porøsitet

Ifølge Marx ([1867]2008: 512) er maskineri et verktøy for å redusere arbeidshagens «porøsitet», det vil si den tiden i løpet av en arbeidsdag der det ikke utøves arbeid. Det klassiske eksempelet er samlebåndsproduksjon, der oppgavene kommer til arbeideren heller enn at arbeideren går til oppgavene. På den måten blir arbeideren mer produktiv, og arbeidskraften brukes mer effektivt. Digitale systemer som automatiserer beslutninger om hvordan en oppgave skal løses, og hvilke arbeidere som skal gjøre hva, er en måte å redusere porøsitet på. Snarere enn at arbeiderne bruker tid på å vurdere hvilke oppgaver de skal gjøre, og hvordan disse skal utføres, muliggjør automatiseringen av beslutninger å redusere tiden det tar å forberede oppgaveutføring.

Et eksempel på automatisering av vurderinger finner vi i kundesentre i finans- og forsikringsbransjen der det er innført et system for digital «routing» av kundeforhveler (Underthun & Steen 2018: 10–11). Systemet er basert på en analyse av informasjonen virksomhetene har om sine kunder, som telefonnummer, fakturaer og så videre, og sender kunden *automatisk* til en kundebehandler som har spesialisert kunnskap om det temaet kunden ønsker veiledning om. Kundebehandleren som mottar henvendelsen, får i tillegg en melding generert av analyseverktøyet med viktig informasjon om den enkelte kunden, men også råd om hvordan de bør forholde seg til og snakke med kunden (Underthun & Steen 2018: 18).

Et slikt system vil medføre en spesialisering av den enkelte arbeidstakers kompetanse. Fra å være generelle kundebehandlere gjøres de til eksperter på relativt begrensede områder – det være seg bilforsikring, forbrukslån, problemer med nettsiden og så videre. Det kan åpenbart medføre mer effektiv kundebehandling. Samtidig vil denne typen spesialisering kunne føre til mindre varierte arbeidsoppgaver for den enkelte ansatte. Fra å skulle behandle et vidt spekter av typer henvendelser har kundesenteret i forsikringsbransjen som Underthun og Steen (2018: 17) har studert, delt kundesenteret inn i fem kompetanseområder: henvendelser fra eksisterende kunder, besvaring av henvendelser på chattefunksjonen, salg av forsikring til nye kunder, fakturahenvendelser og generelle henvendelser.

### 3.3 Hvorfor digitalisering?

Husk at digitalisering ikke er et mål i seg selv, men et middel for å sikre verdiskaping. (5 råd til ledere<sup>12</sup> (2019))

Hvorfor skal vi digitalisere? Spørsmålet kan virke meningsløst. Endring og effektivisering er en iboende del av dagens produksjonssystem. Men teknologiske endringer er ikke naturgitt, bak endringsprosessene ligger det alltid ulike interesser og aktører. *Hvorfor* må derfor inngå i enhver endringsprosess.

Som sitatet over illustrerer, er økt verdiskaping ofte motivasjonen for å digitalisere produksjonen. Digitalisering kan bidra til drive en mer effektiv produksjon. Digitalisering kan også gjøre det mulig å redusere arbeidskraftkostnadene gjennom automatisering av enkelte oppgaver eller hele produksjonsprosessen eller ved å utkontraktere visse oppgaver til billigere arbeidere, for eksempel i lavkostland eller ved å hyre inn selvstendig næringsdrivende enkeltarbeidere. Digitalisering kan også gjøre det

<sup>12</sup> <https://www.oslomet.no/forskning/forskningsnyheter/trenger-ledere-som-skjonner-digitalisering>.



mulig for bedriften å tilby nye eller forbedrede produkter eller tjenester og på den måten styrke dens markedsposisjon.

### Til ettertanke: vi blir alle knappetrykkere

Mot slutten av 90-tallet spurte Fafo-forsker Martin Byrkjeland (1998: 100) om vi alle kom til å bli «knappetrykkarar» i framtiden. Han argumenterte for at framtidens arbeid ville bli mindre fysisk krevende, men at «lettelsestakten», tempoet arbeidsoppgavene gjøres mindre slit-somme i, ville avta i årene framover, fordi de fysiske oppgavene som mennesker fremdeles utførte, var vanskeligere å automatisere enn de oppgavene som til da hadde blitt overtatt av maskiner. Samtidig så Byrkjeland for seg at «intelligente maskiner», det vi i dag kaller kunstig intelligens eller maskinlæringsystemer, ville kunne komme til å gjøre *mentalt krevende* oppgaver mindre krevende. Han framholdt videre at teoretisk kompetanse ville bli viktigere i et arbeidsliv som i større og større grad stilte krav om innhenting og analyse av informasjon, sammen med *sosial kompetanse*, en kompetanse som setter mennesker i en særstilling i forhold til «kompetansen» til maskiner (se også Autor 2015), og videre at IKT-verktøy i økende grad ville «invadere» flere og flere yrker: «Vi blir alle tastaturtrykkarar og skjermsjåarar», argumenterte Byrkjeland. På den ene siden, mente han, vil IKT muliggjøre økt bruk av selvstyrte arbeidsgrupper, mens det på den andre vil kunne føre til økt isolasjon av arbeiderne.

Som Byrkjeland argumenterer i boksen over, er det mulig å se for seg at digitalisering og ny teknologi gjør arbeidet mindre krevende. Det er imidlertid viktig å huske at det i dag ofte først og fremst ligger profittmotive bak implementering av ny teknologi. Digitalisering kan effektivisere produksjonen og på den måten senke kostnadene, noe som i enkelte tilfeller kan komme arbeiderne til gode. Men som vi ser i boksen under, gjør profittmotive at arbeidsvilkårene, historisk sett, ikke er hovedmotive for å implementere ny teknologi og effektivisere produksjonen, og dermed heller ikke nødvendigvis ledelsens primære prioritet ved digitalisering.

Ingeniøren og skipsredersønnen Joakim Lehmkuhl argumenterte i boka *Rationel arbeidsledelse: En oversikt fra 1920* for introduksjonen av tayloristiske produksjonsprinsipper i Norge. Teknologiske framskritt ville ifølge ham lette arbeidet og transformere arbeiderne fra «arbeidere» til det Byrkjeland kaller «tastatur-» eller «knappetrykkarar». Han skrev: «Menneskene må ut av fabrikken for å realiseres som mennesker, fabrikken skal overskrides ved at 'arbeidere' blir til 'kontrollingeniører' som 'regulerer produksjonen ved hjelp av sine elektriske kontrollapparater'» (Lehmkuhl 1920 i Foraås (2015: 29)).

Ifølge Dølvik og Steen (2018: 43) har den nordiske fagbevegelsen sett på teknologisk endring og implementering av nye teknologiske systemer som et nødvendig middel for høyere lønninger og bedre arbeidsbetingelser. I den nordiske modellen, der konkurranse på produktmarkedet kombineres med sterke parter, en aktiv arbeidslivspolitik og universelle velferdsytelser – som fremmer arbeidskraftsmobilitet – presses lite produktive bedrifter ut, og kapital og arbeidskraft flyttes til produktive bedrifter og sektorer, hvilket bidrar til kontinuerlig produktivitetsvekst og implementering av ny teknologi. I tillegg gjør logikken i det nordiske lønnsystemet, med relativt høye lønninger, det mer lønnsomt for bedriftene å investere i arbeidskraftsbesparende teknologi enn å ha en stor arbeidsstokk som utfører oppgaver som egentlig kan utføres av maskiner.

### Til ettertanke: lærdommer fra historien

I *Den politiske økonomiens prinsipper* fra 1848 skriver John Stuart Mill ([1848]2004: 191–192) at man til nå, det vil si på midten av 1800-tallet, midt under den industrielle revolusjonen, tilsynelatende ikke har sett at de mekaniske oppfinnelsene har gjort arbeidet – «det daglige slitet for noe menneskelig vesen» – lettere. Mill fortsetter med å påpeke at den nye teknologien har gjort det mulig for en større del av populasjonen å leve «det samme livet med slit og fengsling», å øke antallet produsenter og for *noen* å tjene seg svært rike. Den tidlige fasen av den industrielle revolusjonen, hevder Mills, gjorde middelklassens levekår mer komfortable, men kom ikke den arbeidende delen av befolkningen til gode.

Mills observasjon ble speilet i arbeidernes opplevelser. I den tidlige fasen av den industrielle revolusjon oppsto en bevegelse, ofte kalt maskinknuser eller ludditter – muligens oppkalt etter Ned Ludd, en britisk arbeider som på slutten av 1700-tallet skal ha knust to mekaniske strikkemaskiner. I dagligtalen brukes betegnelsen «ludditt» om en motstander av ny teknologi, en reaksjonær teknologipessimist eller, gjerne nedsettende, om en som står i veien for framskritt. Som et historisk fenomen refererer imidlertid luddisme til en serie av forskjellige og uavhengige tilfeller av maskinknusing på begynnelsen av 1800-tallet.<sup>13</sup> I noen av disse aksjonene var maskinknusing del av en tradisjonell arbeidskonflikt knyttet til for eksempel lønn eller arbeidstid, der arbeiderne ødela produksjonsmidlene for å styrke sin forhandlingsposisjon overfor arbeidsgiver, uten å uttrykke en fiendtlig holdning til maskinene *i seg selv*, men kun som ett av flere virkemidler i arbeiderbevegelsens arsenal (Hobsbawm 1952: 58 ff.). I andre tilfeller var maskinknusingen et uttrykk for arbeidernes skepsis overfor nye maskiner – spesielt maskiner som reduserte behovet for arbeidskraft. Men heller ikke i disse aksjonene var det maskinene i seg selv som skapte opprør, men snarere at den nye teknologien ble tatt i bruk for å redusere arbeidernes lønn, utøve strengere kontroll over arbeidsprosessene og intensivere arbeidsdagen (Hobsbawm 1952: 61 ff.). Det som for ettertiden er blitt kjent som «luddittopprøret», begynte i Nottingham i 1811, før det spredte seg til Yorkshire og Lancashire året etter. Opprøret, ledet av en organisasjon med faglærte håndverkere, ble utløst ved innføringen av en ny bomullsspinner som muliggjorde barnearbeid og presset ned lønningen til uavhengige og egenansatte fagarbeidere (Jongerden 2006).

Det sentrale poenget til luddittene, men også kjernen i Mills erkjennelse, er at

\* teknologi – være seg mekanisering så vel som digitalisering av produksjonsmetoder – ikke først og fremst implementeres for å lette arbeidernes arbeid, men for å øke produktivitet og effektivitet.

En annen vanlig oppfatning er at implementering av ny teknologi fører til at arbeidet utføres mer effektivt og øker produktiviteten. Men relasjonen mellom ny teknologi og produktivitet er på ingen måte automatisk. I 1987 skrev den amerikanske økonomen Robert Solow: «You can see the computer age everywhere but in the productivity statistics» (Solow 1987). Dette såkalte produktivitetsparadokset viser til at den aggregerte produktivitetsveksten siden 70-tallet har gått ned på tross av rask utvikling i digital teknologi (Brynjolfsson 1993; OECD 2019).

I motsetning til Solows påstand ser man faktisk ikke datamaskiner overalt. Det er store forskjeller på hvilke bransjer som digitaliseres. I tillegg er det store forskjeller på både produktivitetsvekst og digitalisering mellom forskjellige virksomheter i

<sup>13</sup> Disse aksjonene var imidlertid mindre og færre enn det det kan se ut som i ettertidens mytologisering. Snarere enn en forent bevegelse var det i virkeligheten snakk om en ansamling spredte enkeltaksjoner. Luddittene var heller ikke en adskilt og isolert gruppe, men hadde bred støtte i befolkningen for øvrig, inkludert offentlige myndigheter og eiere av små og mellomstore bedrifter (Hobsbawm 1952: 63–64).

samme sektor, noe som gjør at aggregert produktivtetsvekst er et litt trøblete mål. Generelt er produktivitet relativt vanskelig å måle, spesielt i tjenesteytende næring, sysselsettingen i perioden økte på bekostning av industrien, hvilket antagelig har hatt en effekt på produktivtetsveksten. I et lengre historisk perspektiv viser det seg også at produktivitetseffektene av såkalte disruptive teknologier som damp og elektrisitet ble høstet relativt sakte og over mange tiår etter at de ble implementert (David 1990). Samtidig illustrerer Solows poeng at det ikke er noen automatikk i at for eksempel digitalisering vil øke produktiviteten til en virksomhet.<sup>14</sup>

I dag lever vi i en tid der løsningene på framtidens så vel som nåtidens problemer gjerne framstilles som *teknologiske*, uten å ta hensyn til komplekse bakenforliggende årsaker (Morozov 2013). Det kan være en viss tendens til at ny teknologi blir framstilt som et gode i seg selv, uten at de konkrete problemene teknologien skal løse, diskuteres eller kommer til overflaten. Slik kan ny teknologi på et plan bli en *fetisj*.

### Lese mer? Automatiseringsdebatten, produktivtetsvekstrate og verdensøkonomien

Ifølge Aaron Benanav (2019a, b) er oppblomstringen av automatiseringsdebatten et symptom på at verdensøkonomien ikke klarer å skape nok jobber. Mangelen på jobber, som i deler av litteraturen på automasjon og robotisering gjerne beskrives som en konsekvens av ny teknologi, er i realiteten en konsekvens av økonomisk stagnasjon, argumenterer Benanav, der produktivtetsvekstraten går opp, samtidig som vekstraten i mengden produkter som produseres, går ned. Etterspørselen etter arbeidskraft er resultatet av avstanden mellom produktivitet og veksten i produksjonen, og forskerne som hevder at ny teknologi er årsaken til lav etterspørsel etter arbeidskraft, leser dette forholdet som om det er den økende produktiviteten som fører til redusert arbeidskraftsbehov, mens det egentlig er lavere vekst i produksjonen.

## 3.4 Digitalisering og nye former for ledelse

Digitalisering legger til rette for nye former for ledelse, kontroll og overvåkning. De nye mulighetene skyldes den digitale teknologiens kapasitet til å samle inn og analysere både mer og ny informasjon (Bråten 2019). Immanent i en del digitale teknologier ligger det dermed et potensial for å kontrollere og overvåke arbeiderne (blant annet «default»-muligheter, som eventuelt må slås av), selv om dette ikke nødvendigvis er teknologiens primære formål. Som vi skal se i kapittel 6 og 7 (se også 5.2), vil implementering av digitale teknologier i bestemte tilfeller kunne ses på som «kontroll- og overvåkning» og dermed formelt regulert av arbeidsmiljøloven kapittel 9. Dette er også tema i hovedavtalens tilleggsavtale V (avtale om kontrolltiltak i bedriften).

Som et ledelsesredskap kan man skille mellom intenderte (eller planlagte) og ikke-intenderte (eller ikke-planlagte) konsekvenser av digitalisering av arbeidsprosessene og arbeidsorganiseringen. Både de intenderte og de ikke-intenderte konsekvensene

<sup>14</sup> Blant de som argumenterer for at ny teknologi fører med seg produktivtetsvekst, er det ifølge Degryse (2016: 22) vanlig å se for seg at økt produktivitet fører med seg både høyere lønninger og høyere inntjening for arbeidsgiver, noe som igjen fører til høyere etterspørsel etter varer og tjenester, som til sist leder til økt etterspørsel etter arbeidskraft for å mette befolkningens vare- og tjenesteetterspørsel.

kan være positive og negative ut fra hvilket perspektiv de betraktes fra. I kapittel 7 presenterer vi en modell som utdyper hvordan slike konsekvenser kan identifiseres.

I en Fafo-undersøkelse fra 2019 svarte 59 prosent av ansatte i Norge at det på deres arbeidsplass ble tatt i bruk minst ett elektronisk kontrolltiltak. De mest utbredte overvåkningssystemene var elektronisk adgangskontroll (37 prosent) og systemer for registrering av tidsbruk eller produktivitet (Bråten 2019: 34).

Digitalisering av arbeidsoppgaver synliggjør arbeidstakerne for ledelsen på en annen måte enn tidligere. Enkeltoperasjoner, produktivitet, pauser, kommunikasjon og så videre kan observeres på en måte som ikke er mulig i «analoge» arbeidsprosesser. På ett plan kan den mulige overvåkingen som er bygget inn i digitaliserte arbeidsprosesser, ses på som en parallell til Frederick Winslow Taylors «vitenskapelige arbeidsdeling», også kjent som «taylorisme» eller «scientific management». Basert på tidsstudier og detaljerte analyser av hvordan arbeiderne beveget seg i hvert enkelt moment av utføringen av gitte arbeidsoppgaver, var målet med taylorismen å finne de mest «rasjonelle» måtene å utføre en oppgave på. Minst mulig tid skulle «sløses bort» på unødvendige bevegelser. Taylorismens intenderte konsekvenser kan på den måten ses på som en mer «rasjonell» eller effektiv produksjon, mens dens ikke-intenderte konsekvenser for eksempel vil inkludere høyere arbeidspress og mer slitasje på grunn av en mer monoton arbeidsprosess, noe som blant annet kan føre til hyppigere utskifting av arbeidere – og, fra ledelses perspektiv, dermed også høyere transaksjons- og opplæringskostnader.

Ved hjelp av digital overvåking har ny teknologi muliggjort det som i litteraturen omtales som «digital taylorisme» (Altass & Wiebe 2017; Gellerstedt 2012). Den digitale taylorismen er en form for ledelse som tar sikte på å kontrollere arbeidernes bevegelser i detalj for å øke arbeidernes produktivitet (redusere porøsitet). Samtidig er denne typen detaljstyring kun én av flere former for styring og overvåking som muliggjøres av den enorme datainnsamlingen digitalisering fører med seg.

I kundesenteret i en forsikringsvirksomhet som Underthun og Steen (2018: 19) har studert, har digitaliseringen av arbeidsprosessene gjort det mulig å implementere et prestasjonsmålingssystem der de ansatte kan følge sine egne prestasjoner langs flere parametere. De ansatte kan følge sin egen utvikling og sette sine egne mål. Dette styringsverktøyet har erstattet et system med rene salgsbonuser. I tillegg til å være en form for ansvarliggjøring av den enkelte arbeider er det digitale prestasjonsmålingssystemet en form for «algoritmisk ledelse», idet innsamlet data brukes til å identifisere områder hvor individuelle kundebehandlere kan bli bedre. De ansatte kan komme med tilbakemeldinger og kommentarer i dette digitale systemet. Fagforeningen i kundesenteret har imidlertid uttrykt at de vil fjerne de individuelle målingene, mens ledelsen mener disse er nødvendige for å sikre kvalitet (Underthun & Steen 2018: 31–33).

Amazon har implementert et lignende system som måler hver bevegelse arbeiderne foretar seg, gjennom håndholdte skannere. En leder følger med på hvor raskt hver arbeider jobber, fra en datamaskin og gir arbeiderne tilbakemelding på hvor produktive de er, ofte med en oppfordring om å skru opp tempoet. Hver uke får arbeiderne også beskjed om hvordan de er rangert i forhold til sine kollegaer (Bloodworth 2018: 16–17). Degryse (2016: 39) argumenterer for at digitale kontrollinstrumenter gjør at tidligere svært autonome yrker som teknikere i økende grad underlegges ledelsens kontroll og får sine arbeidsoppgaver planlagt og koordinert for seg.

På den måten kan digitalisering av arbeidsprosessene legge til rette for en mer individualisert form for ledelse der styringsregimet retter seg mot atferden til den enkelte arbeider snarere enn arbeidstakerne som et kollektiv (se boks under). Som vi så i boksen over med eksempler fra plattformøkonomien, lar de digitaliserte arbeidsprosessene disse selskapene basere seg på at det er mulig for plattformene å regne ut arbeidernes inntekt automatisk. Arbeiderne selv kan dermed ikke forhandle lønnen, verken individuelt eller kollektivt, men blir nødt til å akseptere raten selskapets algoritmer har regnet ut. Plattformsselskapenes lønnsregime bryter dermed med prinsippet om kollektiv lønnsforhandling, ofte framhevet som et av de sentrale kjennetegnene ved den nordiske modellen (se Dølvik 2013; Andersen, Dølvik & Ibsen 2014). Samtidig, og i tillegg til å utfordre arbeidernes personvern, muliggjør digitalisering nye styringsformer, som for eksempel baserer seg på arbeidernes lokasjon via GPS, kundenes vurderinger av arbeiderens oppførsel og stordataanalyser, slik at arbeidsprosessene kan gis en mer fleksibel organisering, samtidig som arbeidernes autonomi reduseres (Tranvik 2013; Bråten & Tranvik 2012).

Det er samtidig viktig å huske at digitale styringssystemer kan ha en tendens til å fokusere på enkeltindikatorer, det man kan måle, på bekostning av parametere som er vanskeligere å måle. Har man for eksempel et mål på hvor mange henvendelser en ansatt på et kundeservicekontor besvarer hver dag, men ikke noe mål på besvarelsenes kvalitet, kan det føre til et ensidig fokus på *kvantitet* framfor *kvalitet*. På den andre siden utvikles digitale styringssystemer hele tiden, og løsninger for å forsøke å måle *kvalitet* er en vesentlig del av nyere styringssystemer. En av utfordringene er imidlertid at kvalitet er vanskelig å måle direkte – hvordan defineres kvalitet, hvem vurderer, hvilke kriterier ligger til grunn for evalueringen, hvis perspektiv? En av løsningene, som framheves av Lisa Adkins (2005) som et generelt kjennetegn ved «det nye arbeidslivet», er å måle kvalitet som kundetilfredsstillelse. Denne tendensen kjenner vi for eksempel igjen i framveksten av vurderingssystemer som redskap for evaluering.

### Til ettertanke: det den digitale overvåkingen ser og ikke ser

I september 2019 døde Billy Foister, en lagerarbeider på et av Amazons lager i Ohio, etter å ha fått hjerteinfarkt på jobb. Foister skal ha blitt liggende på gulvet i 20 minutter uten at noen la merke til det. Ifølge broren hans, som også jobber for Amazon, skal han noen dager før han døde, ha lagt en vare i feil kasse, noe ledelsen, som følger med på hva som foregår på lageret gjennom en omfattende kameraovervåking, oppdaget etter to minutter. Selskapet selv har imidlertid benektet at det tok 20 minutter før Foister fikk hjelp, men argumentert for at han ble behandlet «i løpet av noen minutter». Etter ulykken skal de andre ansatte på Amazon-lageret ha blitt bedt om å gå tilbake til arbeidsoppgavene sine, «som om ingenting hadde skjedd», uttalte en lagerarbeider. Fra november 2018 til april 2019 er seks Amazon-ansatte omkommet, og selskapet er nå inkludert på National Council for Occupational Safety and Health sin liste over USAs farligste arbeidsplasser (*The Guardian* 2019).

I 1998 skrev Martin Byrkjeland (1998: 42) at «[m]oderne elektronisk teknologi gjev her arbeidsgjevaren heilt nye vilkår for å kunne overvake dei tilsette. Vern mot denne type inngrep overfor den personlege integriteten er blitt eit aktuelt tema, sjølv om vi ikkje har noko oversyn over kor utbreidd fenomenet er, noko som sannsynlegvis også er vanskeleg å skaffe» (se ellers andre del av kapittel 5 om kontroll og overvåking).

Digitale arbeidslistor i den kommunale hjemmesykepleien har gjort det mulig å se hvor i prosessen eventuelle tregheter oppstår, det vil si hvilke pasienter som krever

mer tid enn det som på forhånd var planlagt. Digitale arbeidslister gjør det også lettere for medarbeidere å kunne ta over pasienter for en kollega hvis vedkommende viser seg å bli forsinket (Underthun & Steen 2018: 13–14). De digitale arbeidslistene, en applikasjon på sykepleierens jobbtelefon, består av dagsplaner, beskrivelser av oppgavene hos hver pasient, kontaktinformasjon, medisinformasjon og kollegaers tidligere beskrivelse av pasientens tilstand, i tillegg til pasientdata fra sykehus og lignende. Informasjonen oppdateres automatisk, slik at sykepleierne får informasjon om endringer i for eksempel pasientens tilstand eller medisindosering før hvert besøk. Systemet med digitale arbeidslister bedrer informasjonsflyten og gjør at sykepleierne ikke trenger å bruke mye tid på morgenmøtene til å gå gjennom alle oppgavene knyttet til hver enkelt pasient eller ringe rundt for å dobbeltsjekke informasjon. Sykepleierne i den kommunale hjemmesykepleien har en tidsramme på 15 minutter per pasient, men digitaliseringen av arbeidslistene gjør at de lettere kan se hvordan de ligger an i dagsplanen, og eventuelt bruke mer tid hos enkelte pasienter (Underthun & Steen 2018: 15–17).

De digitaliserte arbeidslistene har gjort det lettere for ledelsen å koordinere sykepleiernes arbeid. Selv om sykepleierne i de digitale arbeidslistene kan komme med tilbakemeldinger til ledelsen som skal bli tatt med i videre planlegging, har digitaliseringen gjort at møtene gjennomføres mer effektivt, og det er blitt mindre tid til sosial og faglig kontakt mellom sykepleierne. Arbeidsdagen deres preges nå i større grad av å være alene «ute i felt» (Underthun & Steen 2018: 29). Dette er en typisk ikke-intendert konsekvens av innføringen av digitale arbeidslister, som, for sykepleierne, de tillitsvalgte og partssamarbeidet, kan ha negative følger.

I forlengelsen av å muliggjøre styring av én og én arbeider kan digitaliseringen føre med seg isolasjon. Økt forekomst av isolasjon i arbeidslivet, det vil si arbeidere som jobber alene uten å ha kollegaer rundt seg, er av og til trukket fram som en generell tendens ved transformasjon (se Byrkjeland 1998: 100; Håkansta & Bergman 2018).

Isolasjon som følge av digitalisering kan ha konsekvenser for partssamarbeidet. Det er vanskeligere å drive fagforeningsarbeid hvis arbeiderne ikke møtes og kan sosialisere – de får ikke diskutert felles utfordringer og opplevelser. I bransjer og i virksomheter med et allerede utviklet partssamarbeid kan digitaliseringsindusert isolasjon svekke partssamarbeidet, mens det i nye bransjer kan være vanskeligere å utvikle et partssamarbeid eller fagforeninger overhodet hvis arbeiderne er isolert. Blant for eksempel Uber-sjåfører er isolasjonen og det faktum at sjåførene svært sjelden møtes, én vesentlig årsak til at det i liten grad har forekommet forsøk på organisering i Norden (Oppegaard et al. 2019).

### 3.5 Leder og digitaliseringsansvarlig

Lederens rolle kan – og blir – studert med en rekke ulike utgangspunkter. I avsnittet over tar vi utgangspunkt i at digitalisering kan øke ledelsens styring og kontroll. En inngang er å ta utgangspunkt i teorier om endringsledelse og vektlegge at digitaliseringsprosesser primært handler om endringer, og at det samme gjør moderne ledelse.

En annen inngang er å spørre om digitaliseringsprosesser krever nye typer ledelse. PWC (2018: 18) skriver:

«Digitalt lederskap har også tydelige assosiasjoner til det man omtaler som transformasjonsledelse, som handler om idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, intellektuell stimuli, og individualisert oppmerksomhet. Ledere som utøver denne formen for lederskap oppnår at individ og team drar i samme

retning. Dette i motsetning til transaksjonsledelse, en ledelsesform hvor belønninger gis etter at oppgaver er utført i tråd med lederens ønske. Transformasjonsledelse og digitalt lederskap fremstår altså som to sider av samme sak, nemlig ledelse gjennom å målbære en overordnet visjon, evne til å kommunisere dette og gjøre det relevant for medarbeiderne, og å skape engasjement rundt endringen.»

Dette er formuleringer som minner om det vi var opptatt av i kapittel 2, en type «ledelse på norsk» og ikke fine formuleringer om moderne ledelse.

#### Digital leder: et eksempel<sup>15</sup>:

«Samtidig kan du ha så mye innsikt i nye digitale forretningsmodeller og banebrytende innovasjon ved bruk av ny teknologi du vil, uten at du utøver digital ledelse. Den viktigste egenskapen for å kunne utøve ledelse, det være seg digital eller i en annen form, er å kunne planlegge, strukturere, motivere og guide ansatte gjennom endringer slik at de blir gjennomført. På lister over digitale krav til ledere, bør vilje og evne til å lede endringer derfor stå høyt.

Fremveksten av begrepet digital ledelse tydeliggjør forskjellen mellom administrasjon og ledelse. Ledelse handler om å sammen med sine ansatte sette et mål, og så legge til rette, motivere og organisere for å nå dette målet. Ledelse handler også om å gå i front for, og gjennomføre, endringer. Administrasjon handler derimot mest om ivaretagelse av det som er. En digital leder må være dyktig til å lede endringer, og forstå og involvere sine fageksperter med digital kompetanse. Det viktigste for en leder er altså fortsatt å lede.

Ledere som vet hvordan de kan utnytte mulighetene digitalisering gir, og samtidig mestrer å lede endringene, blir ikke bare digitale ledere -- de blir gode ledere.»

Et godt partssamarbeid fordrer kompetente deltakere, dette gjelder selvsagt både ledere og tillitsvalgte. Denne og andre lederutfordringer knyttet til digitalisering kommer vi tilbake til i avsnitt 4.4.

---

<sup>15</sup>Skrevet av Michelle Jensen, konsulent Sopra Steria. <https://www.ledernytt.no/den-digitale-lederens-viktigste-kompetanse.5832583-311239.html>.



## 4 Digitale utfordringer

---

I dette kapitlet vil vi drøfte konsekvensene av digitalisering av arbeidsprosesser og arbeidsorganisering fra norsk og internasjonal forskningslitteratur. Gjennomgangen vil på den ene siden gi et overblikk over eksempler på implementering av digital teknologi i forskjellige yrker og sektorer og på den andre siden illustrere noen av utfordringene og mulighetene knyttet til digitalisering av arbeidsprosesser og arbeidsorganisering for arbeidere og fagforeninger.

Vi tar utgangspunkt i at digitalisering kan ha konsekvenser på tre områder: for arbeidstakerne, for de tillitsvalgte og for partssamarbeidet i virksomheten. Vi er altså ikke her opptatt av de overordnede utfordringene knyttet til nasjonal sysselsetting, kompetanseutvikling eller fagbevegelsens overordnede strategier, dette siste er temaet i neste kapittel, kapittel 5.

Samtidig er det selvsagt viktig å huske på at et slikt skille mellom ulike utfordringer settes opp for å hjelpe til med å sortere ulike utfordringer for deretter å se på hvilke redskaper de tillitsvalgte og ledere har for å møte disse. Utfordringene henger sammen, det er en av de tingene som gjør digitalisering til en komplisert oppgave for partene.

Utfordringene ved digitalisering av arbeidsprosessen er ofte av en sån karakter at de i stor grad ligner på utfordringer arbeidstakere, tillitsvalgte og partssamarbeidet tradisjonelt håndterer og har kjente redskap for å kunne håndtere. Det gjelder for eksempel nedbemanning, omorganiseringer, kompetanseheving, utkontraktering og så videre. Når det gjelder digitalisering av arbeidsprosessen, kan de fleste av utfordringene kategoriseres som «tradisjonelle» – for eksempel knyttet til medbestemmelse.

Samtidig innebærer digitalisering av arbeidsorganiseringen at ting går fortere, beslutninger automatiseres og utføres av digitale systemer snarere enn personer, og arbeidsorganiseringen generelt blir mer uoversiktlig. Dette kan gjøre at fagforeningenes etablerte repertoar og/eller dagens partssamarbeid ikke strekker til uten at det gjøres endringer.

### 4.1 Ulike aktører – ulike utfordringer

Før vi går i detalj på de ulike utfordringene, presenterer vi en kort oversikt over hvilke utfordringer ulike aktører møter i digitaliseringsprosesser.

#### Arbeidstaker

For arbeidstakerne kan utfordringene deles inn i fire hovedkategorier: innflytelse, kontroll og overvåkning, fordeling og endrede grenser:

- Innflytelse over:
  - utførelsen av arbeidet, «desking», mindre givende oppgaver
  - mindre sosial kontakt mellom arbeidstakere
  - mindre oversikt over helheten i produksjonen



- Kontroll og overvåkning:
  - datainnsamling som basis for nye former for ledelse, blant annet mer individualisert ledelse
  - ulovlig overvåkning gjennom de innebyggede mulighetene i digital teknologi
- Fordelingseffekter
  - arbeid ved nedbemanningsprosesser og gjennom bruk av atypiske ansettelsesformer
  - kompetanse og utviklingsmuligheter, knyttet til endrede eller nye kompetansekrav
- Endrede grenser for jobb og fritid viskes ut:
  - digital teknologi som gjør arbeideren kontinuerlig tilgjengelig og dermed kan føre til at jobben strekker seg inn i fritiden (og at fritiden strekker seg inn i jobben)

### **Tillitsvalgte**

Utfordringene tillitsvalgte kan møte i forbindelse med digitalisering, kan deles inn i fem hovedkategorier, som selvfølgelig i stor grad henger sammen med hverandre:

- Økt polarisering i arbeidsstyrken
- Økt bruk av eksterne/konsulenter/innleide
- Mindre kontakt og fellesskap blant medlemmene (på grunn nye arbeidsmetoder og nye former for arbeiderorganisering)
- Økte kompetansekrav
  - knyttet til digitalisering, både i relasjon til ledelsen og for å kunne bistå ansatte
  - ved investeringer
- Endret, og potensielt truet, maktgrunnlag, som følge av
  - endrede kompetansekrav
  - eksternt drevet forbedringsarbeid
  - redusert organisasjonsgrad

### **Ledere**

Digitalisering medfører endringer internt i ledelsen (mellom arbeids-, mellom- og toppledelse) som kan deles inn i tre hovedkategorier:

- Ny maktfordeling som følge av nye oppgaver
  - mellomledelse i skvis
- Press på etablerte ledelsesformer
  - nye krav til fagledelse, nye verdier i den verdibaserte ledelsen
- Behov for ny kompetanse
  - digital kompetanse
  - samarbeidskompetanse

### **Partsforholdet**

Digitalisering utfordrer partsforholdet på to måter.

- Maktgrunnlaget endres, ofte slik at ledelsen får mer makt.
  - Jo mer omfattende en teknologi er, desto viktigere blir kontrollen over teknologien.
- Motparten, forhandlingspartneren, forsvinner.
  - Maskinen blir en selvstendig beslutningstaker og aktør, men en aktør man ikke kan drøfte eller forhandle med.

## 4.2 utfordringer for arbeidstaker

Digitalisering av arbeidsprosessene og arbeidsorganiseringen kan føre til at arbeidstakerne i mindre grad har innflytelse over arbeidet de utfører. Dette henger sammen med to prosesser: endring av arbeidsoppgaver og «deskilling», og automatisering av beslutninger. «Deskilling»-tesen ble presentert av Harry Braverman i boka *Labor and Monopoly Capital* (Braverman [1974]1998). Braverman argumenterte for at implementering av ny teknologi iverksetter en generell tendens der produksjonen i økende grad fungerer uavhengig av den enkelte arbeiders ferdigheter og kunnskap. Braverman kaller dette en «degradering av arbeid», ofte omtalt som «deskilling»-tesen. I korte trekk går denne ut på at teknologi – være seg samlebåndsproduksjon, produksjonsmaskineri og andre former for automatisering eller, interessant i denne sammenhengen, digitalisering – forenkler arbeidsoppgavene slik at det i mindre grad kreves spesifikke ferdigheter for å arbeide i produksjonen. Arbeiderne går fra å være faglærte håndverkere som utfører spesialiserte oppgaver, til å først og fremst se til at maskinen gjør det den skal. Som vi så i eksempelet om luddittene over, medfører denne typen degradering av arbeid at ufaglært arbeidskraft – historisk barn og kvinner – kunne utføre oppgavene. I sammenheng med digitalisering av arbeidsoppgaver og arbeidsorganisering kan degradering ses på som en del av automatisering av beslutninger som vi diskuterte over. Et problem med «deskilling»-tesen er hvorvidt det er en allmenn og generell trend som påvirker arbeidslivet, eller om det er sektor- og yrkesvise forskjeller (Byrkjeland 1998: 12).

### Les mer? «Deskilling» og «upskilling»

Enkelte hevder at digitalisering medfører en «upskilling», det vil si hever kravet til nødvendig kompetanse eller skaper nye jobber med høyere kompetansekrav. I forskningslitteraturen kalles dette «skill-biased technological change». Argumentet er at teknologisk endring gjør faglært arbeidskraft relativt mer ettertraktet enn ufaglært gjennom å automatisere enkle oppgaver (Acemoglu & Autor 2011). På samme måte som med «deskilling»-tesen kan en «upskilling»-tese vanskelig postuleres som en generell trend: «Upskilling» forekommer, globalt sett, primært i kunnskapsintensive økonomier. I det globale sør er det stadig industriarbeid og uformelt arbeid som dominerer (Thompson & Smith 2010). Samtidig er «upskillingen» eller de økte kompetansekravene digitalisering medfører, ofte relativt begrenset innenfor bransjene eller virksomhetene der ny teknologi implementeres. Basert på for eksempel intervjuer med lærere og opplæringskontor i yrkesfagopplæringen i Norge har man sett at de nye kompetansekravene først og fremst dreier seg om å mestre enkle digitale redskaper, ikke om å for eksempel kunne programmere komplekse maskiner (CEDEFOP, under utgivelse). Det betyr dermed at digitalisering av økonomien ikke nødvendigvis fører til et økt behov for arbeidere med høy og spesialisert digital kompetanse, selv om ny teknologi selvfølgelig må mestres.

Digitalisering og andre teknologiske endringer antas ofte å føre til eller forsterke en polarisering i arbeidslivet, der arbeidskraftsbehovet øker i yrker med relativt høy lønn og kompetanse- og utdanningskrav og for arbeidskraft med lav formell kompetanse, men reduseres for arbeidskraft med en viss utdanning, men som utfører delvis rutinepregede oppgaver. Polariseringshypotesen innebærer altså at ny teknologi vil føre til at det blir flere jobber «på toppen» og «på bunnen» blant arbeidere som utfører enkle oppgaver, men færre jobber i «midten» (Gallie 1991; Goos, Manning & Salomons 2014; Steen & Trygstad 2019: 20).

Den andre prosessen som kan redusere arbeidstakernes innflytelse over eget arbeid, er automatisering av beslutninger, diskutert i avsnitt 2.2. Automatisering av beslutninger i arbeidsprosessen etablerer et tydeligere skille mellom tenking og forståelse av helheten i produksjonsprosessen og selve oppgaveutførelsen og kan dermed også innebære en «deskillings».

Videre kan digitalisering av produksjonen og virksomheten gjøre at helheten, for arbeidstakerne, framstår mer uoversiktlig. Mot slutten av 1990-tallet oppsøkte den amerikanske sosiologen Richard Sennett (1999: 64–75) et bakeri der han hadde gjort feltarbeid 25 år tidligere. Fra å da ha vært en relativt manuell produksjonsprosess finner Sennett at bakerne ikke lenger egentlig baker: De rører ikke brødene og ser dem i liten grad med egne øyne, men følger bakeprosessen fra en skjerm og trykker på knapper for å starte produksjonen av en rekke forskjellige typer brød tilpasset markedets kontinuerlig endrede etterspørsel. Bakerne har ikke lenger praktiske bakeferdigheter, men er blitt maskinoperatører. Maskinenes bakeprosess er fra deres perspektiv uforståelig. Selv om maskinene «bakerne» bruker, er brukervennlige og tilsynelatende gjennomsiktede – de trykker på et ikon som representerer den typen brød maskinen skal lage – er selve bakeprosessen maskinen utfører, uleselig, og «bakerne» arbeid er blitt abstrakt. En konsekvens av den automatiserte produksjonsprosessen er at «bakerne» ikke lenger identifiserer seg som bakere. De gjenkjenner ikke seg selv og sitt eget arbeid i brødene som kommer ut av maskinen. Å bake brød består nå kun av å trykke på noen knapper, og de nye «bakerne» kan ikke lenger vurdere kvaliteten på varene maskinen produserer, identifisere eventuelle feil i brødet, løse de tekniske problemene som måtte oppstå, eller ta over for maskinen hvis maskinene slutter å fungere.

### Et eksempel: Uber Black

Et lignende eksempel finner vi igjen blant Uber Black-sjåfører i Oslo (Oppegaard 2018).<sup>16</sup> Den algoritmiske styringen Uber-sjåførene utsettes for (se boks over), representerer en form for ugjennomsiktig kontroll – en «black boxing» (se Pasquale 2015) – der sjåførene selv i liten utstrekning forstår systemene som avgjør hvilke passasjerer de får tildelt, hvordan inntekten deres beregnes av «surge pricing»-algoritmen, eller hvor lav gjennomsnittsvurderingen deres kan bli før de blir «deaktivert». Denne ugjennomsiktigheten er et substansielt stressmoment i sjåførenes hverdag i den forstand at de ikke skjønner hvordan systemet som kontrollerer deres arbeidsprosess, fungerer. Som en relativt radikal form for automatisering av beslutninger illustrerer plattformsselskapenes kontrollregime utfordringene som kan oppstå når arbeidsprosesser og arbeidsorganisering digitaliseres.

Digitalisering kan også medføre nye former for kontroll og overvåking og nye former for ledelse, som vi allerede har drøftet i avsnitt 2.4. Her er det snakk om både mer individualiserte former for ledelse som følger av at digitalisering gjør arbeidstakeren synlig for ledelsen på nye og mer detaljerte måter, og at digitalisering kan muliggjøre nye prestasjonsbaserte belønningssystemer. Ved siden av nye former for ledelse er det et iboende potensial for overvåking som ligger i en del digitale teknologier. Et eksempel er kameraer som egentlig skal overvåke at ingenting galt skjer i produksjonen eller på arbeidsplassen for øvrig, som samtidig, som en ikke-intendert konsekvens, kan brukes til å overvåke de ansatte. Det samme gjelder arbeidsverktøy som

<sup>16</sup> Se Cant (2020: 58–65) for et parallelt argument for Deliveroo-bud i Storbritannia.

inneholder GPS, som dermed gjør det mulig å se hvor de ansatte befinner seg, i en del tilfeller også utenfor arbeidstiden.

Fra arbeidstakernes perspektiv kan innføring av ny teknologi ha en rekke fordelings effekter. Det første og åpenbare eksempelet her er nedbemanning. Ny teknologi, deriblant digitalisering, kan effektivisere driften i en virksomhet og på den måten gjøre nedbemanning aktuelt. Det er imidlertid også mulig å se for seg at digitalisering kan legge til rette for mer bruk av atypiske ansettelsesformer, som vikariat, frilansere og selvstendig næringsdrivende. På tross av at atypiske, fleksible og prekære tilknytningsformer ofte framholdes som mer og mer vanlig og et sentralt kjennetegn ved «framtidens arbeidsliv», er det norske arbeidslivet preget av stabilitet, med en relativt lav og stabil andel arbeidere i midlertidige stillinger og selvansettelse (Nergaard 2018). Gjennom digitalisering blir imidlertid produksjonsprosessen mindre steds- og tidsavhengig og kan dermed utføres utenfor bedriften (hjemmefra, fra andre byer og land og fra andre bedrifter) og utenfor faste tidsrammer (Valenduc & Vendramin 2017; Gillespie et al. 1999). På den måten blir det lettere for «arbeidsgiver» å argumentere for at arbeiderne ikke er underlagt arbeidsgivers direkte kontroll og dermed klassifisert som ansatte, men gjør det mulig å legitimere en klassifisering av arbeidskraften som «selvstendig næringsdrivende tjenesteytere» som bruker selskapets digitale infrastruktur for å tilby sine oppgaver.<sup>17</sup>

I plattformøkonomien settes disse spørsmålene på spissen. Den digitaliserte arbeidsorganiseringen til grunn for forretningsmodellene til selskap som Uber, Foodora, Upwork, Taskrabbit og Amazon Mechanical Turk gjør det mulig for disse selskapene å ta i bruk arbeidskraft som ikke er ansatt av selskapet selv, men ofte hentet inn som selvstendig næringsdrivende eller frilansere. På den måten legger plattformen som en digitalisert koordinering av arbeidskraft og kunder til rette for en utkontraktering av tjenestene virksomheten leverer. Nick Srnicek argumenterer derfor for at plattformselskapene opererer gjennom en «hyper-outsourced» forretningsmodell (Srnicek 2017: 76).

I forskningslitteraturen er det tidligere funnet belegg for at bruk av datamaskiner og annen digital teknologi legger til rette for mer bruk av midlertidige ansettelser (Appelbaum & Albin 1989; Uzzi & Barnes 1998). Med fare for å foregripe drøftingen i neste avsnitt kan man tenke seg at digitalisering av arbeidsoppgaver og arbeidsorganisering gjør at en virksomhets produksjon i *mindre grad* avhenger av den enkelte arbeiders spesifikke kompetanse og kunnskap. Digitale verktøy, blant annet automatisering av beslutninger, åpner opp for en økt standardisering og forenkling av arbeidsoppgavene. Det gjør det lettere for virksomhetene å benytte arbeidskraft med en mye løsere og mer tidsbegrenset tilknytningsform fordi oppgaveutførelsen da blir mindre avhengig av arbeidernes spesifikke kompetanse og kjennskap til virksomheten og produksjonsutstyret.

---

<sup>17</sup> Motargumentet er at de digitale infrastrukturene utøver en direkte kontroll over arbeidsprosessene, slik vi har sett allerede. Klassifiseringen av arbeidere som «selvstendig næringsdrivende» (i noen tilfeller også som frilansere) er dermed en type feilklassifisering som gjør det mulig for selskapene å ikke betale for arbeidernes arbeidsstyr, pensjon, sykepenger og så videre.

### Lese mer?

Et annet argument for hvorfor digitalisering kan føre til mer fleksible tilknytningsformer, går ut på at virksomhetene får en annen funksjon når hele eller deler av arbeidsorganiseringen digitaliseres. Den amerikanske økonomen Ronald Coase argumenterte på 30-tallet for at bedrifter som organisasjonsformer oppstår fordi det er en rekke transaksjonskostnader ved å kjøpe og selge en vare på et marked (Coase 1937). Kostnadene ved å bruke markeder for kjøp og salg er blant annet knyttet til innhenting av informasjon, markedsføring, forhandling og fastsetting av priser, kontrollutøvelse og det å løse konflikter. Disse kostnadene blir lavere hvis kjøp og salg håndteres av en organisasjon og organiseres internt, enn hvis markedet kun besto av uavhengige og selvstendige aktører som handlet direkte med hverandre. Bedrifter er derfor organisasjonsformer som gjør det billigere å kjøpe og selge varer og tjenester på et marked, idet oppgavene knyttet til å legge til rette for kjøp og salg av varer på et marked håndteres internt i bedriften. Bedrifter vil på den måten vokse til de når en størrelse og antall ansatte som reduserer transaksjonskostnadene, antall feilvurderinger og antall mislykkede transaksjoner.

Digitalisering og bruk av stordata for å koordinere markeder gjør imidlertid at transaksjonskostnadene Coase var opptatt av, reduseres. Når priser og informasjon koordineres og spres digitalt, blir det på den måten billigere å kjøpe og selge varer på et marked. For det første blir det mindre kostbart for individuelle markedsaktører å selge sine varer og tjenester. For det andre blir det billigere for allerede etablerte bedrifter å organisere kjøp og salg på et marked, det Coase omtalte som kostnader knyttet til å «bruke prismekanismene». Bedrifter kan dermed klare seg med slankere organisasjoner og potensielt færre eller løsere tilknyttede ansatte eller ansatte med andre typer kompetanse.

Man kan for eksempel se for seg at bedriftens funksjon endres fra å skulle organisere bruken av markedet for kjøp og salg internt til snarere å bruke digital teknologi til å organisere et marked. Igjen er plattformsselskapene gode eksempler. Dette er selskap som på ett plan fungerer som «markedsorganisatorer», som organiserer markedsmekanismene (se Ahrne, Aspers & Brunsson 2015) og bruker digital teknologi for å legge til rette for at individuelle tilbydere og kunder kan møtes og handle med hverandre. Prissetting og informasjonsspredning håndteres av markedsorganistoren, slik at kostnadene ved transaksjonene reduseres kraftig og gjør det mulig for markedsaktørene å operere individuelt heller enn som en større organisasjon.

Blant fordelingsseffektene av digitalisering finner vi også endrede kompetansebehov. Når jobben endres som følge av digitalisering, vil kompetansen som kreves for å utføre den, også endres. Endrede kompetansebehov kan føre til at enkelte grupper ansatte i større grad risikerer nedbemanning og behov for kompetansehevingstiltak. Digitalisering kan medføre en økt spesialisering – at enkelte arbeidstakere har mindre varierte arbeidsoppgaver – noe som igjen kan føre til at enkelte grupper blir mer sårbare ved omstillinger (se boks under for et eksempel).

Endrede kompetansebehov kan også gjøre noe med statusen til enkelte yrkesgrupper. I kapittel 5, «Lokale lærdommer», vil vi diskutere en positiv erfaring med endrede kompetansebehov som *økte* statusen til en gruppe arbeidstakere. At det går den veien, er imidlertid ikke gitt. «Deskilling» som vi drøftet over, vil i mange tilfeller medføre et statustap for arbeidstakerne.

### Lese mer?

Digital «routing» av kundeføring og den medførende spesialiseringen i arbeidsstyrken gjør at arbeidet blir mer ensidig (se Underthun & Steen 2018: 24) og enkelte deler av arbeidsstyrken mer utsatt for oppsigelser ved omstillinger. Hvis virksomheten beslutter å for eksempel slutte med bilforsikring, vil de ansatte som er spesialisert innenfor dette området av virksomheten, i større grad stå i fare for å miste jobben enn hvis de hadde hatt en bredere ekspertise og erfaring med å behandle alle typer henvendelser. Dette er en tenkt situasjon, og her er det selvfølgelig ingen automatikk. Men som en hypotetisk problemstilling skisserer situasjonen noen utfordringer med spesialisering mer generelt, men også som følge av digitalisering. I en tenkt nedbemanningsprosess der virksomheten skal slutte med den tidligere nevnte bilforsikringen, vil spesialiseringen i arbeidsstyrken fungere som et argument ledelsen kan ta i bruk for å legitimere en nedbemanningsprosess som ikke følger ansiennitetsprinsippet.

Virksomheten Underthun og Steen (2018: 19) studerte, gikk imidlertid bort fra et svært spesialisert system etter en tid og gikk over til en mer fleksibel ordning, fordi spesialiseringen skapte et for stort press på de avdelingene som var satt til å håndtere fakturarelaterte henvendelser – et område med spesielt mye trafikk.

Til sist kan digitalisering bidra til å viske ut skillet mellom arbeid og fritid. Dette skyldes at digital teknologi muliggjør tilgjengelighet. Her trenger man ikke skue inn i framtiden for å se konsekvensene. E-post og mobiltelefon illustrerer tendensen utmerket ved at arbeidstakeren blir tilgjengelig for arbeidsgiver utenfor arbeidstid. Tendensen kan imidlertid også gå andre veien, ved at arbeidstaker blir tilgjengelig for familie og andre i arbeidstiden.

I noen tilfeller kan dette føre til at arbeiderne blir så fleksible at arbeid og fritid flyter sammen. Dette kan ha negative konsekvenser for både jobb- og familieliv (Haslie 2019).

### Et eksempel: løsere ansettelsesformer

Plattformøkonomien illustrerer hvordan digitalisering av arbeidsorganiseringen muliggjør løsere ansettelsesformer. I disse tilfellene legger den digitale plattformen til rette kjøp og salg av arbeidskraft utenfor ansettelsesforhold, med tilhørende arbeidstakerrettigheter og arbeidsgiverplikter (Ilsøe 2017: 335). Gerald Davis (2016) argumenterer for at plattformøkonomien representerer en ny type virksomhetsorganisering, «det uberiserte selskapet» («the Uberized corporation»). Davis deler inn i tre perioder dominert av forskjellige typer virksomhetsorganiseringer. Den første er fordismen, en virksomhetsorganisering som dominerte etterkrigstiden og er basert på en modell utviklet og perfektionert av Ford. Den fordistiske virksomheten baserte seg på total kontroll over forsyningskjeden og dermed hele produksjonsprosessen, fra råvare til ferdig vare. Davis argumenterer for at den fordistiske selskapsformen etter hvert, omkring 80-tallet, ble erstattet av den nikeifierte virksomhetsorganiseringen, utviklet av sportsutstyrsselskapet Nike. I denne perioden og virksomhetsorganiseringen ble flere og flere deler av produksjonen utkontraktert til underleverandører. Nike beholdt de mest lønnsomme stadiene i produksjonen i Vesten (først og fremst California), blant annet design og markedsføring, men la de mindre lønnsomme og mer arbeidskraftsintensive produksjonselementene til lavkostland i Asia og Afrika. Forsyningskjeden ble dermed global og oppstykket. Uber og den uberifiserte virksomhetsorganiseringen tar ifølge Davis Nikes logikk ett skritt videre. Som nevnt over baserer Uber, og plattformøkonomien mer generelt, seg på

en arbeidsstokk løst tilknyttet selskapet og gjerne hyret inn som selvstendig næringsdrivende – Uber kaller dem «partnere» – og kun når det er behov for dem.

Mens det fordristiske selskapet ga arbeiderne en karriere (livslang ansettelse, opprykk og så videre), fikk de under det nikeifierte selskapet en jobb, det vil si spesifikke arbeidsoppgaver basert på sin individuelle (og formelle) kompetanse. Fordismen tilbød på den måten arbeiderne en vertikal mobilitet internt i virksomheten. I perioden Davis tilskriver den nikeifierte virksomhetsorganiseringen, der arbeidsoppgavene knyttes til arbeidernes spesifikke kompetanse, legges det imidlertid opp til en horisontal arbeidsmarkedsmobilitet, der arbeiderne i løpet av karrieren beveger seg mellom lignende jobber i forskjellige selskap. Det uberiserte selskapet skiller seg også på dette punktet fra både det fordristiske og det nikeifierte selskapet ved å i liten grad tilby arbeiderne mobilitet, verken vertikal eller horisontal. Her finnes det ikke karrierer og ikke jobber, kun «gigs», oppgaver.

Davis' sentrale poeng er at utviklingen mot en mer og mer fragmentert virksomhetsorganisering og oppstykket forsyningskjede er en tendens som har vært i gang i lang tid og ikke kun skyldes den digitale teknologien som gjør Ubers spesielt desentraliserte arbeidsorganisering mulig. Uber og den uberiserte virksomhetsorganiseringen representerer imidlertid en *radikalisering* av denne tendensen og en slags naturlig konklusjon der selv virksomhetens kjerneoppgave er utkontraktert til selvstendig næringsdrivende aktører kun hyret inn av virksomheten når det er behov for dem.

Legger man til grunn ideen om at automatisering og robotisering vil gjøre produksjon og tjenesteleveranser mindre arbeidskraftsintensive, vil teknologisk utvikling kunne føre til at arbeidsmarkedet tilbyr mer arbeidskraft enn det er etterspørsel etter, med mindre ny teknologi samtidig skaper nye jobber. Arbeidsmarkedet er segmentert, og ny teknologi vil ha forskjellige effekter på forskjellige sektorer og typer jobber, jamfør polariseringshypotesen (Gallie 1991; Goos, Manning & Salomons 2014; Steen & Trygstad 2019: 20; se også boksen «Deskilling» og «upskilling» over). En konsekvens av arbeidsbesparende teknologi kan være at det blir større konkurranse om de jobbene som finnes, noe som kan presse ned lønninger og generelt stille arbeidstakerne i en svakere forhandlingsposisjon vis-à-vis kjøperne av arbeidskraft.

### 4.3 utfordringer for de tillitsvalgte

Alle utfordringene for de ansatte er på samme tid de tillitsvalgtes utfordringer. De tillitsvalgte møter i tillegg noen spesifikke og «egne» utfordringer ved digitalisering.

For tillitsvalgte kan grunnlaget for fagforeningsarbeidet endre seg med digitalisering av virksomhetens produksjonsprosesser og arbeidsorganisering. Økt polarisering internt i virksomheten er ett eksempel på en digitaliseringskonsekvens som kan påvirke tillitsvalgtes oppgaver og rolle. Digitalisering kan føre med seg en større kløft mellom de ansatte som gjør stadig enklere oppgaver for eksempel i produksjonen, og de ansatte som designer og programmerer IKT-systemene og utfører mer og mer komplekse prosesser. En slik polarisering kan medføre større lønns- og kompetansegap. Arbeidsstyrken vil dermed bli mindre homogen og vanskeligere å organisere og mobilisere om felles mål.

Økt bruk av eksterne arbeidere er også en utfordring tillitsvalgte kan møte når en virksomhet digitaliserer. Det kan dreie seg om eksterne konsulenter som utvikler og implementerer digitale systemer eller verktøy, men også om hyppigere bruk av innleide arbeidere i produksjonen som en konsekvens av at arbeidsprosessene forenkles og blir mindre avhengig av arbeidstakernes spesifikke kompetanse. Tillitsvalgte må i



den forbindelse vurdere hvem som representerer de eksterne arbeiderne, og hvordan man best kan sikre dem anstendige arbeidsvilkår og rettighetene de har krav på.

Digitalisering kan videre medføre mindre kontakt og fellesskap blant arbeidstakerne tillitsvalgte representerer. Her er de digitale arbeidsplanene i hjemmehjelpstjenestene et godt eksempel. Digitalisering kan, som vi også har diskutert, føre til mer isolasjon i arbeidet og en mer individualisert form for ledelse. En konsekvens kan være at det blir mindre kontakt og samhandling mellom de ansatte og dermed vanskeligere å dele opplevelser, tanker og oppfatninger, noe som også vil hemme utviklingen av en kollektiv identitet og felles interesser. Dette stiller tillitsvalgte overfor nye utfordringer. Man kan for eksempel se for seg at tillitsvalgte i større grad må snakke med de ansatte og samle inn deres erfaringer, for å kartlegge delte frustrasjoner. I mangelen på et etablert fellesskap kan det for en tillitsvalgt være utfordrende å legge til rette for kollektiv handling. Det er derfor viktig at tillitsvalgte aktivt jobber for å sikre legitimitet blant arbeiderne vedkommende representerer.

### Lese mer?

I sin klassiske bok *Arbeidskollektivet* skiller sosiologen Sverre Lysgaard ([1961]2007) mellom det «teknisk-økonomiske systemet» og det «menneskelige systemet». For det første stiller det teknisk-økonomiske systemet et umettelig krav om arbeidskraft til det menneskelige systemet. Det Lysgaard beskriver som det menneskelige systemet, er imidlertid kjennetegnet av sin begrensethet: Mennesker kan ikke jobbe for evig eller uendelig intensivt, men har, fra naturens side, begrenset arbeidskraft. For det andre stiller det teknisk-økonomiske systemet et krav om spesialisering og utføring av ensidige arbeidsoppgaver. På den andre siden er det menneskelige systemet mangesidig: Mennesker har et mangfold av ferdigheter. For det tredje er det teknisk-økonomiske systemet ubønhørlig idet det gjerne erstatter én arbeider hvis det kan finne en annen som er bedre eller villig til å arbeide for lavere lønn. I motsetning til det teknisk-økonomiske systemets ubønhørighet er det menneskelige systemet, ifølge Lysgaard, sikkerhetssøkende og ønsker stabilitet og forutsigbarhet. Med utgangspunkt i et feltarbeid på papirfabrikken Peterson og Søn i Moss argumenterte Lysgaard for at arbeiderne opparbeider et fellesskap – et «arbeiderkollektiv» – som fungerer som en «motkultur» og «buffer» og mot det teknisk-økonomiske systemets krav som beskytter arbeiderne og det «menneskelige systemet». Fellesskapet blir, ifølge Lysgaard, et våpen som styrker arbeiderne i kampen for anstendige arbeidsvilkår, rettigheter og autonomi.

For at «arbeiderkollektivet» skal kunne oppstå, må arbeiderne møtes og snakke sammen, for å så opparbeide en felles forståelse av de felles utfordringene de møter som arbeidere utsatt for det samme teknisk-økonomiske systemets krav. Under disse betingelsene er det mulig å etablere et arbeiderkollektiv bestående av delte normer og en ideologi som forteller arbeiderne hvordan de skal oppføre seg i møtet med det teknisk-økonomiske systemet og ledelsen, og hvordan de skal forstå sin egen situasjon. Ifølge Lysgaard innprenter arbeiderkollektivets felles normer i arbeiderne at de ikke skal jobbe mer eller mindre enn det som er bestemt i fellesskap, ikke aspirere mot ledelsesstillinger og, ikke minst, opprettholde et tydelig skille mellom kollektivet og ledelsen ved å ikke snakke mer med ledelsen enn det som er høyst nødvendig. Hvis arbeiderkollektivet når en viss styrke, vil det kunne etablere et forhold til det teknisk-økonomiske systemet der all interaksjon mellom ledelsen og arbeiderne går gjennom arbeiderkollektivet. Dette beskriver Lysgaard som kollektivets idealtilstand. Mot dette er det teknisk-økonomiske systemets idealtilstand en der all interaksjon går direkte med enkeltindivider. Disse idealtilstandene er imidlertid nettopp det, idealtilstander, og i praksis vil forholdet mellom det teknisk-økonomiske systemet og arbeiderkollektivet ofte



være en mellomting, der noe interaksjon foregår mellom ledelsen og individuelle arbeidere og noe mellom ledelsen og kollektivet.

I en individualisert arbeidsorganisering der hver enkelt arbeider er isolert fra sine kolleger – en situasjon som i utgangspunktet ligner det teknisk-økonomiske systemets idealtilstand – vil for det første et arbeiderkollektiv vanskelig oppstå. Som nevnt over er det vanskelig – hvis ikke umulig – for arbeidere å opparbeide felles normer som kan forsvare dem mot det teknisk-økonomiske systemets krav, hvis de aldri møtes og opplever at de har de samme utfordringene. For det andre vil individualisering og isolasjon kunne svekke et arbeiderkollektiv hvis det allerede eksisterer. I en digitalisert arbeidsorganisering der arbeiderne i stor grad arbeider isolert fra hverandre, er det derfor viktig for fagforeningen å sikre andre møteplasser for å samle informasjon om medlemmenes arbeidsvilkår, diskusjon av felles utfordringer og drøfting av felles strategier for bedring av arbeidsforholdene.

Digitalisering av arbeidsprosessene og/eller arbeidsorganiseringen kan dermed endre virksomhetens produksjonsprosess ganske fundamentalt. Gitt at tillitsvalgtrollen krever dybdeforståelse av virksomhetens produksjonsprosesser, kan digitalisering gjøre at det stilles andre eller høyere kompetansekrav til de tillitsvalgte. De endrede eller hevede kompetansekravene er viktige både for tillitsvalgtes relasjon til ledelsen og til de ansatte man representerer.

I relasjonen til ledelsen er kjennskap til produksjonsprosessen viktig for tillitsvalgtes legitimitet og innflytelse. Tillitsvalgte må kunne forstå hvordan ny teknologi påvirker arbeidsforholdene, og klare å se hvilke potensielle konsekvenser digitalisering kan ha for de ansatte. For å kunne forhandle fram en «arbeidervennlig» digitaliseringsprosess eller hindre implementeringen av teknologi som kan få negative konsekvenser for arbeiderne, må tillitsvalgte *forstå* hvordan teknologien fungerer.

Det samme gjelder i relasjon til de ansatte som de tillitsvalgte representerer, der kjennskap til ny teknologi er viktig for at tillitsvalgte skal kunne bistå de ansatte i problemer de måtte møte på i sin arbeidshverdag.

Når det gjelder forretningsstrategi og virksomhetsutvikling, gjør digitalisering at tillitsvalgte kan måtte øke sin kompetanse på investeringer og kjøp av ny teknologi. Digitalisering medfører i mange tilfeller at virksomheter kjøper inn systemer fra andre bedrifter. I den forbindelse er det viktig at tillitsvalgte holder seg informert, forstår potensielle fallgruver og ser muligheter.

Til sist kan digitalisering endre maktgrunnlaget til tillitsvalgte. Det endrede maktgrunnlaget knyttes blant annet til hverdagskunnskapen, som tidligere har vært et viktig maktgrunnlag for tillitsvalgte. Med digitalisering kan kjennskapen til teknologien og produksjonssystemene flyttes fra arbeiderne i produksjonen til ingeniører og andre som designer og utvikler systemene. Som vi har diskutert allerede, er kjennskap til den nye teknologien som implementeres, essensielt. Hvis tillitsvalgte, sammen med de ansatte, opparbeider seg detaljert og dyp kunnskap om den nye teknologien – og aller helst lærer den å kjenne bedre enn ledelsen – kan digitalisering imidlertid bidra til å *styrke* tillitsvalgtes maktposisjon vis-à-vis ledelsen. Det viktige er at tillitsvalgte forsøker å gjøre arbeidernes kunnskap om produksjonen til en umistelig del av produksjonen, slik at ledelsen og virksomheten blir avhengig av den ansattes spesifikke kompetanse.

Dette henger også sammen med forbedringer av produksjonen, ofte omtalt som inkrementelle innovasjoner. I en situasjon der det er de ansatte som har best kjennskap til hvordan virksomheten produserer, vil forbedringer være avhengig av å kunne mobilisere denne kunnskapen – for det vil være de ansatte som vet hva som kan forbedres, og hvordan det kan gjøres. Med digitalisering kan denne type forbedringer i

større grad komme utenfra, i form av nye produksjons- og organisasjonssystemer. Det kan gjøre forbedringer mindre ansattavhengige og dermed svekke tillitsvalgte maktgrunnlag.

I tillegg kan digitalisering føre til redusert organisasjonsgrad (se boks i avsnitt 4.5), blant annet gjennom økt polarisering av arbeidsstyrken, endret kompetanse- og fag-sammensetning blant de ansatte, økt bruk av eksterne arbeidere og så videre. I en slik situasjon må tillitsvalgte potensielt måtte tenke nytt om organisering og rekruttering for å sikre sitt maktgrunnlag. I en polarisert arbeidsstyrke må tillitsvalgte jobbe aktivt for å samle arbeidstakere fra forskjellige deler av virksomheten og med forskjellig utdannings- og fagbakgrunn og legge til rette for utviklingen av en felles identitet og kollektiv handling.

Samtidig er det viktig å aldri glemme at hvilke effekter digitalisering har, aldri kun avhenger av teknologien i seg selv. Michel Servoz (2019: 3) argumenterer for at konsekvensene av digitale automatiseringsprosesser ikke er bestemt på forhånd: Utfallene vil, *i stor grad*, formes politisk. Framtiden bestemmes av valg som tas i dag. Om robotisering og bruk av kunstig intelligens eller maskinlæring skriver han at snarere enn å engste seg for hva som *kan* skje, bør man fokusere på hva man mener *bør* skje (Servoz 2019: 5). På et overordnet nivå gir et slikt argument god mening. Samtidig er det, som vi har sett i avsnittene over, noen iboende tendenser i teknologisk endring – og spesielt digitalisering – som skaper utfordringer for arbeidstakere og fagforeninger. Disse handler imidlertid ikke først og fremst om at jobber forsvinner, men om at arbeidsoppgaver endrer karakter. Det er derfor viktig at fagforeningen er involvert i implementering av ny teknologi. Involveringen må imidlertid være reell. Det er alltid en fare for at arbeidstakerepresentantene kan tas som «gissel» og brukes for å legitimere endringsprosesser som ikke kommer de ansatte til gode. Fagforeningene må holde seg informert og bruke tid og krefter på å forstå hva den nye teknologien består i og vil medføre, hvilke konsekvenser den vil få for virksomheten som helhet og for hvert segment av arbeidstakerne. En sentral oppgave fagforeningene står overfor i en slik prosess, er på den måten å se til at arbeidstakerne forstår den nye teknologien og helheten i endringsprosessen (se Tranvik 2013).

Det er samtidig viktig å ikke glorifisere nå-situasjonen, og heller ikke før-situasjonen. Selv om man lett kan bli nostalgisk i møte med datadrevne utbyttingsmaskiner som Ubers digitale plattform, er det er ikke sånn at en gjenreising av den fordristiske produksjonsmodellen i dag nødvendigvis vil føre til bedre lønns- og arbeidsvilkår. De nye formene for kontroll og produksjon har en tendens til å gjøre oss blinde for tidligere produksjonsregimers undertrykking og utnyttning (se for eksempel Burawoy 1985; Jessop 1992). Digitalisering, og teknologisk endring mer generelt, bør dermed primært forstås av tillitsvalgte, og fagbevegelsen mer generelt, som en mulighet for å bedre arbeidsvilkår. Betingelsene for en forbedring av arbeidsvilkårene er imidlertid avhengig av i) sterke fagforeninger, ii) lokale klubber og tillitsvalgte som forstår den nye teknologien og hvilke muligheter og utfordringer som ligger i den, og iii) en bred organisering som kan skape et fellesskap mellom forskjellige grupper ansatte og på den måten legge til rette for koordinert og solidarisk kollektiv handling.

#### **4.4 Utfordringer for lederne**

Mange av de utfordringene de tillitsvalgte står overfor, gjelder også lederne: endrede maktforhold, ny informasjon og behovet for kompetanse. Også spørsmål om hvorvidt det blir færre (leder)ansatte, er relevant.

I kapittel 2 var vi opptatt av samarbeid som en integrert del av lederstrategier. Samarbeid er ikke bare noe lederen setter opp i kalenderen, det er en sentral del av strategiarbeidet. Det er dermed viktig å analysere digitalisering i lys av om slike prosesser vil svekke grunnlaget for en slik lederstrategi. Vi er derfor opptatt av to forhold i dette avsnittet: hvordan ulike ledelsesformer påvirker muligheten for godt partssamarbeid under digitalisering, og (digitale) utfordringer på ulike ledelsesnivåer.

### Utfordringer for ledere<sup>18</sup>

«– Lederne står overfor utfordringer som må håndteres, heriblant tilpassede arbeidsprosesser som lett lar seg endre og justeres ofte, ny kompetanse og rett kompetanse på rett sted, få tak i og beholde de beste talentene og ikke minst: skape en kultur i organisasjonen som ser på endring som noe positivt, og som kombinerer forståelse for kunden og nytenking med kjernevirksomhet der dagens marginer og inntjening fremdeles befinner seg.

– For å håndtere disse utfordringene bør lederne tørre å sette sammen et team med mangfold. De må ha høy terskel for å tåle prøving og feiling og fokusere på analyse og strukturert jobbing i kombinasjon med dynamisk testing av nye aktiviteter. Ikke minst må de legge til rette for og tåle å bli utfordret av folk som tenker nytt, og kommunisere åpent og ærlig om endringer – slik at alle forstår sin rolle i de endringene som både må og bør komme.

– Digitalisering betyr mest nye muligheter etter min mening. Dette krever mot og endringsvilje – og god effektiv drift og arbeidsprosesser som er forberedt på endringer i grenseflater, nye partnerskap, ny kompetanse – og det krever at man har organisasjonen med seg i tenkingen – en åpen kultur som tåler endring, feiling og beveger seg raskt når det trengs, avslutter Tonne.»

### Ledelsesformer og digitalisering

Gjennom ulike prosjekter har Fafo intervjuet en rekke tillitsvalgte opp gjennom årene. Et fellestrekk er tillitsvalgtes ønske om sterke ledere. Dette kan begrunnes på to måter: For det første ligger det i hovedavtalen at partene skal møtes på samme nivå. Tillitsvalgte skal med andre ord møte ledere med myndighet til å ta avgjørelser. For det andre, og mer relevant i denne sammenhengen, er svake ledere langt mindre attraktive som samarbeidspartnere. Sterke, klare og partsorienterte ledere er de tillitsvalgtes favoritt. Det er derfor også viktig å inkludere spørsmålet om hva som skjer med ledelsens rolle i digitale omstillingsprosesser.

Byrkjeflot (2015) understreker at ledelse i Norge i seg selv har lav legitimitet: Ledelse knyttes alltid sammen med noe annet, det være seg samarbeid, ansvar, organisasjon eller strategi. Spørsmålet er dermed om ledelsens legitimitet utfordres. Med utgangspunkt i Byrkjeflots analyser setter vi opp fem ulike ledelsesformer.

<sup>18</sup> <https://www.ledernytt.no/digitalisering-noe-du-boer-vaere-opptatt-av.6141385-475597.html>

Tabell 4.1 Ledelsesformer

Ledelsesform	Legitimitetsgrunnlag	Lederrolle	Utfordringer	Partssamarbeidet
Verdibasert ledelse 1 (aksjonærinteresser)	Aksjonærenes interesser	Agent	Digitalisering for å tjene penger til eierne	Bryter med intensjonene
Verdibasert ledelse 2 (fellesinteresser)	Etikk og moral (normer)	Moralsk forbilde	Rettferdig digital omstilling i tråd med verdier	Tidkrevende
Fagledelse	Kunnskap om faget	Fagspesialisten	«Feil» fagkompetanse	Mister kontroll
Profesjonell ledelse	Kunnskap om ledelse	Ledelseseksperten	Mangel på kompetanse	Mister forankring
Kommunikativ ledelse	Konsensusdannelse og omdømme	Visjonær, karismatisk og samlende	Svevende og lite forpliktende. Digitalisering for digitaliseringens skyld.	Mangel på intern oppmerksomhet

Ledelse basert på den norske modellen oppfattes ofte som en blanding av verdibasert ledelse basert på fellesinteresser (det vi lenger opp sammenfattet til «produktivitet og effektivitet») og fagledelse, eller altså en idé om at ledelsen må være forankret i faget og i faglig kunnskap. Tilsvarende ligger det mange av de samme forutsetningene bak lederrollene «agent» og «profesjonell ledelse», og formene minner også om de to ledelsesformene som Falkum et al. (2019) kalte for *lojalitet og lydighet* og *standardisering og kontroll*. Den siste – og ifølge ledelsesforskerne den mest moderne – handler om den visjonære og karismatiske lederen. Her finner vi klare likhetstrekk med den verdibaserte lederen (type 2), men en viktig forskjell er at denne ledertypen i stor grad er utadventt og opptatt av selskapets omdømme. Samtidig finner vi trekk fra lojalitet og lydighet, som Falkum et al. (2019: 13) skriver: «Ledelsen handler i stor grad om å få de ansatte til å slutte opp om toppledelsens virkelighetsforståelse gjennom en utstrakt bruk av symboler, verdier og visjoner».

I kolonnen «utfordringer» har vi satt opp stikkord for hva som kan svekke lederens legitimitet og dermed også svekke partssamarbeidet, og vi konsentrerer oss om de ledelsesformene som støtter opp under den norske modellen:

*Verdibasert ledelse 2 (fellesinteresser)* – her er utfordringen å gjennomføre omstillingen i tråd med de normer som partssamarbeidet bygger på. Vi har satt opp «tidkrevende» som stikkord for partssamarbeidet, dette er ment å dekke at digital omstilling er komplisert, mange spørsmål vil dukke opp underveis og også vanskelige fordelingsproblemer knyttet til en rettferdig fordeling av goder og muligheter og onder og belastninger. Samtidig er det verd å understreke at dette ikke er en genuin *digital* utfordring: Partssamarbeid tar tid! Men, som vi er opptatt av i kapittel 6, jo mer tid som brukes i forberedelsene, desto bedre blir resultatet. Den digitale utfordringen er nok (blant annet) at det skal kjøres flere prosesser samtidig, og at prosessene i liten grad har klar start og slutt. I en slik situasjon blir det ekstra utfordrende for en leder å beholde sin legitimitet. Tid og tradisjoner for partssamarbeid blir viktige redskaper.

*Fagledelse* – dette er lederen som bygger sin legitimitet på dyktighet i faget, og som dermed kan ta faglig baserte avgjørelser. Utfordringen ved digitalisering kan være at denne faglige legitimiteten svekkes fordi det ikke lenger er lederens fagområde som setter dagsordenen, men digital kompetanse. Denne kompetansen kan befinne seg

hos andre ledere, hos lederens underordnede eller – noe som kan være særlig utfordrende – hos eksterne aktører (produsenter av de digitale systemene eller hos konsumenter). I en rapport fra PWC om lederutfordringer i digitale omstillingsprosesser legges det stor vekt på ildsjeler og endringsagenter:

«Medarbeidere med kunnskap om og engasjement for digitalisering bør få spillerom, anerkjennelse og støtte, særlig tidlig i prosessen når digitaliseringen skal finne sin form. I de fleste caseorganisasjonene ble mye av den tidlige digitaliseringsinnsatsen drevet av såkalte ildsjeler, det vil si medarbeidere som i kraft av engasjement, holdninger og initiativ har vært pådrivere for digitaliseringstiltak. Dette er typisk personer som har evnet å engasjere og overbevise om digitaliseringens muligheter. Ildsjelene har ofte igangsatt pilotprosjekter som har gitt gode resultater, og derigjennom skapt suksesshistorier man har kunnet bygge videre på.

Når en større del av ledelsen har fått øynene opp for potensialet ved ny teknologibruk har ildsjelenes gode arbeid blitt satt i system og forsterket. Dette har flere av caseorganisasjonene gjort gjennom bruk av endringsagenter. Endringsagentene kan være både mellomledere, tillitsvalgte eller ordinære medarbeidere. Viktige fellestrekk for endringsagentene er gjerne at de har stor interesse for teknologi og høy motivasjon for å bidra til å skape de endringene som prosjektene legger opp til. Det trekkes også fram at de har en særskilt evne til å oversette teknologiens betydning til et ufarlig, forståelig og relevant språk.» (PWC 2018: 6–7)

I PWCs rapport er dette funn som forklarer vellykkede prosesser, og det er ingen tvil om at ildsjeler og endringsagenter er en ressurs for selskapene. Men i denne sammenhengen er det også viktig å stille spørsmål om hva som skjer med lederens legitimitet i situasjoner hvor initiativ og prosessene tvinger seg fram «utenfor linja». Lederens utfordring i slike situasjoner blir å beholde kontrollen over situasjonen og sørge for at beslutninger blir tatt på riktig nivå og i riktige fora.

*Kommunikativ ledelse* regnes av mange som den mest «moderne» ledelsen. Her bygger lederen sin legitimitet på å være visjonær og samlende, egenskaper som i stor grad kan være nyttige i digitaliseringsprosesser. Men denne ledertypen er også svært utadventt, og legitimiteten er også knyttet til hvorvidt lederne klarer å sørge for at virksomheten får et godt omdømme eksternt. Dette gir to klare utfordringer: For det første er det fare for at digitaliseringsprosesser settes i gang fordi «alle andre gjøre det», og ikke som resultat av et eget og «ekte» behov. Og for det andre er manglende oppmerksomhet om indre forhold i selskapet et generelt problem med denne ledertypen, men som nok vil vokse under digitalisering fordi slike prosesser er særlig kompliserte.

Utgangspunktet for dette avsnittet er at ledere med høy grad av legitimitet er viktig for at partssamarbeidet skal fungere.

### **Digitale utfordringer på ulike ledernivåer**

Hvor mange ledernivåer som finnes i det enkelte selskap, varierer mye. Difi skiller mellom tre prinsipielle roller:<sup>19</sup>

*Leder for medarbeidere.* I denne rollen er lederen ansvarlig for å oppnå resultater sammen med medarbeiderne i tillegg til å selv være både fagperson og bidragsyter,

<sup>19</sup> <https://arbeidsgiver.difi.no/strategisk-hr-og-ledelse/god-ledelse-i-staten/ledelse-pa-ulike-ledernivaer>

slik at gruppens resultater blir viktigere enn lederens egen suksess. *Leder for ledere*. Denne lederrollen handler først og fremst om strategiske og overordnede aspekter ved virksomheten. Lederen står dermed mellom medarbeidere, deres ledere og toppledelsen. Heller enn detaljkunnskap om produksjonsprosessene skriver Difi at denne lederrollen bør jobbe for å fremme engasjement, motivasjon og endringsvilje i organisasjonen. Dette forutsetter gode relasjoner med alle nivåer i virksomheten. *Toppledere*. Toppledere er ifølge Digi «både innenriks- og utenriksminister» og fungerer som en sentral rollemodell for de ansatte. Topplederen styrer gjennom ledergruppen, som videre styrer resten av organisasjonen.

Igjen er vi opptatt av hvordan digitalisering kan påvirke lederens muligheter til å satse på partssamarbeid som en strategisk ledelsesform. Her kan det være nyttig å skille mellom to situasjoner: i) utfordringer knyttet til innføringen av digitale arbeidsprosesser og arbeidsorganisering og ii) utfordringer når organisasjonen er «ferdig» digitalisert. Ferdig digitalisert må ikke leses bokstavelig, som vi hele tiden har lagt stor vekt på: Digitalisering må analyseres som kontinuerlige prosesser. Samtidig kan det være nyttig å vurdere hvordan lederrollene kan (eller vil) endres på grunn av digitalisering; nye informasjonsstrømmer som resultat av digitalisering er kanskje det viktigste eksemplet.

Tabell 4.2 Lederutfordringer på ulike nivåer og i ulike situasjoner. Eksempler (ikke utdypende)

	Utfordringer i innføringen av digitale systemer		Utfordringer «ferdig» digitalisering	
	Verdibasert ledelse	Fagledelse	Verdibasert ledelse	Fagledelse
Leder for medarbeidere (arbeidsleder)	Oppsamlingsplass for misnøye	Mangel på kompetanse gir mangel på svar	Overflødiggjøres gjennom automatiserte systemer for oppgavefordeling og feilsøking	
Leder for ledere (mellomledere)	Skvis – ansvarlig uten myndighet	Syndebukk for manglende innføring	Overta oppgaver fra lavere nivå	Mistet kontrollen
Toppleder	Beholde kontroll	Satt på sidelinja	Oversikt over konsekvenser	Feil kompetanse

Tabell 4.2 er ment som et utgangspunkt for diskusjoner som bør tas, gjerne i parts-sammensatte fora (se også kapittel 7), og innholdet vil selvsagt variere mye både med type bedrift og type digitaliseringer. Vi har også satt inn de to mest relevante «norske ledelsesformene» for å illustrere kompleksiteten, men understreker at den tradisjonelle norske ledelsen er en blanding av disse to formene.

I tabell 4.2 antyder vi at en verdibasert leder nok vil kunne bli en oppsamlingsplass for misnøye blant de ansatte – det verdibaserte grunnlaget gjør vedkommende ekstra utsatt for kritikk fra de ansatte, og dette er kritikk som skal videre til neste ledd, noe som setter mellomlederen i skvis. Mellomleder blir dermed mottaker av kritikk, men uten den myndighet som skal til for å endre situasjonen, den myndigheten befinner seg lenger opp. Her kan vi tenke oss – fordi digitale prosesser er så kompliserte – at toppleder vil ha vanskeligheter med å beholde kontrollen.

Tilsvarende kan vi sette opp mulige konsekvenser for en leder hvis legitimitet er basert på faglig kompetanse; mangel på digital kompetanse kan gjøre mangel på svar på spørsmål fra de ansatte (knyttet til digitaliseringsprosessen) til en utfordring. Også her settes mellomlederen i skvis, «jeg skjønner ikke helt hva som foregår lenger nede i organisasjonen» er ikke et tilfredsstillende svar. For toppleder har vi brukt «satt på sidelinja» som stikkord, igjen handler det om mangel på – eller mer relevant – mangel på riktig kompetanse.



### Eksempel: mellomledernes utfordringer

«Mens den digitale modenheten hos toppledergruppene synes å være økende, oppleves det fortsatt som en utfordring å nå ut til hele organisasjonen og skape en felles drivkraft i digitaliseringsarbeidet for caseorganisasjonene. En vellykket digital omstilling krever at digitalisering integreres som en del av virksomhetens organisasjonskultur og gjennomsyrrer arbeidsprosessene. Forankring i toppledelsen og synliggjøring i planer og strategier vil ha begrenset effekt dersom mellomlederne ikke støtter opp under føringene som gis, og implementerer dem i organisasjonen. Det er mellomlederne som er tette på medarbeiderne, og som har både ansvar for og anledning til å følge opp i det daglige, motivere og formidle informasjon. Mellomledernes evne til å se nye løsninger, etablere relasjoner til nye samarbeidspartnere, motivere egne ansatte og hente ut gevinster er avgjørende for kommunal sektors evne til å lykkes med det digitale skiftet [...] En styrking av mellomlederne, slik at de kan gå foran i endringen, blir viktig fremover, gjennom å bygge digital kompetanse så vel som omstillingskompetanse. (PWC 2018: 57–58)»

### Ledelse «etter» digitaliseringen

I den høyre delen av tabell 4.2 er vi altså opptatt av mulige konsekvenser for lederne. Når det gjelder det laveste ledernivået, er spørsmålet om hvorvidt nivået overflødiggjøres, svært viktig. Dersom informasjon samles inn digitalt og brukes til å fordele arbeidet blant medarbeiderne, vil arbeidslederne enten «reduseres» til medarbeider eller også miste jobben. Hvor oppgavene som ikke kan digitaliseres (eksempelvis ansvar for arbeidsmiljøet), havner, blir et viktig spørsmål. En mulighet er at det som vi her kaller mellomledere, overtar noen av disse oppgavene og får en mindre strategisk rolle. En annen mulighet, nærmere knyttet til den faglige lederrollen, er at kontrollen på mellomnivået blir mindre. For topplederne antyder vi at det kan bli vanskeligere å beholde kontrollen over organisasjonen, og/eller at topplederen mister legitimitet fordi den ikke lenger kan forankres i høyt kunnskapsnivå.

I denne gjennomgangen antyder vi altså at maktfordelingen vil endres, og at det er mulig at alle ledernivåene vil få mindre kontroll. Det er viktig å understreke at dette kan foregå samtidig med at kontrollen over de ansatte blir større gjennom de digitale systemene, fordi systemene kan registrere arbeidsinnsatsen langt mer effektivt (om ikke kvalitativt) enn manuell kontroll, og fordi registreringer kan foregå i nåtid. I dette avsnittet har vi imidlertid vært opptatt av at også ledernes betingelser og utsatthet må være med i diskusjonen om hvordan man kan etablere et godt partsamarbeid om digitalisering.

«Det er viktig at bedriften og lederne bygger bro mellom det eksisterende og det nye. Dette innebærer blant annet at man rydder i gamle prosesser og forsøker å forenkle disse. Kjernevirksomheten trer i slike prosesser tydelig frem, ved at man må se på hvilke verdier som ligger i den. Disse verdiene må danne utgangspunktet for nye funksjoner, systemer og tiltak. Det handler altså om å beholde en respekt for det gamle, samtidig som man skaper en smidig overgangsfase til det nye. Dette må også skje i riktig tempo, så det er alt annet enn lett!»<sup>20</sup>

Sitatet fra tidligere konserndirektør for industrialisering i Telenor Group understreker viktigheten av å ta utgangspunkt i verdier og kan også tolkes som en oppfordring

<sup>20</sup> <https://www.ledernytt.no/digitalisering-noe-du-boer-vaere-opptatt-av.6141385-475597.html>

til å la partssamarbeid spille en sentral rolle i digitaliseringsprosessene. Og som vist legger vi stor vekt på at ledere og tillitsvalgte står overfor mange av de samme utfordringene: behov for kompetanse, koordineringsproblemer mellom ulike nivåer, endret maktfordeling og nye beslutningsstrukturer. Disse felles utfordringene er et godt argument for at partssamarbeidet må styrkes under digitalisering.

## 4.5 utfordringer for partssamarbeidet

Partssamarbeidet i en virksomhet utfordres av digitalisering på to måter.

For det første kan maktbalansen mellom arbeidstakere og ledelse forskyves gjennom digitalisering. Digitalisering innebærer implementeringen av ny teknologi, som blir et mer sentralt element i virksomhetenes produksjon og arbeidsorganisering. Digitale systemer og redskaper er en form for fast kapital og eies og kontrolleres av virksomhetens ledelse. Når digital teknologi blir en viktig del av en virksomhets produksjon, blir dermed også eierskap og kontroll over denne viktigere. Digitalisering kan på den måten innebære en maktforskyvning i favør ledelsen, på bekostning av fagforeningen.

I dette ligger også kontrollpotensialet immanent i digitalteknologi («default»-overvåkningen), både som verktøy for mulig overvåkning og som redskap for automatisering av beslutninger. I og med at digital teknologi er en form for fast kapital, er det ledelsen som disponerer teknologien og kan justere og innstille teknologien ut fra sine interesser. Teknologien kan dermed ses på som ledelsens forlengede arm.

For det andre kan digitalisering føre til at arbeidstakernes motpart «forsvinner». Med digitalisering kan flere og flere beslutninger og former for styring automatiseres. Parten tillitsvalgte har drøftet og forhandlet med, transformeres til et maskineri som beveger seg og tar avgjørelser av seg selv. Gjennom mer automatiserte ledelsesformer er utfordringen for partssamarbeidet at man ikke kan drøfte med maskinene. Når ledelsesfunksjonen utføres av digital teknologi, blant annet gjennom innsamling av sanntidsdata, forsvinner muligheten til å forhandle med ledelsen. Et eksempel på dette, som er drøftet over, er Ubers «surge pricing»-system, der sjåførenes inntekt bestemmes automatisk av en algoritme. Det er dermed svært vanskelig for Uber-sjåførene å forhandle om egen inntekt.

### Lese mer: digitalisering og organisasjonsgrad

Kristal (2019) argumenterer for at det er noe spesifikt ved implementeringen av datamaskiner i produksjonsprosessen – det vil si digitalisering av produksjonsprosessen – som har bidratt til lavere organiseringsgrad, idet bruk av datamaskiner transformerer de *praktiske* og *relasjonelle* aspektene ved produksjonsprosessen.

For det første endres de *praktiske* aspektene ved produksjon og tjenestelevering gjennom digitalisering. Som nevnt over endrer implementeringen av digital teknologi arbeidsmarkedsstrukturen ved å erstatte enkle oppgaver tidligere utført av ufaglærte med automatiserte prosesser. Etterspørselen etter arbeidskraft øker dermed i sektorer der arbeidet krever utdanning, relativt til sektorer der arbeidsoppgavene kan utføres av ufaglærte. Det vil si at ny teknologi kan bidra til å forsterke en trend der arbeidskraft flyttes fra for eksempel industri til tjenesteyting og sektorer kjennetegnet av mindre automatiserbare arbeidsoppgaver – det vil si fra en sektor med lange tradisjoner for partssamarbeid til sektorer med lavere organiseringsgrad. Den økte etterspørselen etter høyt utdannet arbeidskraft som utfører ikke-rutinerte oppgaver, medfører også høyere lønninger og bedre arbeidsvilkår for disse gruppene (Dølvik & Steen 2019: 43). Det betyr videre at fordelene ved fagorganisering ikke er like attrak-



tive for yrkesgrupper som finner seg ettertraktet på arbeidsmarkedet på grunn av sin digitaliseringskompatible kompetanse. Dette er altså arbeidere som i liten grad tjener på fagforeningenes og tariffavtalenes sammenpressing av lønn mellom arbeidstakere med forskjellig kompetanse, hvilket kan gjøre det mindre sannsynlig at disse organiserer seg. Delvis belegg for denne hypotesen finnes i det at fagforeninger som kjemper for kollektive lønnsforhandlinger, i mindre grad har fått fotfeste på arbeidsplasser i teknologi- og kunnskapsintensive sektorer enn fagforeninger som primært går inn for individuelle lønnsforhandlinger (Kristal 2019: 377). Digital teknologi har videre muliggjort en mer desentralisert arbeidsorganisering, som drøftet over. Spesielt bruk av midlertidige ansettelse, innleie og «outsourcing» er bemanningsstrategier som fremmer en arbeidstakersammensetning der tradisjonelle fagforeninger står svakere, idet disse typene ansatte i mindre grad organiserer seg (Kristal 2019: 378).

For det andre endres de *relasjonelle* aspektene ved produksjon og tjenestelevering av digitalisering og implementering av digitale verktøy i arbeidsprosessen. Som vi så over, argumenterer Braverman for at mekanisering og automatisering av arbeidsprosessene styrker arbeidsgivers kontroll og begrenser arbeidernes forhandlingsmakt. Ved digitalisering utvides arbeidsgivers kontrollpotensial. Oppgaver digitaliseres og blir lettere å overvåke. Detaljert kunnskap om hvordan produksjonen foregår, som arbeiderne i tidligere tider hadde monopol på, overføres med digitalisering til arbeidsgiver. Samtidig som dette gjør hver enkelt arbeider og hennes oppgaver synlig for ledelsen – og muliggjør en mer finmasket sanksjonering av uønsket atferd (for mange pauser, skrolling i nettaviser, e-postkorrespondanse med konkurrenter, for mye arbeidstid brukt på fagforeningsarbeid og så videre) samt premiering av «god» oppførsel (bonus for flest tastetrykk per time eller minst «porøse» arbeidsdag, for eksempel) – gjør denne typen digitalisering av det som tidligere var arbeidernes tause kunnskap, det enklere å skifte ut arbeidsstyrken (Kristal 2019: 380). Mer generelt forskyver dette styrkeforholdet mellom arbeid og kapital i arbeidsgivers favør, på bekostning av arbeidstakerne og fagforeningene. Digitalisering kan på den måten gjøre det lettere for arbeidsgivere å motstå fagforeningens krav og organisering i utgangspunktet.

Kristal (2019: 400 ff.) finner at implementering av datamaskiner på arbeidsplasser forklarer en substansiell del av nedgangen i organisasjonsgraden i privat sektor i USA fra 70-tallet til 2002 og lanserer en dobbel forklaring: For det første fører datamaskinbruk til strukturelle endringer i arbeidsmarkedet der arbeidere på arbeidsplasser der det brukes datamaskin, i mindre grad tjener på fagforeningsmedlemskap samtidig som disse sektorene vokser på bekostning av mindre digitaliserte sektorer. For det andre er arbeidere som jobber på digitaliserte arbeidsplasser, vanskeligere å organisere fordi de i større grad er isolert fra medarbeiderne og dermed sosialiserer mindre og vanskeligere opparbeider solidaritet, enn arbeidere i «analoge» bransjer. Kristals forklaring på den reduserte organisasjonsgraden på digitaliserte arbeidsplasser er dermed delvis strukturell, men samtidig også direkte. Kristal (2019: 402 ff.) minner oss imidlertid på at digitalisering og bruk av datamaskiner kun er *én av flere* årsaker til redusert organiseringsgrad i USA.

For både Braverman og Kristal er implementering av ny teknologi i arbeidsprosessen – være seg mekanisering, automatisering eller digitalisering – i bunn og grunn en prosess som favoriserer arbeidsgiver og ledelse vis-à-vis arbeidstakere og fagforeninger. Med utgangspunkt i elektrifiseringen av svensk industri på begynnelsen av 1900-tallet argumenterer imidlertid Molinder, Karlsson og Enflo (2019) for at den nye teknologien styrket arbeidernes forhandlings situasjon. De finner at den nye teknologien utløste streiker, men i størst grad på områder der sysselsettingen økte (ikke blant arbeidere som ikke ble gjort overflødige i det nye produksjonsregimet), og at disse streikene bør ses på som offensive snarere enn defensive: Motivasjonen var høyere lønninger og bedre arbeidsvilkår, ikke å stoppe elektrifiseringen av teknologien. Fordi de store investeringene i elektrifisering av produksjonen gjorde produksjonsstopp mer kostbart for eierne, ble arbeidernes forhandlings situasjon styrket, og streik ble en mer effektiv strategi for å få gjennomslag for sine krav.<sup>21</sup>

<sup>21</sup> Det innebærer samtidig at fagforeningsstrategier inspirert av luddittene, maskinknusing, kan bli mer effektive for å kjempe fram generelle krav som økt lønn og bedre arbeidsvilkår.

Samtidig som, eller *fordi*, digitalisering utfordrer partssamarbeidet, gjør automatisering av ledelsesfunksjonen det viktigere med et velfungerende og tydelig partssamarbeid på virksomhetsnivå, der ledere og tillitsvalgte kan drøfte hva slags teknologi som skal tas i bruk, hvordan den skal brukes, og hvilke konsekvenser teknologiens muligheter for måling og overvåkning skal ha. Dette forutsetter tillitsvalgte med oversikt over teknologien og dens potensial og også en ledelse som tar partssamarbeid på alvor. Som boksen over illustrerer, kan arbeidsstans bli relativt mer kostbart for arbeidsgiversiden når det investeres mer i produksjonsteknologi. Dette kan, isolert sett,<sup>22</sup> gjøre streiker mer effektive. På den måten er det også mulig at digitalisering kan bidra til å øke, eller motvirke svekking av, fagforeningenes styrke i samarbeidet med arbeidsgiversiden.

Viktigere enn «nytenking» og finurlige strategier er derfor et søkelys på å opprettholde etablerte rammer for partssamarbeid inn i den «digitale æra». De fleste av utfordringene vi har framhevet i dette kapitlet, for arbeidstakere, tillitsvalgte og partssamarbeidet, kan løses gjennom ordninger og institusjoner fra den «analoge» tidsalderen. I det neste kapitlet vil vi først gå gjennom noen scenarioer for framtidens fagbevegelse og deretter beskrive noen initiativer fagforeninger i andre land har iverksatt i møte med digitalisering.

---

<sup>22</sup> Den motsatte tendensen er, som vi allerede har diskutert, at digitalisering kan gjøre det lettere å bytte ut og erstatte arbeiderne, fordi produksjonen blir mindre avhengig av hver arbeiders spesifikke kompetanse.

# 5 Fagforeningsstrategier og initiativer i møte med digitaliseringen

---

## 5.1 Framtidens fagbevegelse – fagbevegelsens framtid

Som vi påpekte innledningsvis, drives ikke endringene i arbeidslivet bare fram av ny teknologi, men også av andre «megatrender» som globalisering, migrasjon, uro i verdensøkonomien, demografiske endringer og klimaendringer. Et ustabil arbeidsliv utfordrer fagbevegelsen på to fronter (Visser 2019: 59 ff.). For det første består utfordringene i digitalisering og endringer i både jobber og ansettelsesforhold. For det andre består utfordringene i de bredere skillene mellom arbeidere i stabile, trygge og godt betalte jobber og arbeiderne i ustabile, lavt lønte og prekære jobber eller arbeidere uten jobb. Visser argumenterer for at det finnes fire forskjellige scenarioer for fagbevegelsen.

Det første scenarioet er fortsatt *marginalisering* gjennom lavere og lavere organisasjonsgrader og aldrende andel av organiserte arbeidere. Det andre scenarioet er *dualisering* mellom fagforeninger som forsvarer rettighetene til en kjerne fast ansatte arbeidere, de på «innsiden», på bekostning av arbeiderne på «utsiden», det vil si midlertidig ansatte, arbeidsledige, selvstendig næringsdrivende og frilansere. I dette scenarioet tvinges fagforeningen til å akseptere dårlige betingelser og rettigheter for deler av arbeidsstyrken for å kunne beskytte en annen (se for eksempel Palier & Thelen 2010).

Det tredje scenarioet er *erstatning*. Visser argumenterer for at fagforeninger står i fare for å erstattes av andre former for representasjon og mobilisering idet organisasjonsgradene synker og nye og atypiske ansettelsesformer og forretningsmodeller brer om seg. I USA har implementeringen av datamaskinen som arbeidsverktøy siden 1950-tallet gått i tandem med lavere og lavere organisasjonsgrad. På den ene siden kan dette ses på som en strukturell endring, det vil si at økt bruk av datamaskiner er en konsekvens av vekst i sektorer der fagorganisering er mindre vanlig. En viktig egenskap ved utviklingen i vestlige arbeidsmarkeder i etterkrigstiden er en forskyvning av sysselsetting fra sektorer med høy organisasjonsgrad, som industrien, til sektorer med lavere organiseringsgrad, som tjenesteyting. Samtidig har organisasjonsgraden gått ned i sektorer som tidligere var fagbevegelsesbastioner, blant annet på grunn av forverrede arbeidsbetingelser for de fagorganiserte og arbeidsgiveres mer fiendtlige holdning til fagorganiserte arbeidere, spesielt fra 70- og 80-tallet (se Kristal 2019: 373–375 for en gjennomgang av noen årsaker til lavere organisasjonsgrad i USA). Arbeidermobiliseringen i de nye sektorene og forretningsmodellene baserer seg på nye virkemidler og organisasjonsformer, blant annet fordi de tradisjonelle fagforeningene i stor grad overser deres krav og kamp (se for eksempel Cant 2020, som viser hvordan Deliveroo-budene i Storbritannia går utenom de tradisjonelle fagforeningskanalene og -strategiene i sin kamp for bedre lønns- og arbeidsvilkår). Ifølge Visser tar den nye mobiliseringen form som for eksempel direkte ansattmedvirkning (utenom fagforeningene), mobilisering gjennom ikke-statlige organisasjoner (NGO-

er) og sivilsamfunnsorganisasjoner – spesielt for migrantarbeidere. I tillegg kan reguleringen av arbeidsforhold i dette scenarioet i større grad gå utenom fagforeningene og bli en form for frivillig arbeidsgivertilslutning til standarder og ordninger (gjennom blant annet Corporate Social Responsibility (CSR) og internasjonale rammeverk og avtaler. På den måten erstattes fagforeningsrollen av andre aktører og ordninger.

Det fjerde scenarioet Visser framhever, er *revitalisering*, basert på en politikk og koalisjoner som styrker fagforeningene og gjør dem til relevante og innflytelsesrike aktører som kan bidra til å forme arbeidslivet etter framtidens digitale økonomi. En slik revitalisering vil ifølge Visser kreve nytenking snarere enn å vende tilbake til fortidens strategier og organisasjonsformer. Fagforeningene må jobbe aktivt for å organisere arbeidere i nye sektorer, vise at de er relevante for grupper som i dag i liten grad organiserer seg (unge, høyt utdannede arbeidere, migranter og så videre), klare å forhandle gode avtaler medlemmene ser nytten av, og samtidig være aktive institusjoner på samfunnsnivå som samarbeider og danner allianser med andre aktører i politisk påvirkningsarbeid.

Degryse (2016: 52 ff.) oppsummerer fire hovedutfordringer fagbevegelser står overfor når arbeidslivet og arbeidsprosessene digitaliseres. Den første er et spørsmål om hvordan man forbereder seg på at noen jobber vil forsvinne, andre vil komme til, og andre igjen vil i stor grad endre karakter. Fagbevegelsen må legge en strategi for å tilpasse seg de nye jobbene som vil oppstå, og de nye kompetansekravene og samtidig sikre at gevinsten av en potensiell produktivitetsvekst fordeles rettferdig. I tillegg er det sentralt å få på plass ordninger som gir trygghet og muligheter til arbeiderne som gjøres overflødige av nye digitale maskiner, både kortsiktige stønadsordninger og mer langsiktige initiativer.

Den andre hovedutfordringen er hvordan den digitale teknologien endrer produksjonssystemer og virksomhetsorganisering på arbeidsplassene, og dermed måten arbeid utføres på. Utfordringene på dette området henger ifølge Degryse på den ene siden sammen med interaksjonen mellom arbeidere og maskiner, hvordan man kan unngå at mennesket blir maskinens redskap, at arbeidet intensifieres til det umenneskelige og fjerner behovet for alle arbeidernes ferdigheter og kompetanser. På den andre siden er utfordringene knyttet til digitalisering av ledelse, kontinuerlig monitorering av arbeidere, digitale vurderingssystemer og algoritmiske styringsmekanismer som gjør arbeiderne til lite annet enn en ansamling av datapunkter.

Den tredje utfordringen er spørsmål om de spesifikke digitale forretningsmodellene som utnytter en arbeidsstyrke bestående av løst tilknyttede arbeidere, ofte klassifisert som selvstendig næringsdrivende eller frilansere. Som vi også har sett i gjennomgangen over, er dette forretningsmodeller som, gitt at de vokser, utgjør en potensiell trussel mot et forutsigbart og velorganisert arbeidsliv regulert av sterke parter på arbeidstaker- og arbeidsgiversiden og representerer en arbeidsorganiseringsmodell som ligner mye på det Lysgaard kalte «det teknisk-økonomiske systems idealtilstand» (se boks over). Degryse (2016: 53) skriver at reguleringen av disse forretningsmodellene må finne en løsning på hvordan arbeiderne skal klassifiseres (som ansatte, selvstendige tjenesteytere eller med en ny kategori), hvordan man sikrer arbeiderne en anstendig og forutsigbar inntekt og gode velferdsrettigheter, hvordan arbeiderne gis beskyttelse, samt hvordan de kan sikres gode arbeidsvilkår. Videre er spørsmål om kollektiv handling, forhandling og organisering sentrale. Hvordan kan man sikre at plattformarbeidernes forhandlingsposisjon vis-à-vis plattformen/arbeidsgiveren er balansert? Er det mulig å organisere fagforeningsarbeid og kollektiv forhandling i en arbeidsstyrke sammensatt av arbeidere klassifisert som selvstendig

næringsdrivende? Og til sist: Hvordan påser man at det regulerte arbeidslivet ikke utkonkurreres av de uregulerte plattformsselskapene?

Den fjerde utfordringen er et spørsmål om hvordan man kan forhindre polariseringen og økende ulikhet mellom høyt og lavt utdannede arbeidere, menn og kvinner, eldre og unge og innvandrede og innfødte.

## 5.2 Initiativer på sentralt nivå

I møte med disse spørsmålene lister Degryse (2016: 53) opp en rekke initiativer fagforeninger har iverksatt. I Tyskland er fagforeningene viktige aktører i regjeringens Industrie 4.0-program, spesielt arbeidslivsdelen, *Arbeiten 4.0* (se Federal Ministry of Labour and Social Affairs 2017). Fagforeningene var tydelige på at på tross av at disse utfordringene tvinger en til å tenke nytt, er det uaktuelt å utvanne medbestemmelserordningene og rettighetene. IG Metall, som laget sine egne prioriteringer, uttalte at konsekvensene av digitalisering og andre endringsprosesser ennå er svært usikre, og det er viktig å, for det første, utvikle nye former for medbestemmelse i digitaliserte bransjer (blant annet styrke de ansattes datasikkerhet). For det andre framholder IG Metall at implementering av teknologi bør gå gjennom fora der fagforeningen er representert, og den bør være basert på en visjon om et humant digitalt arbeidsmiljø, i tillegg til at den bør styrke den digitale kompetansen til alle tillitsvalgte. For det tredje argumenterer IG Metall for at kompetanseheving må stå høyt på agendaen, både for politikere og i partssamarbeidet i virksomhetene (Degryse 2016: 56).<sup>23</sup>

På samme måten som i Tyskland ble fagforeningenes digitaliseringsstrategier kickstartet av et regjeringsinitiert prosjekt og rapport fra 2015 (se Mettling 2015), der fem fagforeninger deltok sammen med arbeidsgiversiden. Prosjektet resulterte i en kartlegging av hvordan digitalisering vil kunne påvirke arbeidsmetoder, yrker og kompetanse, arbeidsorganisering, ledelse, nye former for arbeid og arbeidsmiljø samt 36 forslag til hvordan nye utfordringer kan håndteres (Degryse 2016: 62 ff.). Tiltakene går blant annet ut på å skape nye jobber, tilpasse skatte- og rettighetsregelverket, etablere kompetansehevingsprogrammer på arbeidsplassene, gi arbeiderne mer autonomi, men dermed også mer ansvar, styre og kanskje redusere arbeidstid, sikre arbeiderne retten til å være frakoblet jobbtelefoner og e-post når de ikke er på jobb, vurdere hvilke juridiske tilknytningsformer som er hensiktsmessige i forskjellige kontekster, og vurdere hvordan hver enkelt ansatt sikres sine individuelle rettigheter. Ut fra dette begynte fagforeningene å arrangere egne studier og møter.

I Nederland publiserte tilsynet for regjeringens politikk, «Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid», i 2015 en rapport med tittelen *Å mestre robotene* (WRR 2015), som diskuterer både implikasjonene av ny teknologi for arbeidsmarkedet i stort og hvordan relevante aktører bør forholde seg til endringene. Rapporten utviklet begrepet «inkluderende robotisering» for å beskrive en teknologisk endring som ikke erstatter menneskelig arbeidskraft, men implementeres ved siden av arbeiderne for å hjelpe og lette deres arbeid, blant annet ved å sikre kompetanseheving og etter- og videreutdanningsprogrammer samt vurdere hvorvidt arbeiderne bør bli medeiere av teknologien for på den måten å sikre en mer rettferdig distribusjon av produktivtetsveksten og verdiskapingen (Degryse 2016: 66–67).

I Storbritannia etablerte regjeringen en digitaliseringsstrategi fra 2015 til 2018 basert på fem mål: fremme digital innovasjon, fokusere på forbrukernes behov, styrke

<sup>23</sup> IG Metall er også del av en gruppe svenske, tyske og østerrikske fagforeninger som har satt opp nettsiden [faircrowd.work](http://faircrowd.work) der de samler informasjon om plattformer som formidler arbeidskraft, og gir forskjellige plattformer en vurdering ut fra arbeidsvilkårene de gir arbeiderne.

digitale innovatører, øke antall digitale plattformer og økosystem og sikre bærekraft. Strategien retter seg imidlertid i liten grad mot å sikre arbeidsplasser, gode arbeidsvilkår og å inkludere fagforeningene (Degryse 2016: 68–70).

På EU-nivå har Den europeiske faglige samorganisasjon (ETUC) argumentert for at EU-kommisjonen i for liten grad tar høyde for konsekvensene digitalisering vil ha for arbeidere, og for at fagforeningene i større grad må involveres i prosessene med å håndtere denne «megatrenden» (Degryse 2016: 71). ETUC vedtok i en resolusjon der det framheves at man må jobbe for å sikre arbeidere beskyttelse av persondata som en grunnleggende rettighet, holde øye med de sosiale konsekvensene av digitalisering av arbeid, håndtere risikoen for utviklingen av prekære digitale jobber og styrke digital kompetanse. ETUC argumenterte også for at det bør opprettes et felles europeisk forum der EU-kommisjonen, EU-parlamentet og partene kan drøfte framtidens arbeidsliv.

### 5.3 Muligheter for en digitalisert fagbevegelse

Det må heller ikke stikkes under stol at digitalisering gir fagbevegelsen muligheter. I niende utgave at *Tillitsmannen* skriver Truls Gerhardsen (2006: 76) at internett er en god mulighet for fagbevegelsen til å drive egenpresentasjon. Han påpeker imidlertid at alle «regler om budskapetets innhold, språk, skrift, ortografi (rettskrivning), farger og form» gjelder, også på internett. Det har dessuten blitt foreslått å i større grad ta i bruk Digipost og andre digitale verktøy i forbindelse med uravstemninger i fagforeninger (Seip 2012: 93).

I dag er det mange norske fagforeninger som er aktive brukere av sosiale medier, både for å spre informasjon og kommunisere med medlemmer så vel som potensielle medlemmer, selv om digital tilstedeværelse kan være vanskelig (se boks under).

#### Til ettertanke: informasjonsarbeid

Vi er generelt dårlige på den seriøse informasjonen. Vi har en app, men den er helt forferdelig. Den er bare en kopi av hjemmesiden. Det er en skandale. Men det med utadrettet kommunikasjon, ut mot medlemmer, er viktig. Vi har tross alt kommet oss på Facebook, Snap, Instagram. Så har vi dette med internkommunikasjon. Informasjon ut til tillitsvalgte. Informasjon fra forbundsstyret til avdelingsstyret. Informasjon fra sentralt til avdelingens kontor. Er du plasstillitsvalgt eller klubbtiltitsvalgt i en avdeling, får du kun en klubbssending fire ganger i året. Det er altfor dårlig. Det kan ikke være sånn. Og den klubbssendingen får du i en konvolutt i postkassa. (Tillitsvalgt, gruppeintervju) (Steen & Trygstad 2019: 34)

HK i Danmark<sup>24</sup> har siden 2017 jobbet for å høste fruktene av digitalisering, da de etablerte et «framtidslaboratorium» også kjent som HK Lab (HK 2017). De har blant annet laget en chatbot, det vil si et maskinsystem som svarer automatisk på henvendelser, og brukt dette i sitt sommerpatruljearbeid. Chatbotten kommuniserer automatisk med unge i sommerjobb og spør for eksempel hva de tjener, og sier ifra hvis lønnen er under tariff. De jobber også med andre former for «microcoaching» av medlemmer via digitale plattformer, der medlemmer anonymt kan ta kontakt og få hjelp. HK i Danmark har også etablert et «servicebureau», freelancer.dk, der HK setter kjø-

<sup>24</sup> Dette avsnittet er basert på et intervju med representanter for HK i Danmark gjort av Johan Røed Steen i forbindelse med NAFs årsmøte i 2019.

pere av frilansoppgaver i kontakt med arbeidere og tar et tillegg på 8 prosent av kostnaden for at de organiserer alt av papirarbeid og fakturering. Servicebyrået drives uten profitt, følger en overenskomst og beregner prisen på oppdragene kunden etter spør.

Det finnes dermed også muligheter for fagbevegelsen i den digitale verdenen, på tross av utfordringene og fallgruvene vi har skissert over. Samtidig veier ikke mulighetene opp for utfordringene, de eksisterer snarere side om side med hverandre.



## 6 Erfaringer

---

Nøkkelen er god omstillingsprosess. Må ha sterkt og tydelig fagforeningsnær-  
vær, så ledelsen har en ordentlig sparringspartner, som det er relevant for le-  
delsen å forholde seg til. (Lokal tillitsvalgt)

«Vi trenger ikke fyke rundt og måle med laser, fordi vi har det på en skjerm. Og  
stikkeren, han som var ute før, sitter inne nå og lager et dataprogram som bli  
lagt inn i GPS-en. Og der kreves det nå mer teknisk utdanning enn før. Mer  
ingeniør-jobbing. Og så kommer det til slutt en stikker og kontrollerer at alt  
som er gjort, er hundre prosent riktig. Så kravene øker hele veien. Og der vet  
jeg at mange, særlig eldre, sliter med å henge med. De synes det begynner å  
kreve fryktelig mye. (Sentral tillitsvalgt i NAF, Steen & Trygstad 2019: 21)».

Ideelt sett ville vi gjerne gjennomført en større intervjurunde i virksomheter som har  
opplevd digitale utviklingsprosesser, slik at vi kunne framskaffe et empirisk grunnlag  
for de råd og huskelister som opptrer lenger ut i rapporten. Det har vi ikke hatt an-  
ledning til, rapporten bygger på en enkel litteraturgjennomgang samt innsikt fra  
andre Fafo-prosjekter de siste årene. Noen få intervjuer er også gjennomført, og sita-  
tene nedenfor uten referanse stammer fra disse.<sup>25</sup>

I et intervju med en aktør som promoterer digital endring, ble det hevdet at norske  
bedrifter nå er inne i en ny fase. Bedriftene har vært flinke til å utnytte innsparings-  
mulighetene ved den nye teknologien, mye er tatt ut i form av økt effektivitet. Men  
bedriftene er langt dårligere til å se for seg de mulighetene digitaliseringen byr på i  
lys av endrede kundepreferanser og nye forretningsmuligheter. Dersom dette er rik-  
tig, byr det på nye utfordringer – og muligheter – for de tillitsvalgte. Det som ble  
beskrevet som den første fasen, krever i stor grad kunnskap om lov- og avtaleverk  
under omstilling, dette er selvsagt også viktig framover, men i tillegg gir vekt på ut-  
vikling og endring store muligheter for å engasjere medlemmene i utvikling og nye  
ideer som kan springe ut av den kunnskapen medlemmene sitter på.

### 6.1 Organisasjonsendringer og kompetanse

#### «Etterutdanning for alle»<sup>26</sup>

Omstillingen i næringslivet krever et kraftig kompetanseløft. Vi skal møte den teknologiske  
utviklingen og det grønne skiftet med de beste fagarbeiderne. Våre medlemmer og tillits-  
valgte har bidratt betydelig til å gjøre norsk næringsliv konkurransedyktig gjennom alle år.  
Fellesforbundets medlemmer krever muligheten til kompetansepåfyll for enda bedre mest-  
ring av arbeidsoppgaver, og økt trivsel og medvirkning på arbeidsplassene.

<sup>25</sup> Sitatene er, fordi vi bare har noen ganske få intervjuer, blitt skrevet om for å sikre anonymitet.

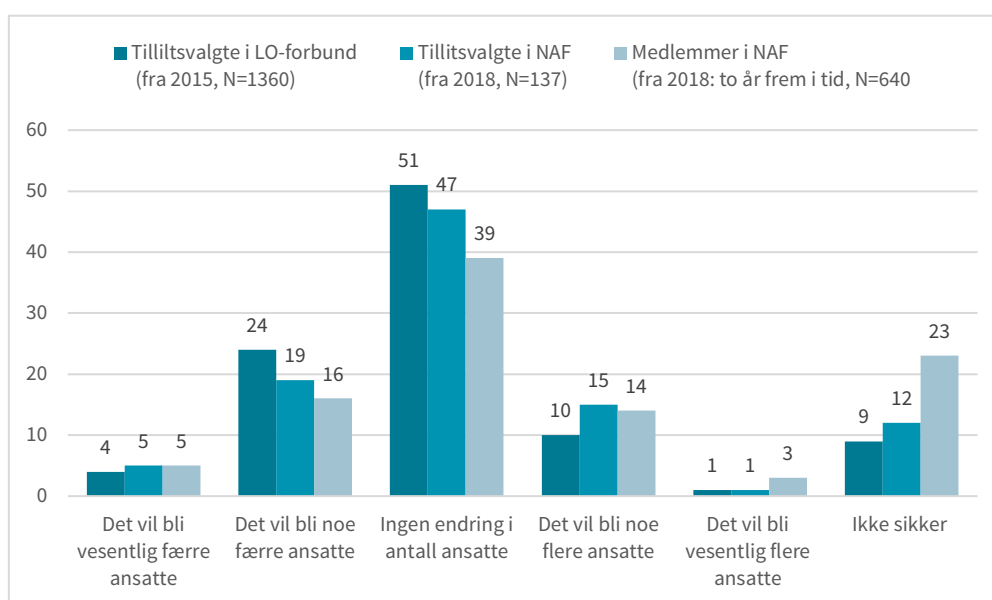
<sup>26</sup> Uttalelse fra Fellesforbundets landsmøte 2019. Se <https://www.fellesforbundet.no/globalassets/dokumenter/om-fellesforbundet/landsmotet-2019/endelig-innstilling---narings--energi--samferdsel--og-opplaring--utdanningspolitikk.pdf>.



Alle jobber påvirkes av digitaliseringen, automatiseringen og robotiseringen. Det er ikke et forbigående fenomen. Det er derfor nødvendig at vi alle tilegner oss den nødvendige kompetansen inn mot fremtidens digitale arbeidsplasser. For å få til det må det utvikles relevante og tilgjengelige etterutdanningstilbud i stor skala. Dette vil kreve ressurser både i form av penger og tid, og det må skje gjennom et spleiselag i trepartssamarbeidet.

I en undersøkelse gjennomført av Fafos svarte 6 prosent av medlemmene i Norsk Arbeidsmannsforbund at de hadde vært gjennom en større omorganiseringsprosess de to siste årene, hvor ny teknologi gjorde tidligere arbeidsoppgaver overflødige (Steen & Trygstad 2019: 8). Samtidig gir de uttrykk for at endringene sannsynligvis vil bli større i årene framover. I figur 6.1 har vi satt inn svarene fra NAFs medlemmer og sammenligner med svar i Fafos tillitsvalgtpanel<sup>27</sup> fra 2015.

Figur 6.1 Teknologi og nedbemanning. Hvis du ser to år fram i tid, tror du det i virksomheten der du er ansatt, vil bli færre eller flere ansatte som følge av ny teknologi og automatisering?



Kilde: Steen & Trygstad 2019: 23.

På direkte spørsmål om hvorvidt man forventer at virksomheten der man jobber, vil bli påvirket av teknologiske endringer/digitalisering, svarer 43 prosent av NAFs medlemmer at de tror at virksomheten vil bli påvirket i svært eller ganske stor grad. 37 prosent velger å svare «verken – eller», mens bare 20 prosent tror at virksomheten vil bli påvirket i liten eller svært liten grad. Ser vi funnene i sammenheng, tyder de dermed på at man ikke riktig har kommet i gang, men at man forventer større endringer i årene framover.

NAF-medlemmene fikk også spørsmål om hvilke teknologiske hjelpemidler man bruker i dag. Svarene er gitt i tabell 6.1.

<sup>27</sup> Tillitsvalgtpanelet er et fast utvalg av tillitsvalgte som mottar en spørreundersøkelse fra Fafos en eller flere ganger i året. Se arbeidslivet.no for mer informasjon og resultater fra tidligere undersøkelser.

Tabell 6.1 Hvilke teknologiske hjelpemidler bruker du i jobben din? Flere svar mulig. N = 669. Prosent.

Hva	Andel
Smarttelefon/app	67
PC	48
GPS eller digitale karttjenester	28
Digitale opplæringskurs	26
Skannere, sensorer, RFID e.l.	16
Sosiale medier	16
Digitale modeller eller tegninger (BIM m.m.)	9
Datastyrte maskiner (f.eks. anleggs- og produksjonsmaskiner, droner m.m.)	9
Roboter (inkl. robotstøvsuger, lagerroboter m.m.)	2
Ingen av disse	17

Kilde: Steen & Trygstad 2019: 19

NAF-medlemmene ble også spurt om å vurdere om de har måttet sette seg inn i ny teknologi de siste tolv månedene. 38 prosent svarte ja på dette spørsmålet, og disse fikk et oppfølgingsspørsmål om de fikk god nok opplæring til å håndtere denne nye teknologien. 53 prosent svarer at de har fått tilstrekkelig opplæring, 36 prosent svarte nei, og 11 prosent var usikre. Sagt på en annen måte var det bare drøyt halvparten som fikk tilstrekkelig opplæring. Dette minner oss om at kompetanse og kompetanseutvikling er et kjernepunkt ved digital omstilling.

I hvilken grad er så de tillitsvalgte involvert i bedriftens arbeid med kompetanseutvikling? Tabell 6.2 viser svar fra et utvalg tillitsvalgte i NAF.

Tabell 6.2 «Tar ledelsen hensyn til tillitsvalgtes innspill i ulike saker?» Laveste N = 182. Prosent.

	Svært stor / ganske stor grad	Verken stor eller liten	Ganske / svært stor	Vet ikke	Total
Arbeidstidsordninger	47	19	30	4	100
Permitteringer/nedbemannning	41	21	29	9	100
Produktivitetsmål	31	23	36	10	100
<b>Kompetanseutvikling</b>	<b>27</b>	<b>27</b>	<b>37</b>	<b>9</b>	<b>100</b>
<b>Innføring av ny teknologi</b>	<b>20</b>	<b>33</b>	<b>39</b>	<b>8</b>	<b>100</b>
Bruk av midlertidige ansatte	19	29	39	13	100
Bruk av innleid arbeidskraft	19	29	39	13	100
Outsourcing	15	28	37	20	100

Kilde: Steen & Trygstad 2019: 19

Tabell 6.2 sortert etter andelen som svarer svært stor / ganske stor grad. Utvalget er lite, men det er likevel interessant å se at drøyt én av fire tillitsvalgte svarer at ledelsen i svært stor / ganske stor grad tar hensyn til de tillitsvalgtes innspill når det gjelder kompetanseutvikling. Én av fem svarer tilsvarende når det gjelder innføring av ny

teknologi. Sett opp mot hovedavtalens<sup>28</sup> bestemmelser (se neste kapittel) om tillitsvalgtes rolle ved endringer kan det være grunn til å påpeke at andelen nok burde vært høyere. Sett opp mot behovet for ny kompetanse blir konklusjonen den samme.

I 2015 spurte vi (Trygstad et al. 2015: 77) et utvalg tillitsvalgte fra seks LO-forbund om det er temaer som de mente *burde* vært diskutert i partssammensatte fora som de deltok i, men som ikke ble behandlet. Vi presenterte respondentene for en lang rekke temaer, og kompetanseutvikling toppet listen – 50 prosent svarer at kompetanseutvikling burde være tema. Dermed kan vi også konkludere med at minst halvparten<sup>29</sup> ikke har opplevd at dette temaet har stått på dagsordenen. Trygstad et al. (2015: 77) konkluderer med at kompetanseutvikling i liten grad tematiseres i partssamarbeidet, og videre at dette kan innebære at det foregår en individualisering som reduserer de tillitsvalgtes innflytelse på overordnede planer om kompetanseutvikling.

Vi skal forfølge spørsmålet om kompetanseutvikling og tillitsvalgtes rolle ved å gå tilbake til Fafos tillitsvalgtpanel fra juni 2018. Her får vi muligheten til å se på et bredere utvalg av tillitsvalgte.

Tabell 6.3 I hvilken grad har du som tillitsvalgt vært involvert i vurderinger av behovet for kompetanseutvikling på din arbeidsplass / området du er tillitsvalgt for? Svar fra lokale tillitsvalgte. Prosent.

	Privat vareproduksjon	Privat tjenesteproduksjon	Statlig sektor inkl. helseforetak	Kommunal sektor	Annet	Total*
I svært høy grad	6	2	3	5	5	4
I høy grad	19	14	14	19	14	17
I noen grad	36	33	36	34	30	34
I liten grad	20	21	26	21	22	22
I svært liten grad	18	31	21	21	30	23
Total	100	100	100	100	100	100
N	251	231	122	342	111	1079

\*I totaltallene inngår også 22 tillitsvalgte fra kategorien «fristilte offentlige virksomheter».

Kilde: Tillitsvalgtpanelet juni 2018

Legg merke til at spørsmålstillingen er noe forskjellig fra tabell 6.2, nå er det snakk om «involvert» og ikke «innspill». Totalt svarer én av fem at de er involvert i svært høy / høy grad. Nesten halvparten (45 prosent) befinner seg i den andre enden: De er i liten / svært liten grad involvert. Tabell 6.3 viser videre at det er i privat vareproduksjon, samt i kommunal sektor, at de tillitsvalgte i størst grad er involvert i vurderingen av behovet for kompetanseutvikling. Rollen er svakest i privat tjenesteproduksjon. Den samme tendensen finner vi når spørsmålet blir mer konkret:

<sup>28</sup> Alle referanser til hovedavtalen tar utgangspunkt i avtalen mellom LO og NHO. Andre hovedavtaler trekkes ikke inn. Men det er interessant å referere hva Akademikerne krever foran reforhandlingene av hovedavtalen i kommunal sektor: «Akademikerne går inn i forhandlingene med fokus på følgende: Å legge til rette for en sterkere satsing på digital kompetanse, etter- og videreutdanning, styrket lokalt samarbeid, rettigheter ved streik – og å sikre at reformene gjennomføres på en god måte gjennom at samtlige forhandlingssammenslutninger er representert i lokale utvalg.

- Akademikerne har forventninger til en større involvering av hovedorganisasjonene i den pågående digitaliseringssatsingen i kommune-Norge»: <https://akademikerne.no/2019/krever-en-tidsriktig-hovedavtale-i-kommunene>.

<sup>29</sup> Vi vet ikke hvor mange som ikke har hatt saken på dagsordenen, og som heller ikke ønsker at kompetanseutvikling skal på dagsordenen.

Tabell 6.4 Om du tenker på kurs og annen opplæring som ikke gir formell kompetanse, som ansatte i din virksomhet deltar i, hvem er det som regel som tar initiativ til dette? Svar fra lokale tillitsvalgte. Prosent.

	Privat vare-produksjon	Privat tjeneste-produksjon	Statlig sektor inkl. helseforetak	Kommunal sektor	Annet	Total
Som oftest den enkelte arbeidstaker	14	22	31	30	17	23
Som oftest arbeidsgiver	22	28	11	20	29	22
Omtrent like ofte arbeidsgiver og arbeidstakere	32	24	34	33	23	30
<b>Tillitsvalgt(e)</b>	<b>20</b>	<b>14</b>	<b>18</b>	<b>12</b>	<b>18</b>	<b>16</b>
Ikke aktuelt i min virksomhet	6	8	2	2	5	5
Ikke sikker	5	5	4	2	9	4
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Kilde: Tillitsvalgtpanelet juni 2018

16 prosent tillitsvalgte har tatt initiativ til kurs og annen opplæring, andelen i privat vareproduksjon er 20 prosent og i kommunal sektor 12 prosent.

I tabell 6.5 ser vi på videreutdanning som gir formell kompetanse. Den største forskjellen er at det nå i langt større grad er den enkelte arbeidstaker som tar initiativet.

Tabell 6.5 Om du tenker på videreutdanning som gir formell kompetanse, for eksempel videregående opplæring eller studiepoeng som ansatte i din virksomhet deltar i, hvem er det som regel som tar initiativ til dette? Svar fra lokale tillitsvalgte. Prosent.

	Privat vare-produksjon	Privat tjeneste-produksjon	Statlig sektor inkl. helseforetak	Kommunal sektor	Annet	Total
Som oftest den enkelte arbeidstaker	34	43	63	58	38	48
Som oftest arbeidsgiver	10	8	7	5	13	8
Omtrent like ofte arbeidsgiver og arbeidstakere	26	9	12	24	14	19
Tillitsvalgt(e)	13	10	5	6	7	9
Ikke aktuelt i min virksomhet	12	24	7	3	19	12
Ikke sikker	5	7	7	4	10	6
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Kilde: Tillitsvalgtpanelet juni 2018

Tabellen viser videre at tillitsvalgte spiller en liten rolle når det gjelder formell kompetanse, men fortsatt er det tillitsvalgte i privat vareproduksjon som er mest ivrige.

Også i tillitsvalgtpanelet 2019 var kompetanse et tema. Her ble det spurt om kompetansenivå og ønsker om ny kompetanse.

Tabell 6.6 Under ser du en del områder en tillitsvalgt kan jobbe med. Vi vil nå vite hvor god eller dårlig kompetanse du mener du har på disse områdene. Område: kompetanseutvikling. Andel som har svart «svært god» eller «ganske god». Lokale tillitsvalgte. Prosent.

	Privat vare-produksjon	Privat tjeneste-produksjon	Statlig sektor inkl. helseforetak	Kommunal sektor	Fristilt offentlig virksomhet	Annet	Total
Svært god	9	4	4	7	5	3	6
Ganske god	40	35	39	38	24	38	37
Verken god eller dårlig	38	46	39	41	54	45	43
Ganske dårlig	10	14	17	10	16	14	12
Svært dårlig	4	1	1	2	0	0	2
Ikke sikker	0	0	0	2	2	1	1
Total	100	100	100	100	100	100	100

Kilde: Tillitsvalgtpanelet juni 2018

Det er få tillitsvalgte som velger å svare at de har «svært god» kompetanse når det gjelder kompetanseutvikling. Drøyt fire av ti velger å svare «verken god eller dårlig». Fortsatt synes det som om tillitsvalgte i privat vareproduksjon ligger noe foran de andre. I tabell 6.7 er vi opptatt av ny teknologi.

Tabell 6.7 Under ser du en del områder en tillitsvalgt kan jobbe med. Vi vil nå vite hvor god eller dårlig kompetanse du mener du har på disse områdene. Område: bruk av ny teknologi. Andel som har svart «svært god» eller «ganske god». Lokale tillitsvalgte. Prosent.

	Privat vare-produksjon	Privat tjeneste-produksjon	Statlig sektor inkl. helseforetak	Kommunal sektor	Fristilt offentlig virksomhet	Annet	Total
Svært god	11	6	8	10	3	3	8
Ganske god	36	38	35	36	28	40	36
Verken god eller dårlig	37	38	41	35	43	39	37
Ganske dårlig	14	14	11	17	21	15	15
Svært dårlig	2	4	5	2	3	3	3
Ikke sikker	1	1		1	2	1	1
Total	100	100	100	100	100	100	100

Kilde: Tillitsvalgtpanelet juni 2018

Totalt er det 44 prosent som velger å svare at de har svært/ganske god kompetanse når det gjelder ny teknologi, men igjen er det under 10 prosent som velger «svært god». Forskjellen mellom de ulike sektorene er ikke særlig stor.

Men hvorvidt dette er svake eller sterke tall, avhenger selvsagt av hvordan man vurderer «god kompetanse». Svaret er selvsagt opp til den enkelte respondent, men ved å se på noen av de andre arbeidsoppgavene til de tillitsvalgte kan vi få et bedre bilde. I tabell 6.8 har vi listet opp en rekke ulike oppgaver, og vi presenterer andelen som har svart at de har svært god og ganske god kompetanse.

Tabell 6.8 Under ser du en del områder en tillitsvalgt kan jobbe med. Vi vil nå vite hvor god eller dårlig kompetanse du mener du har på disse områdene. Andel som har svart «svært god» eller «ganske god». Svar fra lokale tillitsvalgte. Prosent.

	Privat vare- produksjon	Privat tjeneste- produksjon	Statlig sektor inkl. helseforetak	Kommunal sektor	Fristilt offentlig virksomhet	Annet	Total
Arbeidsmiljø, arbeidstid og HMS	76	75	81	75	69	69	74
Lov- og avtaleverk	65	75	75	76	63	64	71
Medbestemmelse	65	66	62	70	61	63	66
Ansettelses- og oppsigelsessaker	60	60	65	64	53	60	61
Organisasjonsarbeid	57	60	66	64	51	53	60
Forhandlinger	57	49	60	61	46	59	57
Styrearbeid	50	55	55	56	49	50	54
Ledelse	51	45	56	49	37	39	47
<b>Bruk av ny teknologi</b>	<b>46</b>	<b>44</b>	<b>43</b>	<b>46</b>	<b>31</b>	<b>42</b>	<b>44</b>
<b>Kompetanseutvikling</b>	<b>48</b>	<b>39</b>	<b>43</b>	<b>45</b>	<b>28</b>	<b>40</b>	<b>42</b>
Regnskap	19	22	24	26	25	22	24
N	141	168	79	334	67	121	920

Kilde: Tillitsvalgtpanelet juni 2018

Tabellen er sortert etter «totalkolonnen». Øverst finner vi tillitsvalgtes kjerneoppgaver – «arbeidsmiljø, arbeidstid og HMS» og «lov- og avtaleverk». I vår sammenheng er det likevel mest interessant at «bruk av ny teknologi» og «kompetanseutvikling» ligger nederst på tabellen, det er bare regnskap de tillitsvalgte føler seg dårligere rustet til, og dette gjelder uansett hvilken sektor vi ser på. Men er det slik at de tillitsvalgte ønsker seg mer kompetanse på disse områdene? I tillitsvalgtpanelet ble det også stilt spørsmål om hva slags kompetanse man ønsker mer av.

Tabell 6.9 er sortert etter andelene i totalkolonnen og viser at de tillitsvalgte ønsker å bli enda bedre på kjerneoppgavene. Men deretter kommer kompetanseutvikling og bruk av ny teknologi. Det er interessant å se at bildet har endret seg noe, det er flere tillitsvalgte innen privat tjenesteproduksjon enn innen vareproduksjon som ønsker seg mer kompetanse på disse områdene.

En nærmere analyse viser at tillitsvalgte som allerede mener de har kompetanse på ny teknologi, også ønsker seg mer kompetanse, men vi finner ikke en tilsvarende tendens når det gjelder kompetanseutvikling.

Tabell 6.9 Dersom du skulle prioritere tre områder du ønsker mer kompetanse på, hvilke tre ville du da velge? Svar fra lokale tillitsvalgte. Prosent.

	Privat vare-produksjon	Privat tjeneste-produksjon	Statlig sektor inkl. helseforetak	Kommunal sektor	Fristilt offentlig virksomhet	Annet	Total
Lov- og avtaleverk	52	43	34	58	54	46	45
Forhandlinger	39	35	34	33	37	33	35
Ansettelses- og oppsigelsessaker	26	29	39	36	31	38	33
<b>Kompetanseutvikling</b>	<b>27</b>	<b>35</b>	<b>28</b>	<b>34</b>	<b>22</b>	<b>39</b>	<b>33</b>
<b>Bruk av ny teknologi</b>	<b>26</b>	<b>30</b>	<b>29</b>	<b>32</b>	<b>28</b>	<b>27</b>	<b>30</b>
Arbeidsmiljø, arbeidstid og HMS	8	31	23	29	34	29	28
Regnskap	20	21	39	26	21	23	24
Ledelse	26	22	17	20	15	15	20
Medbestemmelse	24	16	23	17	24	16	19
Organisasjonsarbeid	15	16	13	8	15	12	12
Styrearbeid	10	10	6	12	15	17	11

Kilde: Tillitsvalgtpanelet juni 2018

De tillitsvalgte får som tabellene viser, også spørsmål om medbestemmelse. Medbestemmelse kan oppfattes som et samlemål på hva de tillitsvalgte ønsker å oppnå. Vi har derfor sett nærmere på tallene som viser de tillitsvalgtes vurderinger av sin egen kompetanse. Ved å benytte en faktoranalyse finner vi tre kompetanseområder: Det første kan vi kalle «formell kompetanse» (lov- og avtaleverk, arbeidsmiljø, arbeidstid og HMS, ansettelses- og oppsigelsessaker og forhandlinger), det neste området er «drift» (regnskap, styrearbeid, organisasjonsarbeid og ledelse), og det siste er «utvikling» (medbestemmelse, kompetanse og ny teknologi). Dette kan vi tolke som at de tillitsvalgte mener at dette er kompetanse som hører inn under samme tema. Vi kaller dette for «utvikling», med dette vil vi understreke at analysen tyder på at kompetanseutvikling og ny teknologi også i stor grad er et område som handler om samarbeid og felles innsats for å utvikle virksomheten i tråd med intensjonene bak tillitsvalgtes rett til medbestemmelse og medvirkning (se kapittel 8).

## Til ettertanke: «Digitaliseringen setter press på arbeidstakere og velferden»<sup>30</sup>

Digitalisering er et gode, men det vil kreve store omstillinger for fagforeningene i de ulike land for å sikre at arbeidere og velferd blir ivaretatt, skriver tillitsvalgt Svein Harald Riise i Industri Energi.

...

Hvordan møter vi, som fagforeninger, disse utfordringene?

Hovedkonklusjonen er at vi ikke kan motarbeide den digitale, industrielle revolusjon som er på gang. Det er mer et spørsmål om hvordan vi kan utnytte de muligheter den gir – samtidig som vi beholder samfunns-goder og ordninger vi i fellesskap har etablert.

...

Vår styrke – kunnskap, fornuft og omstillingsevne

I den prosessen som ligger foran oss, må vi ta med oss at «vår» styrke ligger i den menneskelige kapital – det vil si vår kunnskap, fornuft og omstillingsevne. Våre medlemmer må settes i stand til å bruke ny informasjonsteknologi.

Større bruk av sosiale medier er påkrevet for å rekke ut med informasjon til våre målgrupper. I denne forbindelse er det viktig å bygge klare skillelinjer mellom hva som er fakta, og hva som er håp og populisme – det vil si bygge troverdighet hos befolkningen.

I dagens bruk av sosiale medier opplever vi stor grad av tåkelegging av hva som er de bakenforliggende eller egentlige problem. Det fokuseres i liten grad på konstruktive løsninger.

...

Fagforeningene må være på ballen

Vi må arbeide for å etablere avtaler for hvordan digitalisert arbeidsliv skal håndteres. Fagforeningene må ta inn over seg at avtalene må dekke alle kategorier ansatte for ikke å øke avstanden mellom ulike grupper.

Avtalene må i sterk grad ivareta vern i forhold til oppsigelser og klart definere hvilke moralske verdier man skal akseptere. Erfaringsmessig er innspill som kommer innen EU-systemet, konservative, og de ivaretar ikke arbeidstakersidens interesser godt nok. Det er derfor behov for en felles holdning på tvers av landegrensene, og fagforeningsorganisasjonene har et spesifikt ansvar for dette.

Med en positiv tilnærming

Som jeg har nevnt tidligere, må digitalisering også sees på som en positiv utfordring og mulighet til positive endringer. Et av hovedspørsmålene bør være hva en digitalisering kan gjøre for å bedre arbeidssituasjonen for arbeidstakerne. M, med andre ord hvordan teknologien kan tilpasses arbeidstakernes behov og ikke motsatt – hvor mennesket skal tilpasse seg den nye teknologien.

...

Det kommer ikke til å mangle på utfordringer. Det vil bety store omstillinger for fagforeningsorganisasjonene i de ulike land. De må blant annet etablere en organisasjonsmodell som kan ivareta morgendagens behov. Og den første og største utfordringen er nok at endringene er nær forestående.»

<sup>30</sup> <https://www.industrienergi.no/2019/02/20/digitaliseringen-setter-press-pa-arbeidstakere-og-velferden/>



## 6.2 Kontroll og overvåking

I en Fafo-rapport fra 2019 defineres kontrolltiltak i virksomheten på denne måten:

«Kort fortalt handler det om ledelsens muligheter til å følge med på hva ansatte gjør på jobben, slik at de gjør det de skal, og bruker tiden fornuftig. Kontrolltiltak gir også ledelsen muligheter til å korrigere eller sanksjonere ansatte som ikke gjør som de skal (Paulsen 2014). Det er vanlig å skille mellom fysiske (for eksempel veskekontroll og rusmiddeltesting) og elektroniske kontrolltiltak [...] Men mulighetene for overvåking finnes også innebygget i flere av de verktøyene mange bruker daglig i jobben, som PC, smarttelefon og adgangskort – som igjen kan kobles i nettverk og gi detaljert informasjon om adferd. Gjennom å bruke disse legger den ansatte igjen en rekke elektroniske spor som kan brukes til å kontrollere hvor man har vært – både fysisk og på internett – og hva som er blitt gjort i løpet av en arbeidsdag» (Bråten 2019: 16)

Vårt fokus er på digitale endringsprosesser, men det er umulig å behandle dette uten å forholde seg til kontroll og overvåking. Som Bråten (2019: 16) skriver:

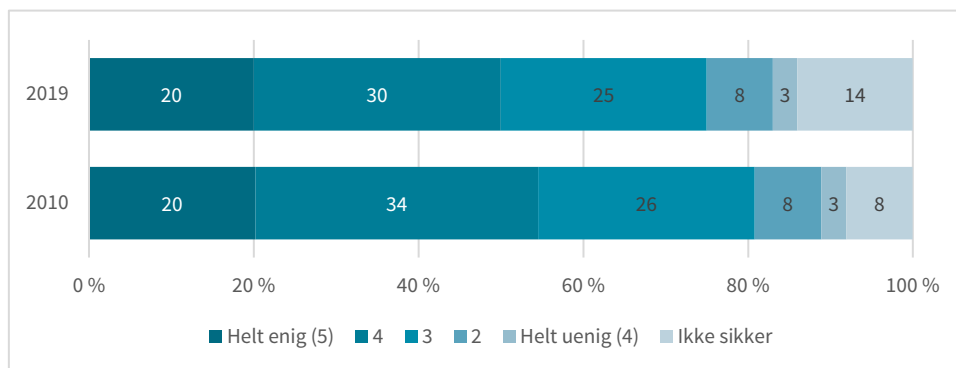
«Grensene mellom hva som er kontrolltiltak og overvåking på arbeidsplassen, og hva som er tiltak for organisasjonsutvikling, kan i praksis være uklare. Innføring av IKT-baserte systemer representerer i mange tilfeller noe annet enn de kontrolltiltakene som nevnes i forarbeidene til arbeidsmiljøloven (se nedenfor, vår anmerkning). Forskjellen er at innføring av IKT-systemer ofte kan handle om organisasjonsutvikling mer generelt.»

Dette er, som det framgår av kapitlene foran, et kjernepunkt for oss. I hvilken grad har de nye digitale systemene innebyggede egenskaper som gjør at ansattes innsats registreres som «default» i systemet? For å eksemplifisere: Dersom man innfører et nytt regnskapssystem, innebærer dette også at det automatisk produserer rapporter over den enkeltes innsats? Eller vil et nytt feilsøkesystem i en produksjonsprosess også automatisk peke ut syndebukker?

Fafos rapport om kontroll og overvåking (Bråten 2019) bygger på en nettbasert undersøkelse i Norstats nettpanel, og utvalget utgjør ca. 6000 svar fra arbeidstakere. Flere av spørsmålene er svært relevante i vår sammenheng, og vi skal derfor bruke noe plass på disse.

Tidligere var vi opptatt av hvilke grunner som ligger bak teknologisk og digital omstilling. Påstanden i figur 6.2 er interessant i så måte.

Figur 6.2 Påstand: «Mitt inntrykk er at den teknologiske utviklingen gjør at norske arbeidstakere i stadig større grad overvåkes av sine arbeidsgivere». N = 6003 (2019) og N = 6022 (2010).

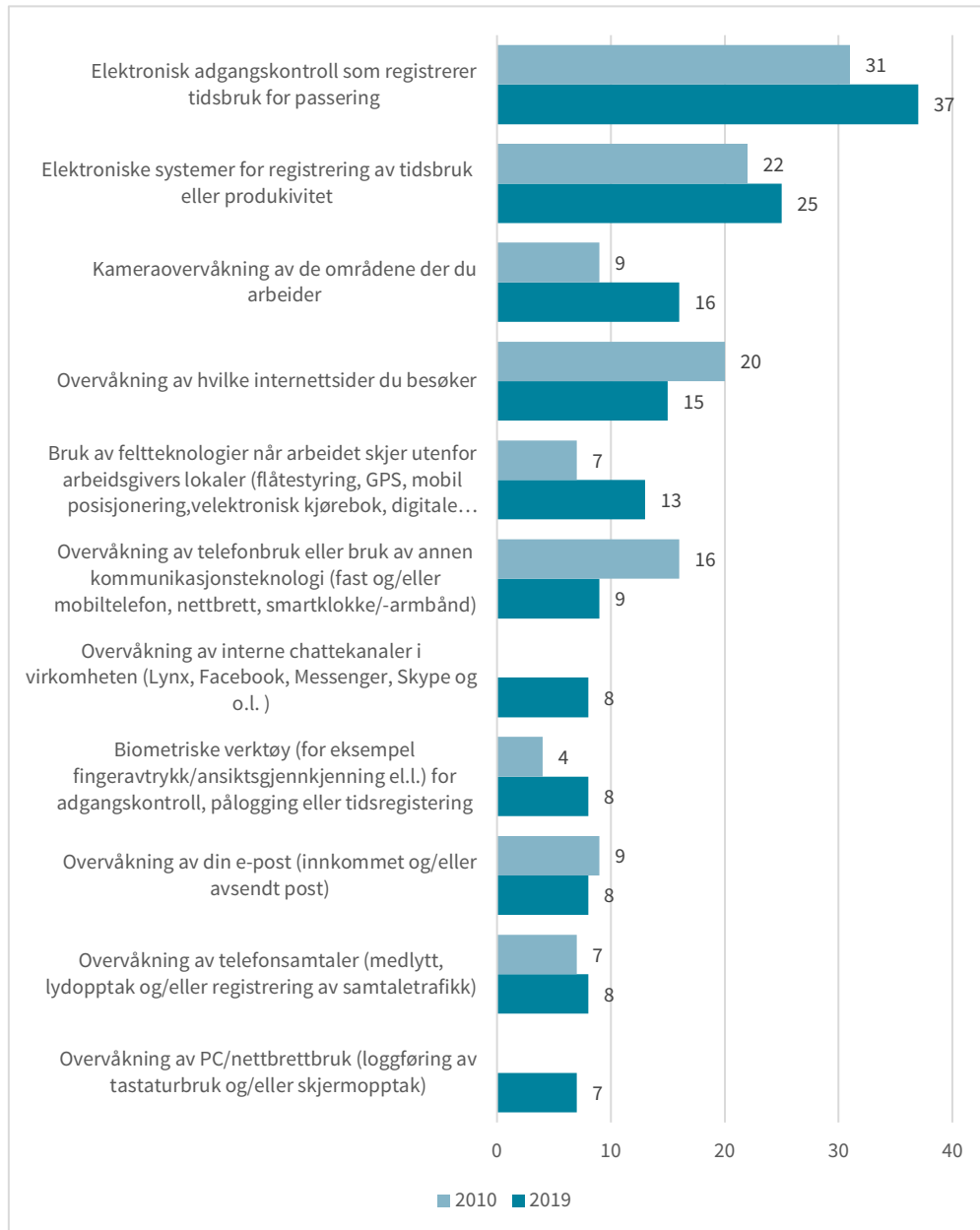


Kilde: Bråten 2019: 29

Både i 2019 og i 2010 er halvparten av arbeidstakerne enige i at teknologisk utvikling er en driver. Andelen uenige (2 og 1 på skalaen) er liten – bare 11 prosent på begge tidspunktene.

Figur 6.3 gir oss muligheten til å vurdere om spådommene fra 2010 ble virkeliggjort. Den viser utbredelsen av ulike tiltak i 2019 og sammenligner tallene med en tilsvarende undersøkelse i 2010.

Figur 6.3 Utbredelse av ulike digitale overvåkningssystemer i arbeidslivet. N som i figur 6.2.



Kilde: Bråten 2019: 35–36

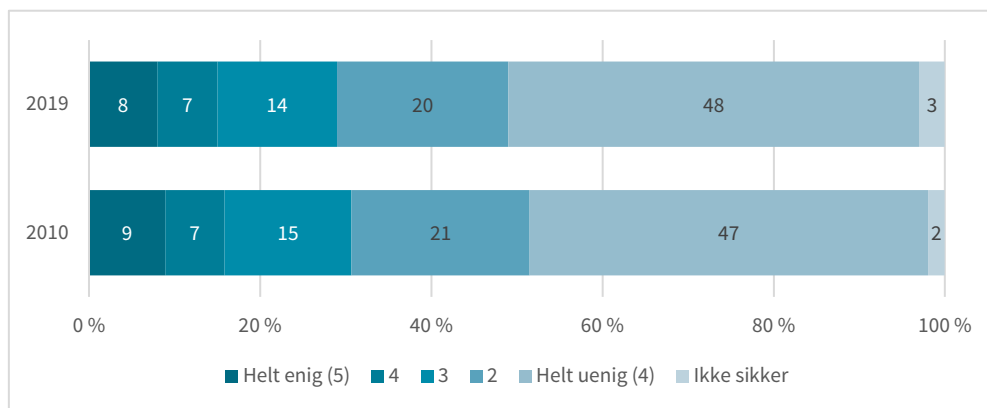
Figur 6.3 er sortert etter utbredelse i 2019, og øverst finner vi «elektronisk adgangskontroll». 37 prosent svarer at tiltaket er innført på deres arbeidsplass. To nye tiltak er kommet til siden 2010 – overvåkning av interne chattekanaler og overvåkning av PC/nettbruk. Noen av tiltakene har økt siden 2010, mens andre brukes i mindre grad

enn for ti år siden. Figur 6.3 gir i liten grad belegg for påstanden om at «norske arbeidstakere i stadig større grad overvåkes av sine arbeidsgivere». Men den viser til hva vi kan kalle åpenbare måter å overvåke på, indirekte kontroll gjennom systemer som blir innført av andre grunner, kan ligge bak svarene i figur 6.2.

Bråten finner videre at 12 prosent av arbeidstakerne jobber på arbeidsplasser hvor fire eller flere av disse tiltakene er gjennomført, 9 prosent rapporterer om tre tiltak, 15 prosent om to og 23 prosent om ett tiltak. 41 prosent svarer at ingen av disse systemene er innført.

Det er også interessant å legge merke til at forventningene endret seg svært lite i løpet av tiåret (figur 6.4), i 2019 som i 2010 antar man at teknologisk utvikling vil finne sted. Heller ikke holdningene har endret seg:

Figur 6.4 Holdning til kameraovervåkning «på egen arbeidsplass, der hvor ansatte er når de utfører mesteparten av arbeidet». N som i figur 6.2.



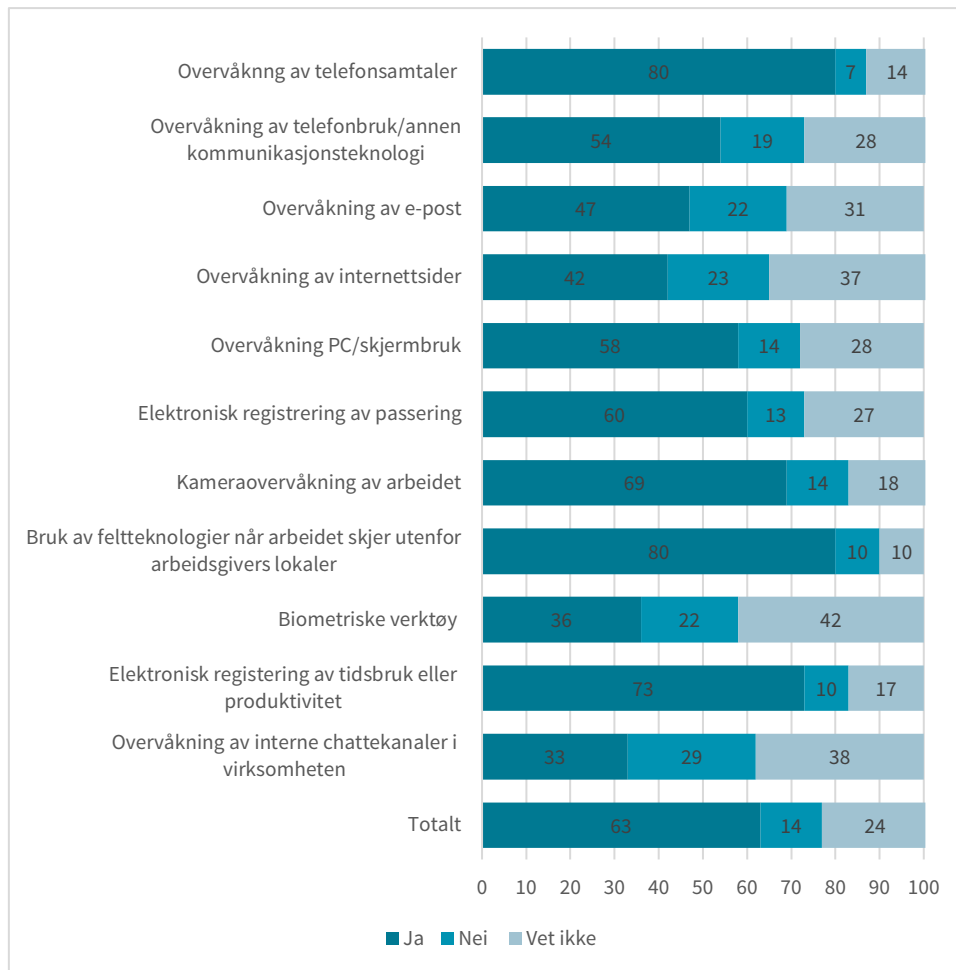
Holdningene til kameraovervåkning av arbeidsplassen er svært stabile. I 2010 var 16 prosent positive (5 og 4 på skalaen), i 2019 er andelen 15 prosent. Dernest er det mange som er negative til slik overvåkning, totalt gjelder dette henholdsvis 68 prosent (1 og 2 på skalaen) på begge tidspunktene.

Både arbeidsmiljøloven og hovedavtalen har bestemmelser om innføring av kontroll- og overvåkningssystemer. I arbeidsmiljøloven § 9-2 Drøfting, informasjon og evaluering av kontrolltiltak heter det at:

- «Arbeidsgiver plikter så tidlig som mulig å drøfte behov, utforming, gjennomføring og vesentlig endring av kontrolltiltak i virksomheten med arbeidstakernes tillitsvalgte.
- (1) Før tiltaket iverksettes, skal arbeidsgiver gi de berørte arbeidstakerne informasjon om:
  - a) formålet med kontrolltiltaket,
  - b) praktiske konsekvenser av kontrolltiltaket, herunder hvordan kontrolltiltaket vil bli gjennomført,
  - c) kontrolltiltakets antatte varighet.»

I figur 6.5 ser vi på om arbeidstakerne har fått informasjon om hensikten/formålet ved å innføre de ulike systemene.

Figur 6.5 Har arbeidsgiver informert ansatte om hensikten/formålet med dette systemet? N som i figur 6.2.



Note: N = andel som har valgt å besvare på grunnlag av det enkelte systemet. Eksempelvis: Spørsmål 1: Hvilket system har størst betydning for arbeidssituasjonen? Svareksempel: «overvåkning av telefonsamtaler». De påfølgende spørsmålene er da basert på «overvåkning av telefonsamtaler».

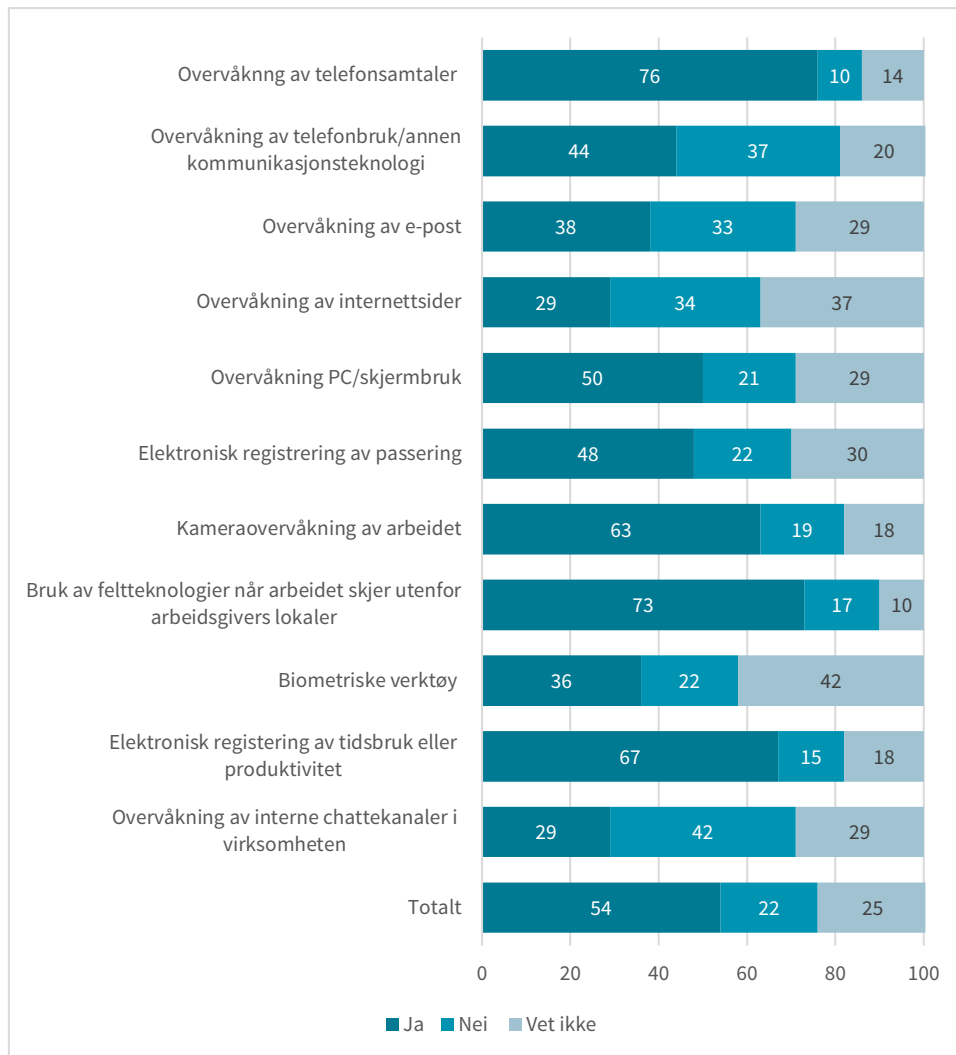
Kilde: Bråten 2019: 58

Andelene som svarer «vet ikke», er til dels svært store, her er vi tilbøyelige til å tolke «vet ikke» som «nei», eller sagt på en annen måte bør informasjon som er gitt uten at den ansatte har lagt merke til det, sannsynligvis gientas eller bedres i form.

Det er stor variasjon i figuren. Mens 80 prosent svarer at arbeidsgiver har informert om hensikten ved å overvåke telefonsamtalene, gjelder dette bare 33 prosent ved overvåkning av interne chattekanaler. I avsnitt 7.2 gjennomgår vi arbeidsgivers plikt til å informere. Sett på den bakgrunnen kan vi konkludere med at figur 6.6 viser at det er mangler her.

I figur 6.6 ser vi på om de ansatte har fått informasjon om hva informasjonen skal brukes til.

Figur 6.6 Har arbeidsgiver informert ansatte om hva opplysningene fra dette systemet brukes til? N som i figur 6.2.

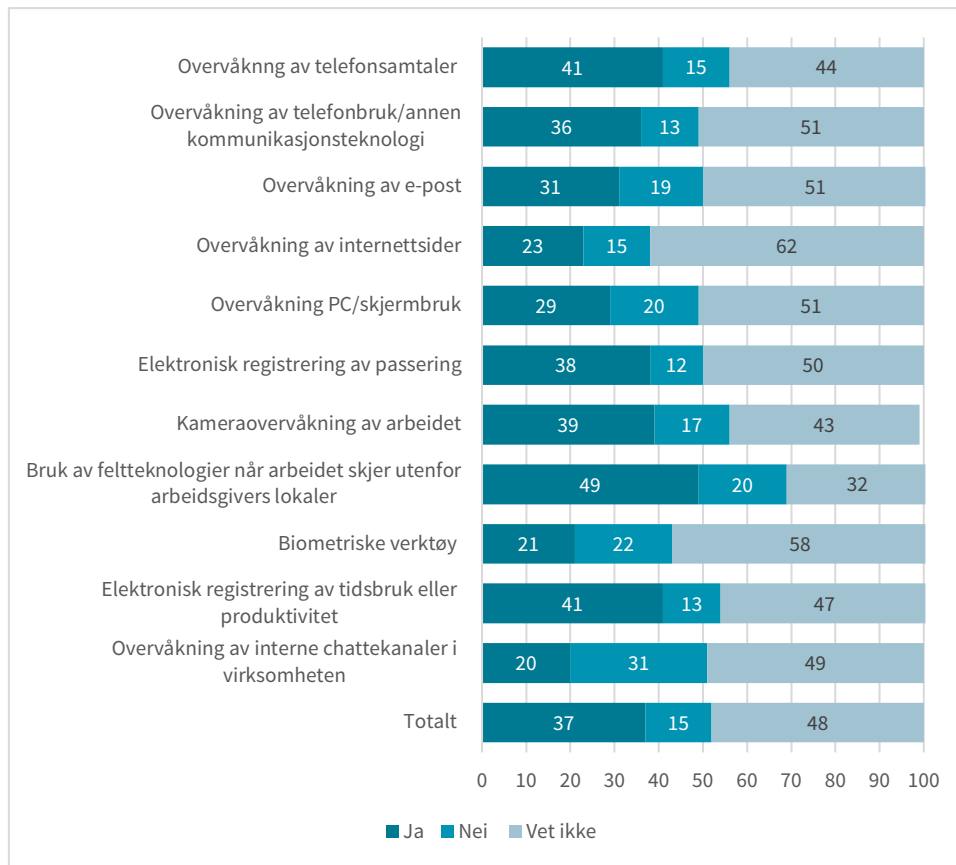


Kilde: Bråten 2019: 59

Igjen ser vi stor variasjon mellom de ulike områdene. Gjennomgående er dessuten andelene som bekrefter at de har fått informasjon, mindre. Og igjen blir konklusjonen den samme: Sett på bakgrunn av lov- og avtaleverket burde andelen «ja» vært høyere.

I figur 6.7 ser vi hva Bråten (2019) fant ut om de tillitsvalgte involvering.

Figur 6.7 Er bruken av dette systemet drøftet med ansattes tillitsvalgte/verneombud? N som i figur 6.2.



Kilde: Bråten 2019: 57

Igen viser vi til avsnitt 7.2 hvor vi blant annet refererer arbeidsmiljøloven § 9-2 (2) som sier at «Arbeidsgiver plikter så tidlig som mulig å drøfte behov, utforming, gjennomføring og vesentlig endring av kontrolltiltak i virksomheten med arbeidstakernes tillitsvalgte.» Figur 6.7 viser dermed at potensialet for økt involvering av de tillitsvalgte er svært stort.

### 6.3 «Verken vi eller ledelsen forsto hvor stor endring som skulle til»

Vi har gjennomført en rekke søk knyttet til tillitsvalgtes rolle i digitale omstillingsprosesser, men det er få lokale erfaringer som er dokumentert. I dette avsnittet skal vi imidlertid beskrive en prosess som bygger på et reelt eksempel. Vi har anonymisert historien og skal knytte våre kommentarer til tre områder: kompetanseutviklingen og organisering av prosessen, tillitsvalgtes kompetansebehov og «gode råd» til andre tillitsvalgte.

Bedriften har opplevd en gjennomgående endring hvor innføring av ny teknologi sto i sentrum. Antall arbeidsplasser er redusert, og de ansatte har fått nye oppgaver. Samtidig som nye produksjonslokaler ble etablert, ble de gamle lagt ned, og ansatte ble flyttet til det nye anlegget. Det nye systemet krevde opplæring og økt kompetanse til de ansatte.

Flyttingen gjorde at oppsigelsesprosesser raskt kom på de tillitsvalgtes agenda og var krevende, men partene klarte etter hvert å komme over i en annen fase hvor det

ble mulig å konsentrere seg om omstillingene. Den tillitsvalgte oppsummerte endringene slik:

Endret på den gammeldagse stilen fra [forrige sted], der alle jobba hver for seg. Delegert ansvaret til de ansatte. Ansvar for å utføre jobben. Opplæring til å gjøre jobben. Ansatte blomstra. Laveste sykefraværet i selskapet. Ansatte som har tilegna seg kunnskap på eget initiativ. Man kan bytte stilling hvis man kan det, uavhengig av alder og sykdom. Ting som før ville vært til hinder. Alle som vil prøve, får lov. Ser at mennesker fungerer ulikt i ulike stillinger.

Endringene var altså i hovedsak positive, men den tillitsvalgte la ikke skjul på at prosessen hadde vært arbeidskrevende, og at et stadig bedre forhold mellom partene var en viktig faktor. På vårt spørsmål om prosessen kunne karakteriseres ved «godt gammaldags tillitsvalgsarbeid», var svaret et ubetinget ja!

### **Ansattes kompetanse**

Prosesen satte høye krav til ny kompetanse, og begge former for digitalisering (digitalisering av arbeidsprosessen og arbeidsorganiseringen) fant sted. Nye oppgaver og ny oppgaveflyt var nødvendig. Tillitsvalgte forteller at de var opptatt av å gi ulike grupper av ansatte ny kompetanse:

Det var mye synsing i begynnelsen, vi var og kikka på andre steder [med tilsvarende teknologi]. Vi klarte ikke å definere kompetansekravet, men så at man hadde både teknisk forståelse og motivasjon. Da vi starta opp her og opplevde at ting ikke fungerte, og så hva som trengs, så tok vi et skritt tilbake, inviterte inn et konsulentfirma som hjalp til med å kartlegge og lage opplæringsmaterieill. Brukte de beste driftsoperatører som opplærere, noen jobber bare med kompetansehevingstiltak, ansatt her. Tillitsvalgte deltok, og det ble laget en avtale. Vi må tenke langs to spor: de ansatte som er her nå, og stille krav til framtidige ansettelser. Som tillitsvalgte kan vi akseptere det nye langt lettere enn å lage noe med tilbakevirkende kraft.

Som sitatet viser, var de ansatte motivert til å øke sin kompetanse, men det tok tid å få systemet på plass, og man endte altså med en blanding av eksterne og egne krefter. Samtidig var man svært opptatt av at alle ansatte skulle med.

Det har vært positivt for ansatte å omskolere seg, men det var mye skepsis. Noen opplevde at det ble for mye positivt fokus på de ansatte som hadde blitt oppgradert, de nye kule tingene fikk for mye oppmerksomhet. Andre hadde fortsatt de gamle ledelsesstilene – med pekefinger og stoppeklokke. Så satte vi ned et samarbeidsprosjekt. Det ble en kjempesuksess, tillitsvalgte deltok, representanter fra de ansatte og ledelsen. De løfta alle steiner for å øke effektivitet uten at ansatte måtte løpe fortere. Ledelsen mente snittalder var for høy, mente de gamle ikke ville klare overgangen til ny teknologi. De ansatte hadde masse forslag. Fokus på opplæring. Endringen sprenget alle forventninger, og effektiviteten har økt enormt.

Det ble altså etablert et eget samarbeidsprosjekt i de deler av produksjonen hvor endringene var mindre omfattende. Slike egne samarbeidsprosjekter med bred deltakelse er hjemlet i hovedavtalens del B. Også i forbindelse med den planlagte utvidelsen av anlegget er det satt opp egne prosjektgrupper med bred deltakelse. Den tillitsvalgte

fortalte om referansegrupper der alle tillitsvalgte og verneombud og også teamledere er involvert: «Aldri før vært så stor involvering av ansatte som nå».

Erkjennelse av at de ansatte er de egentlige ekspertene, ble framhevet, og jo lenger nede i systemet man er, jo mer må man kunne. Verdien av denne kunnskapen har vært til stor nytte i endringsprosessen. Det er også viktig at mellomlederne er en del av kompetanseplanen.

### **Tillitsvalgtes kompetanse**

Når man leser om disse tingene, står det mye om at de tillitsvalgte ikke har nok teknisk kompetanse – jeg kjente på det, jeg har jo vært tillitsvalgt lenge og aldri jobba med et slikt system. Vi må ha tillitsvalgte med høy teknisk forståelse, og mange av dem [tillitsvalgte på lavere nivå] har det, jeg bruker mye tid med dem, tar dem med i møter med ledelsen. Når det er tekniske ting, er det andre enn meg som diskuterer. Jeg hadde ikke den nødvendige tekniske kompetansen da vi begynte med dette her, har tatt tid å lære og å forstå. Jeg tok også selv den teoretiske opplæringen og prøven som de ansatte måtte ta. Vi er også en stor klubb med god økonomi, så vi kan dra på studieturer. Tror nok ledelsen ville bidra økonomisk til det også.

Reflekterte topptillitsvalgte som både kan innrømme mangel på egen kompetanse og aktivt spille på tillitsvalgte på lavere nivå og med vilje til å tilegne seg ny kompetanse, er en av lærdommene fra denne endringsprosessen. Den tillitsvalgte konkluderer slik:

Det er moro. Jeg har tillitsvalgte som kan mye om dette, jeg kan mye om avtalebiten – til sammen utfyller vi hverandre på en god måte.

Det blir også understreket at valgkriteriene for de tillitsvalgte er de samme: tillit og kompetanse om avtaleverket. Tradisjonelle saker som arbeidstid og medlemmer som trenger bistand, forsvinner ikke selv om bedriften er under digital omstilling.

Omstillingen i denne bedriften er et eksempel på at digitale styringssystemer også kan brukes for å kartlegge individuell innsats. Den tillitsvalgte forteller at dette har vært tema i partssamarbeidet, og at de er klar over muligheten. Holdningen er at ledelsen ikke skal benytte seg av dette. Men at potensialet er der, er den tillitsvalgte ikke i tvil om.

Systemet har også konsekvenser som dekkes av bestemmelsene om kontroll- og overvåkning (se neste kapittel):

Det er uendelig med kameraer, systemkameraer følger produksjonen, vi har også kameraer utvendig. Det gjør at det blir tatt bilder av folk som ikke skulle blitt tatt.

Den tillitsvalgte forteller at man fortløpende har tatt opp sakene i arbeidsmiljøutvalget når man har oppdaget at kameraene «ser feil vei».

### **Gode råd**

Konklusjonen på dette punktet ble gitt innledningsvis: godt gammaldags tillitsvalgsarbeid. Den tillitsvalgte formulerte seg på denne måten:

Rådet mitt? Man må tørre å satse på egne ansatte, det var nøkkelen her. Vi ble en suksesshistorie, blant de aller beste i verden som bruker denne teknologien.



Men du må være tydelig som tillitsvalgte, ha god kontaktflate med ledelsen slik at de er innom tillitsvalgte og klubben når noe skal gjøres. Har du ikke dette i orden, blir du fort overkjørt.

Andre forhold som ble trukket fram, var høy organisasjonsgrad, mye arbeid for å bygge gjensidig tillit og flinke – og god tilgang på – tillitsvalgte nedover i organisasjonsstrukturen.

## 6.4 Et eksempel

PWC<sup>31</sup> har på oppdrag av KS skrevet en rapport som heter *Lederutfordringer i digitale omstillingsprosesser*. Rapporten bygger på syv casestudier i fire kommuner, NAV og tre selskap. Et av spørsmålene de undersøkte, var hvordan lederen kan skape trygghet og motivasjon/endringsvillighet hos medarbeidere som må omstilles for andre jobber i kommunen. Og hvordan kan de omstille i tråd med lov- og avtaleverk? (PWC forord: uten sidenummer).

Om omstillingen i Bærum kommune skriver PWC dette:

«Involvering av tillitsvalgte og fagforeninger er godt etablert og følger medbestemmelsesordningen som innebærer at de er gjennomgående representert på ulike nivå i digitaliseringsprosjektene. Dette oppleves som viktig både for å skape motivasjon og eierskap til digitaliseringsprosjektene, og for å nyttiggjøre seg innspill og drakraft som tillitsvalgte representerer gjennom sin nære kjennskap til fag, profesjoner og drift.» (PWC 2018: 28)

Om omstillingen i Bergen kommune sies det:

«Gjennom standardiserte verktøy for prosjektgjennomføring er det etablert gode ordninger for involvering av tillitsvalgte på ulike nivå i prosessene. Det oppleves imidlertid at informasjonsvolumet er så stort og prosjektporteføljen så omfattende, at det er krevende for de tillitsvalgte å delta med tilstrekkelig oppmerksomhet på alle arenaer hvor de inviteres. Samtidig kommer det fram i intervjuene at tillitsvalgte gjennom sin rolle på de enkelte arbeidsplassene har stor påvirkning på endringsprosessene, og at involveringen av denne gruppen har stor betydning for hvorvidt omstillingsprosesser blir vellykkede.» (PWC 2018: 33)

Trondheim kommune omtales slik:

«Gjennom en rekke digitaliseringsprosjekter har Trondheim kommune over tid gjort nyttige erfaringer på hva som hemmer og fremmer digital omstilling. Det som i størst grad har fremmet digital omstilling er god politisk forankring, vilje til dyptgående endringer slik at man ikke bare digitaliserer 'på overflaten', tydelig toppledelse, godt samarbeid med tillitsvalgte og god og rettidig informasjon til alle berørte.» (PWC 2018: 35–36)

Om NAV heter det:

«Det er sterk tradisjon for involvering av tillitsvalgte i omstillingsprosesser. Dette vurderes som en viktig suksessfaktor, både fordi de tillitsvalgte oppfattes

---

<sup>31</sup> *Lederutfordringer i digitale omstillingsprosesser* (2018: 6); <https://www.pwc.no/no/publikasjoner/ledelse-og-utvikling/rapport-lederutfordringer-i-digitale-omstillingsprosess.pdf>

som sterke bidragsytere i omstillingsprosesser, og fordi involvering skaper motivasjon og legitimitet og reduserer motstanden mot endring.» (PWC 2018: 45)

Rapporten understreker gjennomgående at involvering av tillitsvalgte er helt nødvendig for vellykket omstilling:

«Det er særlig to forhold som trekkes fram som viktige elementer ved medarbeiderinvolvering. For det første beskrives **involvering som helt avgjørende for å skape et godt grunnlag for endring**. Gjennom involvering av tillitsvalgte og medarbeidere opplever caseorganisasjonene at forståelsen for endringsbehovet øker. Sammen med forståelsen øker også mestringstroen og viljen til å gjennomføre selve endringen. Videre bidrar god informasjon om konsekvenser omstillingen har for den enkelte medarbeider til ro i prosessen fordi det skaper forståelse. Dette er naturligvis særlig krevende jo mer omfattende konsekvensene for medarbeidere er.

Et helhetlig eierskap til omstilling, som omfatter både ledelse og medarbeidere, synes å redusere omfanget av motstand og støy. Slik styrkes forutsetningene for å håndtere omstilling på en konstruktiv og god måte. Dette skyldes at beslutninger som er basert på involvering får økt legitimitet, samtidig som involverte tillitsvalgte og medarbeidere ivaretar en viktig informasjons- og motivasjonsfunksjon ute i de utøvende enhetene der endringene skal gjennomføres [...]Til tross for at alle caseorganisasjonene har høy bevissthet på betydningen av involvering og informasjon, erkjenner mange at informasjonsbehovet ofte undervurderes i omstillingsprosesser.

Det andre forholdet som av mange trekkes fram som viktig er at **involvering av tillitsvalgte og medarbeidere ofte bidrar til å skape bedre løsninger**. De har gjerne et annet perspektiv på utfordringer og muligheter enn lederne har, blant annet fordi de ofte kjenner den daglige driften svært godt. Dette innebærer at medarbeiderne utgjør en ressurs i endrings- og omstillingsarbeid som kan bidra til bedre kvalitet og treffsikkerhet på løsninger som skal utvikles. Gjennom å gi medarbeidere/tillitsvalgte anledning til å delta i innovasjons- og endringsarbeid på ulike nivå og arenaer sikres dermed både eierskap og forankring, samtidig som medarbeidernes erfaringer og kompetanse kommer prosessene til gode i form av gode resultater og løsninger.» (PWC 2018: 82, vår utheving)

I vår sammenheng er det også interessant at man finner at det er lite som skiller digitale endringsprosesser fra andre omstillinger:

«Samtlige caseorganisasjoner har jobbet med endringsprosesser i mange år og uttrykker at de har gode rutiner og sterk tradisjon for å involvere medarbeidere i endring, utvikling og omstilling, både gjennom tillitsvalgtapparatet og på andre måter. Disse erfaringene kommer til nytte også når de nå jobber med digitale omstillingsprosesser. Med tanke på de formelle prosesskravene for endring som berører ansatte er det nemlig lite som skiller digital omstilling fra andre endringsprosesser. Kravene til informasjon, involvering av berørte ansatte, saksbehandling, frister, vurdering av 'annet passende arbeid' m.m. er de samme i både arbeidsmiljøloven, hovedtariffavtale og hovedavtale, uavhengig av bakgrunnen for endringen som finner sted. Knyttet til HR-relaterte lov- og avtaleverk opplever derfor ikke caseorganisasjonene digital omstilling som særskilt krevende. Samtidig bidrar kulturen for samarbeid med tillitsvalgte og

erfaringer til at lov- og avtaleverk følges også ved digital omstilling, ganske enkelt ved at arbeidsgiver håndterer dette slik de 'alltid' har gjort.» (PWC 2018: 62)

Lov- og avtaleverket er der, og det skal alltid følges. I dette kapitlet har vi vært opptatt av hva vi vet i dag, med vekt på tillitsvalgtes kompetanse og utfordringer. Gjennomgangen viser at det er et stort potensial for økt «digitalt engasjement». Samtidig er eksemplet fra den konkrete prosessen oppløftende; aktive tillitsvalgte og godt partsamarbeid viser hvordan digitalisering handler om mulighet og mer interessante arbeidsdager, og ikke, slik det ofte fokuseres på, nedbemanning og mangel på kompetanse. I de to neste kapitlene er temaet hvordan partene kan gå løs på digitaliseringsprosesser. Først er vi opptatt av hvilke spørsmål som bør stilles (kapittel 7), før vi i det avsluttende kapittel 8 gir en oversikt over regler og ordninger.

# 7 Partenes huskeliste

---

I dette og neste kapittel er vi opptatt av å få fram ting som kan ha praktisk nytte for tillitsvalgte og ledere som skal i gang med digitale omstillingsprosesser. Framstillingen er delt i to: I dette kapitlet tar vi utgangspunkt i *spørsmålene*: Hvilke spørsmål kan og bør partene stille for å få «grepet på» prosessen? Vi bruker et prosessperspektiv for å «rydde» utfordringene – hva er de sentrale spørsmålene når planene tar form, når beslutningen skal fattes, når endringene skal rulles ut i organisasjonen, og endelig når hendelser og tiltak skal evalueres?

I neste kapittel gjentar vi denne rekkefølgen, men da med vekt på partenes rettigheter og plikter i de ulike fasene. Det er dermed ikke til å unngå at det blir noen gjentakelser, men kapitlene kan derfor også leses hver for seg.

## 7.1 Mangel på verktøy eller mangel på bruk av verktøyene

Enkelt sagt kan partssamarbeidet ta utgangspunkt i i) lover og regler eller ii) intensjoner. I kapittel 1 brukte vi uttrykket «riset bak speilet» for å illustrere at lover og regler må ligge i bunn, men også at parter med respekt og tillit for hverandre kan utvikle flere produktive samarbeidsformer dersom man tar intensjonene på alvor: partssamarbeid til beste for de ansatte og for bedriften.

### Er grunnlaget i orden?

Den første vurderingen partene – sammen og hver for seg – bør foreta må ta utgangspunkt i to spørsmål:

- Hvilke verktøy og rettigheter har vi i dag?
- Hva er utfordringen – er det
  - manglende *praktisering* av dagens rettigheter og ordninger?
  - for *svake rettigheter* på sentrale punkter?
  - *feil innretning* på dagens rettigheter når digitaliseringens utfordringer er på agendaen?

Utfordringen nå er digitalisering av arbeidsprosesser og arbeidsorganisering. Spørsmålet er hvorvidt – og hvordan – digitalisering skiller seg fra andre endringer. Svaret er på ingen måte åpenbart, men noen ting peker seg ut:

- Hurtigheten
  - Prosessene kan fortløpende produsere styringsdata, det kan få store konsekvenser både for ansatte og for ledernes rolle og legitimitet.
- Kompleksiteten
  - Prosessene går kontinuerlig og har ingen klar begynnelse eller slutt.
  - Prosessene går fortere og har potensielt større konsekvenser enn før.
- Større avstand mellom produktet og produksjonsstyringen
  - Systemer som samler informasjon, kan ha et bredt nedslagsfelt og dermed brukes i svært ulike typer produksjon (for eksempel samme digitale HR-systemer på sykehjem, butikk og fabrikk), noe som kan gjøre at styring og ledelse i

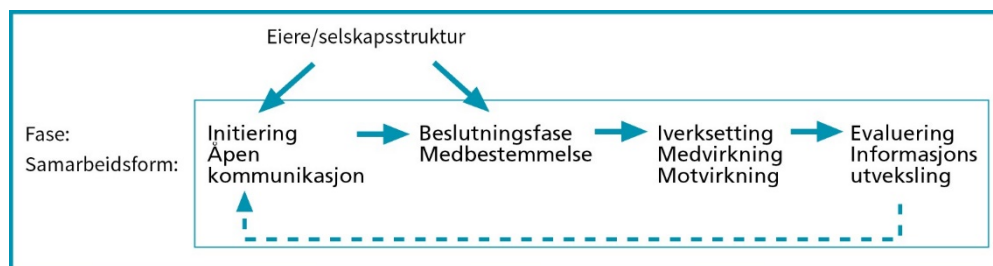
mindre grad har «kontakt» med fagkunnskapen, og dette kan også utfordre de tillitsvalgtes rolle.

- Kontinuiteten
  - Systemene oppdateres og dermed endres hele tiden.

Punktene ovenfor understreker behovet for økt kompetanse og kanskje særlig det vanskeligste av alt: behovet for ukjent kompetanse – som den tillitsvalgte i forrige kapittel sa: «Det var mye synsing i begynnelsen» – og her henviste han til både ledere og tillitsvalgte. Evne og utholdenhet når det gjelder å stille spørsmål, er kanskje den mest verdifulle egenskapen ledere og tillitsvalgte kan ha i slike prosesser.

Til tross for at vi har satt opp både kompleksitet og kontinuitet som sentrale punkter, skal vi i dette og neste kapittel ta utgangspunkt i en enkel faseinndeling av en omstillingsprosess. Hensikten er å forsøke å rydde i tiltak, spørsmål og rettigheter i partssamarbeidet. Selv om prosessene går kontinuerlig, er det viktig å søke å sortere ut mindre delprosesser og bruke tilgjengelige verktøy og rettigheter i disse.

Figur 7.1 Faser i en endringsprosess. Kilde: Falkum 1999.



Modellen deler prosessen inn i fire faser: initiering, beslutning, iverksetting og evaluering. I den første fasen kaller vi samarbeidsformer «åpen kommunikasjon» mellom partene, her er intensjonen at begge parter – på en mest mulig åpen måte – skal bidra med så mye informasjon som mulig. I neste fase skal beslutningene tas – de tillitsvalgte skal altså være **med** på å **bestemme**. Vi bruker derfor betegnelsen medbestemmelse i denne fasen selv om det i omstillingsprosesser ikke er snakk om likeverdige parter. De tillitsvalgtes rettigheter er begrenset til drøftinger. Men, som vi også var opptatt av i kapittel 2, det er fullt mulig – og lovlig – å la partssammensatte fora fatte avgjørelser som formelt hører hjemme under styringsretten, og på den måten øke beslutningens legitimitet.

I utgangspunktet dekker modellen partssamarbeidet og relasjonen mellom arbeidsgiver og arbeidstakere (og deres tillitsvalgte). Vi har likevel lagt inn «eiere/selskapsstruktur» i modellen. For det første vil store teknologiske/digitale endringsprosesser være tema i selskapets styre, ikke minst fordi det kan dreie seg om store investeringer. For det andre, og med selskapsstruktur som stikkord, inngår et stort flertall av norske bedrifter i en konsernstruktur, og både initieringsfasen og beslutningsfasen vil påvirkes av de beslutninger som fattes på konsernnivå.

Den neste fasen kaller vi initieringsfasen, og her settes medvirkning og motvirkning opp som stikkord for samarbeidsformen. Begge uttrykkene henspiller på de ansattes/tillitsvalgtes deltakelse i denne fasen: Man er **med** eller **mot** at beslutningen i forrige fase **virker**. Hensikten er også å understreke at tillitsvalgtes medvirkning ikke trenger å være verdiskapende, og tilsvarende trenger ikke motvirkning av beslutninger være verdiødsende. I stilisert form:

Figur 7.2 Med- og motvirkning. Kilde: Falkum 1999.

		Beslutningen som ble fattet var ...	
		smart	ikke så smart
De ansatte/tillitsvalgte driver med ...	Medvirkning	Verdiskaping	Verdiødsling
	Motvirkning	Verdiødsling	Verdiskaping

Å hindre iverksetting av dårlige beslutninger bidrar til verdiskapingen. Samtidig er selvsagt målsettingen å fatte de smarte beslutningene. Smarte beslutninger vil igjen avhenge av en god initieringsfase.

I figuren kan vi bytte ut ansatte/tillitsvalgte med ledere på ulike nivåer, og vi kan anta at det er ledelsen som har fattet beslutningen, eller at den er tatt i partssammensatte fora. Poenget er å understreke at det er flere aktører som kan med- og motvirke beslutninger. Eksempelvis var vi lenger framme blant annet opptatt av konsekvenser for arbeidsledere/mellomledere; også disse gruppene må informeres og trekkes inn i prosessene. Et annet faresignal kan være at aktørene som deltar i partssamarbeidet, har fjernet seg fra de ansatte, de danner en egen gruppe som forsterker egne holdninger og i liten grad trekker inn andre.

Det er også interessant å se på hvorfor aktører medvirker til dårlige beslutninger og dermed bidrar til verdiødsling. En mulighet kan være å minne om en av ledelsesformene vi var opptatt av ovenfor – karismatiske ledere som av omdømmehensyn vil gjøre som alle andre (altså digitalisere). Er lederen overbevisende nok, kan man havne i en situasjon hvor motvirkning ville vært det beste for selskapet. Flere eksempler kan trekkes fram, men hensikten med figuren er å stimulere til diskusjon mellom partene: Fatter vi virkelig den riktige beslutningen nå? Kunne det gått (enda) verre forrige gang dersom ikke noen satte på bremsen? Et slikt spørsmål bringer oss over i neste fase.

Den siste fasen i modell 7.1 er kalt evalueringsfasen. Gjennom informasjonsutveksling skal partene oppsummere og ikke minst legge grunnlaget for videreføring eller ny omstilling.

### Gode spørsmål og ærlig diskusjon

I tabell 7.1 har vi satt opp en rekke spørsmål som bør stilles. Spørsmålene bygger på de tidlige kapitlene og temaene i denne rapporten. Noen av spørsmålene bør stilles i enhver endringsprosess, og noen er spesielle for digitaliseringsprosesser. Noen må stilles hver gang noe endres, og noen hører primært hjemme i de mest omfattende endringsprosessene. Hvorvidt alle spørsmålene lar seg besvare, vil være opp til endringens innhold, samarbeidsklimaet i virksomheten, partenes maktgrunnlag og kompetanse. I noen bedrifter vil deler av listen «automatisk» være på plass, i andre vil man sannsynligvis måtte ta grunnleggende deler av partssamarbeidet opp til diskusjon.

Ideelt sett omfatter alle spørsmål vi setter opp i dette kapitlet, temaer som partene bør behandle sammen. Jo mer informasjon som deles, jo flere uklarheter og også potensielle konflikter som legges på bordet, jo bedre grunnlag og gjennomføringskraft skaffer man seg. Samtidig må selvsagt partene kunne diskutere og planlegge hver for seg. Noen av spørsmålene må stilles i styret, andre rettes mot ledelsen, mens andre igjen hører hjemme i klubben, i konsernsamarbeidet, i samarbeid med tillitsvalgte fra andre forbund eller hos eget forbund.

Utgangspunktet vårt – og som vi har forsøkt å få fram i de tidligere kapitler – er at digitaliseringsprosesser er en *felles* utfordring for partene. Dette innebærer at utfordringer for de tillitsvalgte også er utfordringer for ledelsen – og motsatt. Ingen av partene har interesse av at motparten svekkes som deltaker i partssamarbeidet.

## 7.2 Initieringsfasen

«Bruk av nye teknologiske muligheter i form av utstyr og systemer kan være avgjørende for bedriftens utvikling og eksistens. Nye løsninger og systemer kan virke inn på de ansattes arbeidsplass og arbeidsforhold. Når dette er tilfelle, er det av betydning at ny teknologi ikke bare vurderes ut fra tekniske og økonomiske forhold, men også ut fra sosiale hensyn. En slik helhetsbetraktning legges til grunn ved utforming, innføring og bruk av systemer og ny teknologi, f.eks. ved konsekvensanalyser. I en slik helhetsbetraktning skal endringer av organisasjon, sysselsetting, informasjonsrutiner, mellommenneskelig kontakt, likestilling mellom kvinner og menn o.l. være med.» (Hovedavtalens tilleggsavtale IV rammeavtale om teknologisk utvikling og datamaskinbaserte systemer, punkt 1 (2))

Det kan være nyttig å minne om at hovedavtalen slår fast at ny teknologi også skal vurderes ut fra sosiale hensyn. Formuleringene i sitatet ovenfor minner i stor grad om aml-krav til et godt arbeidsmiljø. Sitatet kan også tjene som en huskeliste. For eksempel: Er konsekvenser for mellommenneskelig kontakt vurdert? Her er det viktig å inkludere alle grupper av ansatte, eksempelvis: Hvilke konsekvenser får dette for ledere på ulike nivåer, eller settes mellomlederne i skvis nå? Vil innføringen av det nye systemet kreve nye informasjonsrutiner?

«Bedriftsledelsen og de tillitsvalgte skal dessuten hver på sin side og i fellesskap legge vekt på at de ansatte får tilstrekkelig informasjon til å få innsikt i og forståelse for hovedtrekkene i de systemer de selv bruker eller påvirkes av, og til å forstå den betydning bruken av slike systemer har så vel for bedriften som for de ansatte og deres arbeidssituasjon.» (Tilleggsavtale IV, II, punkt 2)

Sitatet ovenfor er et eksempel på felles plikter. Både ledelsen og tillitsvalgte plikter å informere de ansatte. Denne plikten er et viktig grunnlag for tillitsvalgte for å kreve informasjon fra ledelsen og også grunnlag for at ledelsen kan kreve innsats fra de tillitsvalgte. Ideelt sett bør man sammen legge opp informasjonsstrategien og fordele arbeidet mellom seg.

Tabell 7.1 Partenes huskeliste – initieringsfasen

Tema	Innhold	Spørsmål
Hva skjer? Hva skal endres?	Digitalisering av arbeidsprosess Digitalisering av arbeidsorganisering Begge deler?	Forstår vi dette? Hvor kan vi skaffe informasjon? Hvor mye informasjon kan og bør deles? Er partene åpne og ærlige mot hverandre nå? Mulige samarbeidspartnere? Sentral støtte?
Hvem er initiativtaker?	Eiere, ledelsen, partene – hvem er førende?  Hvilken rolle spiller (eventuelle) eksterne aktører?	Har partene tillit til hverandre? Er utgangspunktet i orden, eller må partssamarbeidet som sådan opp til vurdering først? Fungerer informasjonsstrømmen fra styre/konsern og ned til de tillitsvalgte? Er det enighet mellom de ulike aktørene (styre/konsern og administrasjon) om at dette skal gjøres?  Hvem er leverandør av den nye teknologien? Tas viktige beslutninger ut av bedriften?
Hvorfor endres dette?	Bedre arbeidsmiljø Mer interessant arbeid Prosjektstøtte  Posisjonering i markedet Øke inntjening Forhindre nedlegging/innsparing «Fordi alle andre gjør det»	Har partene en felles virkelighetsbeskrivelse? Hva er utgangspunktet? Endres noe som fungerer?  Har vi nok informasjon til å vurdere kalkylene?
Mulige konsekvenser	Partssamarbeidet	Må vi lage en ny dagsorden nå? Krever prosessene nye samarbeidsformer? Er forholdet mellom representative og individuelle deltakelsesformer fortsatt riktig? Må det satses mer på bred medvirkning?
	Arbeidstaker	Endres innflytelsen over arbeidsoppgavene? Endres muligheten for sosial kontakt med kolleger? Blir det mindre oversikt over helheten?  Hva slags type kontroll og overvåkning kan forekomme? Hva er mulighetene i systemet? Hva bør eller må sperras? Vil systemet generere informasjon om lønn, bonus eller andre goder?  Påvirkes muligheten for «fjernjobbing»? Endres grensene mellom jobb og fritid?  Kompetanse – hvor mange arbeidstakere blir berørt av endrede kompetansebehov? Er ny kompetanse nødvendig? Kompetansebehov for lederne Er felles kompetansetiltak tilgjengelig? Blir eksisterende kompetanse irrelevant eller utdatert?  Konsekvenser for fysisk arbeidsmiljø Nye typer belastninger



Mulige konsekvenser	Tillitsvalgte	<p>Hvilke grupper av ansatte vil dette få konsekvenser for? Alle, avdeling(er), bedrifter, konsernnivå?</p> <p>Vil nye arbeidsmetoder gi mer eller mindre kontakt og fellesskap blant medlemmene?</p> <p>Blir det økt bruk av eksterne? Mer konsulentbruk? Mer innleie?</p> <p>Kommer nye grupper utenfor tradisjonelt forbundsområde inn? Er de «vervbare»? Hvis det er flere forbund allerede: Vil forholdet mellom ulike forbund endres?</p> <p>Kompetansebehov blant de tillitsvalgte Digital kompetanse Annen kompetanse</p> <p>Ny arbeidsfordeling etter (ny) kompetanse blant de tillitsvalgte</p> <p>Endrede relasjoner – nye motparter?</p>
	Ledelsen	<p>Hva kan dette bety for linja i organisasjonen?</p> <p>Nye makthierarkier i virksomheten – skvis for mellomlederne?</p> <p>Har vi en ledelsesstil/form som krever særlige tiltak ved digitalisering? Mister ledelsen legitimitet?</p> <p>Har vi «kontroll» på ildsjelene?</p> <p>Kompetansebehov for ledere – på alle nivåer!</p>
Organisering av prosessen	Partene	<p>Hvordan skal denne prosessen organiseres? Hvem skal delta? Hvordan skal de ansatte trekkes inn for å bidra til informasjon og kunnskap? Trenge det nye grensdragninger mellom partssamarbeid og arbeidsmiljø/vernearbeid? Hva i prosessen er taushetsbelagt, og hvordan skal taushetsplikten forvaltes?</p> <p>Er det lagt en strategi for å komme seg fra «tame» til «wicked problems»?</p>
	Tillitsvalgte	<p>Mulig med mer frikjøp for å delta i prosessen?</p> <p>Hvis det er flere forbund i bedriften: Hvordan skal de tillitsvalgte samarbeide?</p> <p>Hvis det er et konsern – er konserntillitsvalgsordning på plass? Er arbeidsfordeling mellom konserntillitsvalgt og lokale tillitsvalgte avtalt? Hvis det er et internasjonalt konsern – er EWC etablert / kan EWC bidra med informasjon?</p>
	Ledelsen	<p>Er det de «rette» lederne som inngår i partssamarbeidet, eller må dette endres?</p>

Spørsmålene kan oppsummeres slik:

- Hva skal skje?
- Hvilke interesser ligger bak omstillingsønskene?
- Hvilke aktører berøres?
- Hvordan skal partssamarbeid og tillitsvalgtes arbeid organiseres?

## Eksterne aktører og initieringsfasen

I en oppfølgingsstudie av *Arbeiderkollektivet* (se ovenfor) hevder Axelsson et al. (2019) at norske fagarbeidere gjennomgående har hatt mye større kontroll over teknologien enn hva Lysgaard selv la vekt på gjennom begrepet «det teknisk-økonomiske systemet». Det var fagarbeiderne som kjente teknologien best, og ingeniørene ble mer eller mindre plassert i en støtterolle. Tesen til forskerne er dermed at det tekniske systemet ikke har det samme ubønnhørlige presset på arbeiderne som et økonomisk system. Dette stemmer i stor grad med andre analyser: Fagarbeidere har hatt stor innvirkning på teknologien. Men, som Axelsson et al. 2019 (se også ovenfor) skriver, beveger kontrollen over systemet seg fra operatørens egenskaper i nærheten av maskinene til styring på avstand. Også i vår mer moderne sammenheng er spørsmålet om hvem som har kontroll over teknologien, svært relevant. I kapittel 6 refererer vi en lokal tillitsvalgt. Han fortalte om arbeidsfordelingen på anlegget: «Alt som krever skrutrekker og oppover, er det leverandørens folk som gjør». Avstanden mellom maskinene – som i tidligere tider krevde fagkunnskap knyttet til den spesielle produksjonen – og de ansatte øker. Det er ikke lenger de ansatte selv som feilsøker og feilretter. Fafos studier på bilverksteder (i Trygstad et al. 2015) gir tilsvarende eksempler, datasøking – og dermed datasystemet – blir viktigere og viktigere for bilmekanikerne.

Stadig større avstand er et av de særtrekkene ved digitale omstillingsprosesser vi satte opp tidligere. Dette kan ha konsekvenser for arbeidstakernes kontroll over egen arbeidssituasjon og tilsvarende konsekvenser for ledelsens legitimitet dersom denne er forankret i faglig dyktighet. I denne sammenhengen er vi imidlertid mer opptatt av at eksterne aktører – leverandører av de nye systemene – spiller en viktigere rolle enn før. Dette vil gjelde i alle faser av omstillingen, men er kanskje særlig viktig i iverksettingen når systemene skal tas i bruk og de ansatte skal få opplæring og bli kjent med systemene.

Tillitsvalgte bør dermed tenke gjennom om det er ønskelig å etablere direkte kontakt med leverandøren eller be om å få delta på møter og tilsvarende: Ledelsen må vurdere når tillitsvalgte skal inkluderes i kontakten. Her er vi særlig opptatt av to forhold. For det første bør ikke tillitsvalgte godta alt leverandøren sier at er mulig eller umulig. For det andre er informasjon fra leverandøren nødvendig for å kartlegge de muligheter for kontroll og overvåkning som kan ligge innbakt i det systemet som leveres, og som kanskje – eller kanskje ikke – kan skrues av.

Leverandøren av systemet eller teknologien er ikke de eneste eksterne aktørene som kan være aktuelle. Konsulenter er også en svært interessant kategori. Vi har ikke hatt kapasitet til å intervju konsulentselskap om hvorvidt hensynet til tillitsvalgtes rettigheter og partssamarbeid mer generelt inngår i deres tilbud til selskapene. Men vi har gjennomført en rekke søk, og resultatet har vært magert. Det synes som om partssamarbeid er et tema som liten får mye oppmerksomhet i omtalen av konsulentselskapenes tilbud om digital omstillingsstøtte. Eller som det eksempelvis heter på Sopra Sterias hjemmeside:

«Tjenesteporteføljen dekker hele verdikjeden, fra idéutvikling, styring og ledelse til utvikling, gjennomføring og videre forvaltning. Det å kunne tilby denne bredden ut til våre kunder, gjør oss til en unik ende-til-ende-leverandør, og Sopra Sterias konsulenter kan være med i alle faser av et prosjekt.»<sup>32</sup>

Søk på hjemmesiden viser imidlertid ingen resultater for «tillitsvalgte», «fagforening», «arbeidstakerorganisasjon» eller «hovedavtale».

---

<sup>32</sup> <https://www.soprasteria.no/om-sopra-steria>

### Spørsmål også til eksterne aktører!

Det er altså svært viktig at partene også tenker grundig gjennom hvilke spørsmål som skal stilles, både til eksterne aktører og om de eksternes aktørens rolle i omstillingen.

## 7.3 Beslutningsfasen

Tillitsvalgtes deltakelse er formelt begrenset til drøftinger. Dette innebærer selvsagt at dersom eiere/ledelse har bestemt seg, vil omstillingen bli gjennomført. Men det er på den andre siden ingenting i veien for å legge beslutningene inn i partssammensatte fora, her finnes det er rekke tidligere eksempler, og erfaringene kan med stor sannsynlighet også overføres til digitaliseringsprosesser. Store omstillinger og endringsprosesser trenger de tillitsvalgte og ansatte på laget.

Samtidig er det grunn til å minne om at *ledelse = beslutningsmyndighet* ikke alltid er i tråd med virkeligheten. Beslutningen kan være tatt i styret, i konsernet eller i et morkonsern på toppen.

Tabell 7.2 Huskeliste for partene – beslutningsfasen

Tema	Innhold	Spørsmål
Tid	Når tas beslutningene?	Må de tas <i>nå</i> ? Er de i realiteten tatt?
Deltakelse	Hvor tas beslutningene?	Er det hos eieren, i styret, konsernet eller administrasjonen? Hvem deltar? Er de tillitsvalgte på plass der vi bør / har rett til å være? Har innspill fra tillitsvalgte nådd beslutningstakerne? Er det avtalt hvordan ev. taushetsbelagt informasjon fra styret skal gis til de tillitsvalgte? Har man diskutert og vurdert om enkelte (eller mange) beslutninger bør legges til partssammensatte fora?
Sjekkpunkt	Er forarbeidet gjennomført?	Innebærer endringene «kontroll og overvåkning»? Er informasjon og drøfting etter hovedavtalen gjennomført? Har vi nok info til å vurdere om dette er smart eller ikke? Har medlemmene fått sagt sin mening?
Påvirkning	Konsensus	Er det enighet blant eiere/konsern/administrasjon? Hvem har allierte i konsernet?
	Legitimitet	Har motparten gjort tilstrekkelige «innrømmelser» (særlig knyttet til kompetanseutvikling for de ansatte) til at vi skal være lojale mot beslutningene? Hvordan vil medlemmene reagere på beslutningen? Vil dette skape splid mellom ulike forbund/foreninger i selskapet? Hvordan vil ledere lenger nede i linja reagere på beslutningen?

Spørsmålene kan oppsummeres slik:

- Er endringene sjekket ut med hensyn til bestemmelser og kontroll og overvåkning?
- Kan arbeidsgiver/styre/konsern ta avgjørelsen nå? Er alle plikter overfor de tillitsvalgte ivaretatt?
- Har beslutningen legitimitet blant de ulike gruppene i bedriften?
- Har tillitsvalgte tilstrekkelig forankring i medlemsmassen?
- Har de ansatte/medlemmene fått sagt sin mening?

## 7.4 Iverksettingsfasen

Jo mer tid som er bruk på forberedelsene, desto større sjanse har man for å lykkes med endringsprosessene – dette gjelder også når det dreier seg om digitale omstillingsprosesser.

Tabell 7.3 Partenes huskeliste – iverksettingsfasen

Tema	Innhold	Spørsmål
Tid	Beslutningen(e)	Kan vi stå for beslutningen nå? Bør vi være lojale, eller er motvirkning det beste for selskapets framtid?
Deltakelse	Informasjon	Får de ansatte tilstrekkelig informasjon? Er informasjonen begripelig? Får mellomlederne informasjon?
Påvirkning	Planer for gjennomføring	Følges planene? Blir nødvendige revisjoner foretatt? Blir ansattes kompetanse tatt i bruk iverksettingen?
	Planer for justering underveis	Er drøftinger nødvendig? Blir drøftinger gjennomført?
Veien videre	Planer for evaluering	Tas vi med på råd?
	Oppsett for konsekvensvurdering	Skal eksterne aktører bringes inn?

I hovedsak har de tillitsvalgte to oppgaver i iverksettingsfasen:

- Følge prosessen og være «vaktbikkje» underveis:
  - Følges planene?
  - Blir tiltak knyttet til de ansattes deltakelse og kompetanseutvikling fulgt opp?
- Skjer det ting som krever at man «går tilbake» til nye drøftelser?

## 7.5 Evalueringsfasen

I denne fasen er vi opptatt av tre ting: Evalueringen må fange opp

- effektiviseringsgevinster med konsekvenser for selskapets lønnsomhet og dermed betydning for de lokale lønnsforhandlingene
- fordelingsvirkninger hos de ansatte knyttet til forhold som arbeidssituasjonen, sosial kontakt og kompetanseutvikling
- forhold som har betydning for videre digital omstilling

### Lønnstillegg fastsettes etter fire kriterier<sup>33</sup>

Alle våre tariffavtaler med rett til lokale forhandlinger har siden 1990 hatt bestemmelser om at de samlede lønnstilleggene i bedriften skal fastsettes ut fra fire kriterier:

- bedriftens økonomi
- bedriftens produktivitet
- bedriftens framtidsutsikter
- bedriftens konkurransevne

Vi er opptatt av at forholdet mellom ansattes medvirkning og verdiskaping ikke må oppfattes som én enkel sammenheng. Motvirkning kan også være produktivt. Det er derfor viktig at man i en evaluering også åpner for at (eventuelt) registrert motstand

<sup>33</sup> <https://arbinn.nho.no/arbeidsliv/lonn-og-tariff/tariff/artikler/lokale-lonnsforhandlinger/>

kan ha hatt positive virkninger, og videre at *hvorfor* de ansatte og/eller grupper av ledere motvirket, er et sentralt spørsmål. Var det for eksempel

- mangel på informasjon
- mangel på opplæring
- opplevelse av urettferdighet i prosessen (hvem fikk delta i «det spennende», hvem fikk tilgang på ny kompetanse, hvem ble rådspurt osv.?)
- omstillingstretthet

I tabell 7.4 har vi satt opp et enkelt hjelpemiddel for en evalueringsprosess. Her skiller vi mellom kjente og ukjente effekter, og vi skiller mellom positive og negative effekter. Slik ender vi opp med fire typer: målsettingen (kjent og positiv), synergien (ukjent, men positiv), kostnadene (negative effekter som man var kjent med) og hindringer (ukjente effekter med negative virkninger).

Tabell 7.4 Evaluering

	Kjente effekter	Ukjente effekter
Positive	<p><b>Målsettinger</b></p> <p>Spør: Ble målsettingene nådd?</p> <p>Eks.: effektivisering, bedret arbeidsmiljø etc.)</p>	<p><b>Synergier</b></p> <p>Spør: Hvilke positive endringer kan vi spore tilbake til prosessen?</p> <p>Eks.: produktivetsforbedringer (økt innsatsvilje hos de ansatte), arbeidsmiljøforbedringer (jobbe sammen for noe nytt), økt kompetanse (kunnskapsønsker hos de ansatte), ny giv i partssamarbeidet</p>
Negative	<p><b>Kostnader</b></p> <p>Spør: Har vi kontroll?</p> <p>Eks.: kjøp av system, sluttpakker til ansatte uten nødvendig kompetanse etc.</p>	<p><b>Overraskelser</b></p> <p>Spør: Hvilke negative utviklingstrekk i virksomheten kan vi spore tilbake til prosessen?</p> <p>Eks.: utfrysing av eldre arbeidstakere, høykompetente arbeidstakere søker seg bort, uenigheter i prosessen forsumner partssamarbeidet</p>

NHO skriver i en note formuleringen (se ovenfor) om sosiale hensyn:

«Et viktig hensyn i avtalen er at ny teknologi også skal kunne vurderes ut fra hensynet til arbeidsplass og arbeidssituasjon (sosiale hensyn) i tillegg til økonomi og teknikk. LO og NHO har gjennom HF-B utarbeidet en 'Håndbok i konsekvensanalyser ved innføring av ny teknologi', med sjekkliste over spørsmål som bør drøftes og med eksempler på samarbeidsformer.» (Note 6 til tilleggsavtalen)

Denne håndboken identifiserte vi hos Nasjonalbiblioteket (<https://www.nb.no/nbsok/nb/db459f1896dc6c286aa3c2de5382af7c?lang=no#11>), men har ikke vært i stand til å finne noen nyere utgave til tross for at formuleringen fra NHO altså er knyttet til dagens hovedavtale.

### Spørsmål, debatt, funderinger ... sammen og hver for seg

I dette kapitlet har vi vært opptatt av å få fram problemstillinger partene bør sette opp på sin agenda, både hver for seg og i partssammensatte fora. Digitaliseringspro-

sesser er kompliserte, og konsekvensene er mange og sannsynligvis også i mange tilfeller overraskende. Godt forarbeid og god kontakt underveis i prosessen er viktig i alle typer omstilling, også her!

## 8 Sjekkliste

---

«Ny teknologi og datamaskinbaserte systemer kan gi utilsiktede og uønskede virkninger for mennesker og organisasjoner. Slike utilsiktede følger vil lett føre til mistenksomhet og utrygghet, som igjen kan skape unødvendige og skadelige friksjoner og konflikter. Dette tar rammeavtalen sikte på å motvirke.» (NHOs kommentar til tilleggsavtale IV, rammeavtale om teknologisk utvikling og datamaskinbaserte systemer, punkt 1)

LO kan ligge i forkant, se på tariffbestemmelsene. Jeg foreslo det for forbundet mitt – styrke innflytelsen til de tillitsvalgte gjennom tariffendringer. Vi må få gjort noe der. Teknologien blir stadig billigere, det brer om seg – også til mindre steder der de tillitsvalgte kanskje ikke står så sterkt. (Lokal tillitsvalgt)

Kapittel 7 ga en liste over spørsmål partene med fordel kan stille i en digital omstillingsprosess. I dette kapitlet er hensikten å lage en oversikt over de rettighetene de tillitsvalgte skal støtte seg til. Dette avsluttende kapitlet har en del gjentakelser. Det skyldes at vi har ønsket å beholde faseinndelingen samtidig som mange av rettighetene er samlet i punkter som dekker flere faser og oppgaver (eksempelvis bestemmelsene om informasjon og drøfting).

Omstilling – enten den kan karakteriseres som digital eller ikke – kan være svært omfattende, og dermed kommer på mange måter hele lov- og avtaleverket til anvendelse. Som vi refererte til i kapittel 5, må vellykket digital omstilling lene seg på tradisjoner for partssamarbeid. Er et godt samarbeid allerede etablert, kan de samme redskaper også brukes under digitalisering. Dette betyr at også bestemmelser om valg av tillitsvalgte, frikjøp, møtehyppighet etc. er relevante.

Samtidig kan lov- og avtaleverket virke komplisert, og det er også til dels overlappende. Vi starter derfor denne gjennomgangen med å minne om noen alternativer:

- Kontroll og overvåkning – her finnes det overlappende regler i arbeidsmiljøloven kapittel 9 og i hovedavtalens tilleggsavtale V om kontrolltiltak i bedriften. Nedenfor refererer vi til begge. Vi understreker ellers at vi ikke har trukket inn personopplysningsvernloven i denne sammenhengen. Her viser vi til Bråtens (2019) rapport om kontroll og overvåkning som er tilgjengelig på Fafos hjemmeside.
- Informasjon og drøfting – her finnes det regler i arbeidsmiljøloven kapittel 8, men som det heter i § 8-2 (4): «Bestemmelsene i denne paragraf kan fravikes ved tariffavtale». Vi refererer derfor ikke til kapittel 8.
- Arbeidsmiljø generelt – hovedavtalen kapittel XIV gir mulighet for å slå sammen bedriftsutvalg og arbeidsmiljøutvalg. En hensiktsmessig organisering av arbeidsmiljøutvalget er selvsagt avgjørende under digitalisering, men arbeidsmiljøutvalgets oppgaver behandles ikke nedenfor.
- Partssamarbeid – samarbeidet kan organiseres etter hovedavtalens del A eller del B. Dette behandles utdypende nedenfor.
- Digitaliseringsprosesser – tillitsvalgtes involvering kan ta utgangspunkt i kapittel 9 i hovedavtalen eller i tilleggsavtale IV, rammeavtale om teknologisk utvikling og datamaskinbaserte systemer. Nedenfor trekker vi inn begge.

## 8.1 Initieringsfasen

Tabell 8.1 Rettigheter, initieringsfasen

Initieringsfasen – informasjonsinnhenting			
Kilde	Rettighet	Hvor	Pass på!
Styret	<p>Styrerepresentasjon i både selskap og konsern</p> <p>Hvis det ikke er ansatterepresentant i styret, kan tillitsvalgte be om møte med styret: <i>De tillitsvalgte kan kreve møte med styret. Kravet fremsettes overfor ledelsen som skal sørge for at møtet holdes. Flest mulig styremedlemmer og tillitsvalgte bør være med. Ledelsen deltar i møtene.</i></p>	<p>Aksjeloven § Allmennaksjeloven § Hvis ikke AS: Andre lover som samvirkeloven, stiftelsesloven etc. har tilsvarende bestemmelser</p> <p>Hovedavtalen § 9-13</p>	Informasjon skal videre til de andre tillitsvalgte – ikke godta generell taushetsplikt på alt i styret
Ledelsen	<p>Informasjon og opplæring</p> <p><i>Arbeidstakerne og deres tillitsvalgte skal holdes løpende informert om systemer som nyttes ved planlegging og gjennomføring av arbeidet. De skal gis nødvendig opplæring for å sette seg inn i systemene, og de skal medvirke ved utformingen av dem.</i></p>	Aml § 4-2 (1)	Legg merke til at det heter både planlegging og gjennomføring
	<p>Informasjon</p> <p><i>De tillitsvalgte skal gis informasjon så tidlig som mulig slik at de kan gi sine synspunkter før beslutning treffes.</i></p>	Hovedavtalen § 9-1.	Så tidlig som mulig er det sentrale stikkordet
	<p>Kontroll og overvåkning</p> <p>Tilsvarende bestemmelser som i hovedavtalen</p>	Aml kap. 9	
Ledelsen	Mer om kontroll og overvåkning – tilleggsavtale V, avtale om kontrolltiltak i bedriften (Tilsvarende bestemmelser finnes i arbeidsmiljøloven kapittel 9.)		
	<p>Informasjon og drøfting om kontroll og overvåkning</p> <p><i>Spørsmål om behov, utforming og innføring og vesentlig endring av interne kontrolltiltak skal drøftes med de tillitsvalgte. Bedriften skal holde de ansatte gjennom deres tillitsvalgte orientert om planer og arbeid innenfor området, slik at disse så tidlig som mulig, og før bedriftens beslutning, kan gjøre sine synspunkter gjeldende.</i></p> <p><i>Bedriftsledelsen og de tillitsvalgte skal hver for seg og i fellesskap bidra til at nødvendig informasjon blir gitt de ansatte før tiltak settes i verk.</i></p>	Punkt 3 og 4	Tillitsvalgtes plikt til å informere er et viktig argument for <b>å få</b> informasjon
Ledelsen	Mer om digitalisering – tilleggsavtale IV, rammeavtale om teknologisk utvikling og datamaskinbaserte systemer		
	<p>Informasjon til tillitsvalgte</p> <p><i>Bedriften skal holde de ansatte ved deres tillitsvalgte informert om forhold som faller innenfor avtaleområdet, slik at de tillitsvalgte kan fremme sine synspunkter så tidlig som mulig og før bedriftens beslutninger settes i verk, jf. § 4-2, nr. 1 i arbeidsmiljøloven. Når informasjonen gis i møte anbefaler hovedorganisasjonene at det settes opp referat som undertegnes av begge parter.</i></p>	Del II	<p>Så tidlig som mulig</p> <p>Skriftliggjøring</p>



	<p><i>Bedriftens eventuelle langtidsplaner og forprosjekter skal være en del av denne informasjon. For øvrig henvises det til Hovedavtalens § 9-3 nr. 1.</i></p> <p><i>Dette gjelder også informasjon om forskningsprosjekter innenfor denne avtales område. Slik informasjon skal være gjensidig. Informasjonen skal gis i en oversiktlig form og i et språk som kan forstås av personer uten spesialkunnskaper på området.</i></p> <p><i>Bedriftsledelsen og de tillitsvalgte skal dessuten hver på sin side og i fellesskap legge vekt på at de ansatte får tilstrekkelig informasjon til å få innsikt i og forståelse for hovedtrekkene i de systemer de selv bruker eller påvirkes av, og til å forstå den betydning bruken av slike systemer har så vel for bedriften som for de ansatte og deres arbeidssituasjon.</i></p>		<p>Særlige prosjekter er inkludert</p> <p>Plikt til å informere de ansatte</p>
	<p><i>Informasjon til tillitsvalgte 2</i>  <i>Det er en forutsetning at de ansattes representant(er) gis anledning til å sette seg inn i generelle spørsmål vedrørende ny teknologisk innflytelse på forhold som angår de ansatte. Representanten(e) skal ha adgang til all dokumentasjon om utstyr og programmer innenfor avtaleområdet. Representanten(e) skal med utgangspunkt i sin spesielle kompetanse stå til disposisjon for de ansatte og de øvrige tillitsvalgte, i forbindelse med deres engasjement innenfor avtaleområdet. Tillitsvalgte og ansatte som deltar i konkrete prosjekter, skal ha adgang til all nødvendig dokumentasjon innenfor prosjektområdet</i></p>	Del IV, punkt 3 og 4	<p>Tilgang og forståelse</p> <p>Dokumentasjon</p>
Andre LO-org. internt	<p><i>Konsernsamarbeid</i>  <i>Hvis planer om utvidelser, innskrenkninger eller omlegginger også kan få vesentlig betydning for sysselsettingen i flere enheter i konsernet, skal konsernledelsen så tidlig som mulig drøfte disse spørsmål med et koordinerende utvalg av tillitsvalgte.</i></p>	Hovedavtalen § 9-12	Så tidlig som mulig
Ekspert	<p><i>Hjelp i prosessene</i>  <i>Dersom de tillitsvalgte ønsker å benytte ekstern rådgiver, skal ledelsen informeres om dette. Tillitsvalgte kan ta opp om utgiftene skal dekkes helt eller delvis.</i></p> <p><i>Ekspertise</i>  <i>Bedriftens egen ekspertise skal i rimelig utstrekning kunne benyttes av den tillitsvalgte i samråd med bedriftsledelsen.</i>  <i>Om nødvendig skal de ansattes tillitsvalgte – i forståelse med bedriftsledelsen og gjennom sin hovedorganisasjon – kunne konsultere ekstern ekspertise på området. Kostnadene ved slik eksperthjelp dekkes av bedriften om ikke annet er avtalt på forhånd.</i></p>	<p>Hovedavtalen § 9-8</p> <p>Tilleggsavtale IV  Rammeavtale om punkt 3 og 4</p>	<p>Utgifter kan dekkes</p> <p>Utgifter dekkes av bedriften</p>

Oversikten viser at i informasjonsfasen har de tillitsvalgte rettigheter i arbeidsmiljølovens kapittel 4 og 9, i hovedavtalen kapittel 9 samt tilleggsavtale IV (rammeavtale

om teknologisk utvikling og datamaskinbaserte) og tilleggsavtale V (avtale om kontrolltiltak i bedriften).

## 8.2 Beslutningsfasen

Organisering og investeringer i ny teknologi er områder som i utgangspunktet faller inn under arbeidsgivers styringsrett. Det betyr likevel ikke at arbeidsgiver ikke har plikter overfor de ansatte og deres tillitsvalgte.

For det første stiller ansattes representant i styret likt med de aksjonærvalgte og kan selvsagt velge å stemme nei eller markere motstand mot innføring av nye systemer. Til tross for en kontinuerlig mindretallsposisjon vil styret ofte søke konsensus i viktige saker (se Hagen 2010), og dermed kan ansatterepresentantene «selge seg dyrt» for å bidra til å legitimere den beslutningen som fattes.

På landsmøtet 2019 i Fellesforbundet ble det vedtatt en uttalelse om bedriftsdemokrati der det blant annet kreves at man må

«Sikre at protokoll fra drøftinger med tillitsvalgte etter Hovedavtalen skal være med som saksdokument i styremøter når endelig beslutning skal tas.»<sup>34</sup>

Kravet henspiller på at styrets beslutninger i svært mange tilfeller omfatter forhold som dekkes av hovedavtalens bestemmelser, og dersom kravet om drøftinger «før beslutningen fattes» tas på alvor, skal sakene drøftes med de tillitsvalgte før styret tar sin avgjørelse. Dette gjelder også om saken er en større digitaliseringsprosess. De tillitsvalgte har ingen krav om at protokollen skal følge med, men det forhindrer selvsagt ikke at man kan be om at det skjer.

Kravet om drøfting før styret fatter sin beslutning, kobles ofte sammen med styremedlemmenes taushetsplikt. Her viser vi til hva Granden (2013) skriver i sin bok *Styrearbeid for ansatte i selskap og konsern*.

### Taushetsplikt

«Styrets vedtak om taushetsplikt kan ikke være til hinder for at selskapet følger opp sine forpliktelse i henhold til informasjon og drøfting med tillitsvalgte så tidlig som mulig. De ansattevalgte må også vurdere om hvorvidt det er på sin plass å minne styret om selskapets forpliktelse derom denne i praksis oversees [...] I situasjoner der bedriftens ledelse i henhold til lov og/eller avtaler er forpliktet til å drøfte med eller informere en nærmere fastsatt krets av tillitsvalgte, har det ingen mening å pålegge ansattevalgte styremedlemmer en taushetsplikt som også innfatter [å gi informasjon til, vår anmerk.] denne kretsen. Styrets flertall vil i en slik situasjon bare hindre interne drøftelser blant selskapets tillitsvalgte, noe som ikke er i tråd med representasjonsrettens formål. Dersom selskapet ikke har til hensikt å informere tillitsvalgte i overenstemmelse med informasjons- og drøftingsbestemmelsene, er dette en omgåelse av og i verste fall brudd på de aktuelle regler samtidig som selskapet selv ikke får formulert informasjonen. I en slik situasjon vil behovet for at de ansattevalgte styremedlemmene drøfter saken med de tillitsvalgte, fremstå som ganske entydig» (Granden 2013: 108 og 109).

For det andre fatter styret de overordnede beslutningene, og de fleste prosesser vil by på en rekke beslutninger med betydning for de ansatte som til syvende og sist vil

<sup>34</sup> <https://www.fellesforbundet.no/globalassets/dokumenter/om-fellesforbundet/landsmotet-2019/uttalelser-landsmotet-2019.pdf>.

fattes av (den lokale) ledelsen. Dermed kommer både bestemmelsene i aml og hovedavtalen til anvendelse også etter at styrets beslutning er fattet, og det er disse vi refererer til i tabell 8.2.

Partenes posisjon i en drøfting vil avhenge av i) maktressurser og ii) formelle sanksjoner. Tillitsvalgtets ressurser i generell forstand faller utenfor denne rapporten, mens formelle sanksjoner i form av brudd på hovedavtalens bestemmelser om informasjon og drøfting finnes i hovedavtalen § 9-14. Her er prosedyrer for behandling av påstand om brudd på bestemmelsene etablert, og det kan ilegges bøter.

Mer relevant er kanskje bestemmelsen om at ledelsen skal grunnngi sitt syn:

«I de tilfelle ledelsen ikke finner å kunne ta hensyn til de tillitsvalgtets anførsler, skal den begrunne sitt syn. Fra konferansen skal det settes opp protokoll som undertegnes av begge parter.» (Hovedavtalen § 9-6.1 (3))

Bestemmelsen er viktig nettopp fordi ledelsens argumenter her må skriftliggjøres i en protokoll.

Nedenfor har vi laget to tabeller knyttet til beslutningsfasen – en hvor kontroll og overvåkning er tema, og en der vi antar at omstillingsprosessen ikke har konsekvenser som dekkes av bestemmelsene om dette. Men vi minner igjen om skillet mellom i) kontroll og overvåkning som ønsket effekt av systemet, ii) kontroll og overvåkning som konsekvens (eksempelvis slik det ble erfart i den prosessen vi omtalte ovenfor – kameraer som i utgangspunktet skulle overvåke produksjonsprosessen, viste seg å fange opp ansatte) og iii) kontroll og overvåkning som mulighet – altså at nye digitale systemer i seg selv genererer informasjon som kan brukes til kontroll av de ansatte. Skillet mellom organisasjonsendring/omstilling/utvikling og kontroll og overvåkning kan være svært vanskelig å trekke.

## Kontroll og overvåkning

Tabell 8.2 Rettigheter ved kontroll og overvåkning

Kilde	Rettighet	Hvor	Pass på!
Ledelsen	Saklig grunn: <i>Arbeidsgiver kan bare iverksette kontrolltiltak overfor arbeidstaker når tiltaket har saklig grunn i virksomhetens forhold og det ikke innebærer en uforholdsmessig belastning for arbeidstakeren.</i>	Aml § 9-1 (2)	Det er arbeidsgiver som har bevisbyrden
	Drøftingsrett: <i>Arbeidsgiver plikter så tidlig som mulig å drøfte behov, utforming, gjennomføring og vesentlig endring av kontrolltiltak i virksomheten med arbeidstakernes tillitsvalgte.</i>	Aml § 9-2 (1)	Så tidlig som mulig
	Evalueringsrett: <i>Arbeidsgiver skal sammen med arbeidstakernes tillitsvalgte jevnlig evaluere behovet for de kontrolltiltak som iverksettes.</i>	Aml § 9-2 (2)	Evalueringsrett skal finne sted
	Drøftingsrett <i>Spørsmål om behov, utforming og innføring og vesentlig endring av interne kontrolltiltak skal drøftes med de tillitsvalgte. Bedriften skal holde de ansatte gjennom deres tillitsvalgte orientert om planer og arbeid innenfor området, slik at disse så tidlig som mulig, og før bedriftens beslutning, kan gjøre sine synspunkter gjeldende.</i>	Hovedavtalen kap. V-3	Drøfting før beslutning fattes
	Plikt til å informere <i>Før tiltak settes i verk, skal de ansatte ha fått informasjon om tiltakenes formål og praktiske konsekvenser. Bedriftsledelsen og de tillitsvalgte skal hver for seg og i fellesskap bidra til at nødvendig informasjon blir gitt de ansatte før tiltak settes i verk.</i>	Hovedavtalen kap. V-4	Plikt til å informere gir rett til informasjon
	Rett til avtale: <i>Dersom en av partene på den enkelte bedrift ønsker det, skal det søkes opprettet lokal avtale om utforming og gjennomføring av bedriftens kontrolltiltak, samt fastsette bruksområdet for disse. Oppnås det ikke enighet, kan hver av partene bringe saken inn for hovedorganisasjonene.</i>	Hovedavtalen kap. V-7	Mulighet for avtale eksisterer  Sanksjonsmulighet

Tillitsvalgte kan altså velge mellom å benytte seg av rettighetene i arbeidsmiljøloven eller i hovedavtalen. Formuleringene er imidlertid nokså like, og for tillitsvalgte i et etablert partssamarbeid er det kanskje naturlig å bruke hovedavtalen også her. Hvordan arbeidsfordelingen skal være mellom partssamarbeid basert på hovedavtalen og arbeidsmiljøutvalget på dette området, bør diskuteres og avklares, her kan det også som nevnt være aktuelt å støtte seg på tilleggssavtale III til hovedavtalen (avtale om opplæring i arbeidsmiljø i virksomheter for verneombud og medlemmer i arbeidsmiljøutvalget).

## Digital omstilling

Tabell 8.3 Rettigheter i beslutningsfasen

Kilde	Rettighet	Hvor?	Pass på
Ledelsen	<p>Drøfting</p> <p>Ledelsen skal så tidlig som mulig drøfte med de tillitsvalgte (arbeidsutvalget):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• omlegginger av viktighet for arbeidstakerne og deres arbeidsforhold, herunder viktige endringer i produksjonsopplegg og metoder.</li> <li>• sysselsettings spørsmål, herunder planer om utvidelser og innskrenkninger.</li> </ul>	§ 9-4 Drøftelser vedrørende omlegging av driften	Så tidlig som mulig
	<p>Ledelsens plikt til å la tillitsvalgte fremme synspunkter før beslutning tas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Før ledelsen treffer sine beslutninger i saker som angår arbeidstakernes sysselsetting og arbeidsforhold, skal dette drøftes med de tillitsvalgte.</li> <li>• I de tilfellene ledelsen ikke finner å kunne ta hensyn til de tillitsvalgtes anførsler, skal den begrunne sitt syn. Fra konferansen skal det settes opp protokoll som undertegnes av begge parter.</li> <li>• Dersom ledelsen ønsker å gjennomføre slike endringer i bestående arbeidsforhold og LO og forbundene hevder dette vil være tariffstridig, kan LO uten ugrunnet opphold ta opp med NHO spørsmålet om å utsette iverksettelsen inntil forhandlingsmøte mellom hovedorganisasjonene er avholdt. Slikt møte skal i tilfelle avholdes innen 1 uke etter at det er fremsatt skriftlig krav om det.</li> </ul>	§ 9-6 Nærmere om drøftelse og informasjon	<p>Før beslutning er igjen hovedprinsippet</p> <p>Ledelsen må skriftliggjøre</p> <p>Sanksjonsmuligheter</p>
Toppledelsen	Konsernbestemmelsene	§ 9-12 og kap. 16	
	<p>Drøftelser innen konsern mv.</p> <p>Hvis planer om utvidelse, innskrenkninger eller omlegginger også kan få vesentlig betydning for sysselsettingen i flere enheter i konsernet, skal konsernledelsen så tidlig som mulig drøfte disse spørsmål med et koordinerende utvalg av tillitsvalgte etter § 16-2 tredje ledd for arbeidstakere som går inn under Del A, uten hensyn til om bedriftene er bundet av felles overenskomst.</p> <p>Slike drøftelser skal også finne sted om spørsmål som gjelder konsernets økonomiske og produksjonsmessige stilling og utvikling.</p>	§ 9-12, punkt 1	Drøfting
	<p>På konsernnivå, divisjons- eller regionnivå mv. kan det treffes beslutninger som har vesentlig betydning for arbeidstakerne og deres arbeidsforhold på disse nivåer. I slike tilfelle kan det avtales ordninger som ivaretar de hensyn som fremgår av kapittel IX.</p> <p>Representanter for arbeidstakerne skal gis mulighet for å fremme sine synspunkter før konsernledelsen treffer sine beslutninger. I de tilfelle konsernledelsen ikke finner å kunne ta hensyn til arbeidstaker-representantenes anførsler, skal den begrunne sitt syn.</p> <p>Fra møtet skal det settes opp protokoll som undertegnes av begge parter.</p>	§ 9-12, punkt 5-7	<p>Ulike ordninger kan etableres</p> <p>Før beslutning</p> <p>Begrunnelse skal gis</p> <p>Skriftliggjøring</p>

Bestemmelsene i kapittel 9 er generelle og gjelder selv om det også er en egen tilleggsavtale. Tilleggsavtalen inneholder også punkter som kan være relevante i beslutningsfasen, dette framgår nedenfor.

Tabell 8.3 fortsetter – rettigheter i beslutningsfasen			
	«Fremme synspunkter» (se ovenfor – informasjon til tillitsvalgte)	II, punkt 1	
	Drøfting <i>Når en bedrift planlegger og tar i bruk datasystem, skal bruksområdet klart fastsettes. Annen bruk av systemer skal bare kunne skje etter drøftinger med de ansattes tillitsvalgte.</i>	II, punkt 3	Særlig oppmerksomhet på annen bruk
	Drøfting <i>Før bedriften fatter endelig beslutning om system- og/eller teknologivalg innenfor avtaleområdet, bør partene på den enkelte bedrift drøfte hvordan de ansatte kan være med på å utvikle og/eller delta i valg av slik teknologi.</i>  <i>Under dette arbeidet skal partene også drøfte hvordan de ansatte kan være med på å utforme arbeidsopplegg, arbeidsforhold og ledelse.</i>  <i>Opplærings- og omskoleringsbehov skal avklares. Det skal særlig legges vekt på utviklingen av den enkeltes faglige jobbinnhold.</i>	II, punkt 9–11	Drøftingsrett  Ansattes rolle skal trekkes inn  Kompetansebehov skal avklares

Tilleggsavtale IV sier videre dette:

«Partene på den enkelte bedrift bør selv søke å finne frem til de mest hensiktsmessige samarbeids- og organisasjonsformer innenfor avtaleområdet. Overensstemmende med de retningslinjer som er trukket opp i denne rammeavtale, skal det på den enkelte bedrift, dersom en av partene ber om det, søkes opprettet en særavtale.

Oppnås det ikke enighet, kan hver av partene bringe saken inn for hovedorganisasjonene. Hovedorganisasjonene forplikter seg til, i samarbeid med partene på bedriften, å søke å finne en løsning innen rimelig tid.» (Punkt VIII, Samarbeidsformer og lokale særavtaler).

Avtalen gir altså rett til å kreve avtale. Samtidig sies det klart at partene har forpliktelser.

«Partene på den enkelte bedrift som berøres av bestemmelsene i denne avtale, forplikter seg til å gjøre denne kjent blant de ansatte.» (Punkt IX).

### 8.3 Iverksettelsesfasen

Vi kan nærme oss tillitsvalgtes rettigheter i iverksettelsesfasen på to måter: Rettighetene i del A i hovedavtalen har relevans også i denne fasen – ikke minst fordi enhver iverksettelsesfase vil inneholde en rekke beslutninger. Her vil det dreie seg om konkretisering av overordnede beslutninger, men vi kan også anta at en del ukjente

beslutningsbehov dukker opp; de færreste klarer å tenke/utrede seg fram til alle beslutninger som er nødvendige i en omstillingsprosess, ukjente konflikter og uavklarte forhold vil dukke opp.

Men partene kan også velge å organisere iverksettingsprosessen etter reglene i del B, her formulert i NHOs kommentarer:

«Hovedavtalens del A dreier seg for en stor del om det formaliserte, daglige samarbeid mellom bedriftens ledelse og de tillitsvalgte, partenes rettigheter og plikter og om hvordan uoverensstemmelser skal løses. Del B er mer utviklingsorientert, og legger grunnlaget for samarbeidsformer mellom arbeidstakerne og ledelsen som bidrar til å sikre det økonomiske grunnlag for bedriftens fremtid og dermed for trygge og sikre arbeidsforhold.

Del B gir partene stor frihet til selv å utvikle passende samarbeidsformer ut fra lokale forhold. Formålsbestemmelsen er formulert med dette før øyet. Fordi en viss formalisering er nødvendig, bør det inngås lokal avtale om organiseringen av samarbeidet. Ved inngåelse av slik avtale står partene fritt i å opprette samarbeidsorganer eller -former som avviker fra Del B. Imidlertid: Dersom slik avtale ikke inngås, er det bestemmelsene i Del B som skal legges til grunn for samarbeidet.»

Poenget i vår sammenheng er å understreke muligheten for å sette opp ulike samarbeidsformer og særlig arbeidsgrupper til å gå løs på hel- eller delprosjekter. Særlig kunnskapskrevende digitale omstillingsprosesser passer ofte godt med en slik arbeidsform, som vi siterte tidligere: I løpet av prosessen ble det satt opp ulike arbeidsgrupper med representasjon fra begge parter og fra de ansatte og mellomledere.

Som sitatet viser, anbefales det at man setter opp en avtale:

«Avtale om samarbeid bør inngås lokalt. Det må tas hensyn til virksomhetens art, størrelse, geografiske lokalisering, teknologi, organisasjons- og styringsstruktur m.m.

Blir partene ikke enige, skal samarbeidet organiseres etter bestemmelsene i kap. XIII – XVI. Partene kan be om bistand fra organisasjonene.» (§ 12-1 (2-4))

Bestemmelsene det her vises til, gjelder bedriftsutvalg og avdelingsutvalg (hovedavtalen kapittel XIII og XV). Rettighetene til bedriftsutvalget minner om de formuleringene vi finner i del A:

«Er avtale ikke inngått, behandler utvalget:

- Orienterende og fortrolige meddelelser fra bedriftsledelsen om bedriftens økonomiske forhold og stilling innenfor bransjen, samt om forhold som er av betydning for produksjonsvilkårene og avsetningsmulighetene.
- Spørsmål av vesentlig betydning for de ansatte og deres arbeidsforhold som angår bedriftens virksomhet, større investeringer og endringer i produksjonsopplegg og metoder, kvalitetsspørsmål, produktutvikling samt planer om utvidelser og innskrenkninger eller omlegninger, skal forelegges utvalget til uttalelse før avgjørelse fattes.
- Redegjørelser for bedriftens virksomhet og de planer som foreligger med hensyn til driften i den nærmeste framtid»

NHO<sup>35</sup> tolker disse bestemmelsene slik:

<sup>35</sup> <https://www.nho.no/siteassets/publikasjoner/hovedavtalen-2018-2021.pdf>.

«Det er grunn til å understreke behovet for åpen og tillitsfull dialog i BU. Bestemmelsen bygger på at alle spørsmål av vesentlig betydning for virksomheten, de ansatte og deres arbeidsforhold skal forelegges BU til uttalelse før endelig vedtak treffes av besluttsende organ.

Arbeids- eller prosjektgrupper som settes ned etter del B skal altså ha muligheten til å uttale seg før beslutning fattes.»

#### **Mer om tilleggsavtale IV**

Også i tilleggsavtale IV er man opptatt av prosjektgrupper:

«I de tilfelle partene er enige om å bruke prosjektarbeidsformen, bør foruten de tillitsvalgte, også representanter for de berørte arbeidstakere sikres reell innflytelse. Hovedorganisasjonene anbefaler at så langt det er praktisk mulig, bør alle ansatte som blir direkte berørt, engasjeres i arbeidet med prosjektene.» (Tilleggsavtale IV, III (1))

Et viktig punkt her, og som er en del av intensjonen i del B, er at også arbeidstakerne skal kunne trekkes inn.

«Dette er ønskelig både for å kunne dra nytte av de kunnskaper som finnes i alle ledd i bedriftsorganisasjonen, og for at de ansatte ved sine valgte representanter skal sikres medinnflytelse ved utforming, innføring og bruk av systemene. Det forutsettes at det gis nødvendig tid til dette arbeidet, og at såvel tapt arbeidsfortjeneste som nødvendige utgifter til informasjon etter 'III Medvirkning' dekkes.»

Her er det nyttig å legge merke til følgende formulering:

«Før bedriften fatter endelig beslutning om system- og/eller teknologivalg innenfor avtaleområdet, bør partene på den enkelte bedrift drøfte hvordan de ansatte kan være med på å utvikle og/eller delta i valg av slik teknologi.

Under dette arbeidet skal partene også drøfte hvordan de ansatte kan være med på å utforme arbeidsopplegg, arbeidsforhold og ledelse.

Opplærings- og omskoleringsbehov skal avklares. Det skal særlig legges vekt på utviklingen av den enkeltes faglige jobbinnhold.» (III, punkt 5–7)

Her legges det altså stor vekt på de ansattes rolle, og det er etablert en drøftingsrett for de ansatte.

#### **Mer om ansattes rett til kompetanseutvikling ved omstilling**

Kompetanseutvikling er et sentralt punkt enten virksomheten gjennomfører digital omstilling eller ikke. Dette framgår også gjennom at hovedavtalen har et eget kapittel om kompetanseutvikling (kapittel 18). § 18-3 er viktig:

«Den enkelte bedrift skal legge frem sine mål for fremtidig utvikling som grunnlag for kartlegging av behov for kompetanse. Det er bedriftens ansvar, i samarbeid med de ansatte, å foreta kartleggingen og initiere eventuelle tiltak. Kartleggingen oppdateres vanligvis en gang pr. år. Der hvor det er gap mellom bedriftens nåværende kompetanse og fremtidige behov, forutsettes dette dekket med aktuelle opplæringstiltak eller med andre virkemidler.

Kostnadene til etter- og videreutdanning i samsvar med bedriftens behov er bedriftens ansvar. Bedriften og de ansatte har alle ansvar for at et eventuelt



kompetansegap blir tilfredsstillende dekket.» (§ 18-3 Tiltak/virkemidler)

Kompetansekartlegginger skal altså foretas (minst) en gang i året, og planer for deking av eventuelle kompetansegap skal legges og iverksettes. Dette synes særlig aktuelt ved digital omstilling.

Hovedavtalen gir videre rett til å velge en egen kompetansetillitsvalgt:

«Blant de tillitsvalgte kan enkelte velges til spesielle oppgaver, f. eks. kompetansetillitsvalgt, sosialtillitsvalgt, ungdomstillitsvalgt og likestillingstillitsvalgt. Dette skal ikke medføre at antall tillitsvalgte økes. Dersom det velges særskilt sosialtillitsvalgt, skal denne bistå de ansatte i saker av sosial karakter som har tilknytning til forhold på bedriften. Før opplæringstiltak settes i gang, skal kompetansetillitsvalgte tas med på råd.» (Hovedavtalen § 5-4 (2) Valg av tillitsvalgte til spesielle oppgaver)

I utgangspunktet skal spesielle tillitsvalgte altså ikke føre til flere tillitsvalgte, men tillitsvalgte som presiseres i tilleggsavtalene, kommer i tillegg, en egen datatillitsvalgt kommer altså i tillegg. I tilleggsavtaler heter det i tillegg i IV (2) at:

«Hvis bedriftens størrelse og omfanget av bruken av ny teknologi gjør det naturlig, kan det etter avtale med bedriften utpekes mer enn en spesiell tillitsvalgt for de ansatte. Det anbefales at disse danner en arbeidsgruppe, og det forutsettes at nødvendig tid stilles til rådighet.»

Det er særlig den siste formuleringen man bør legge merke til: «det forutsettes at nødvendig tid stilles til rådighet.»

### **Skille mellom informasjon og kompetanse**

Det er ikke nødvendigvis lett å trekke et skille mellom hvilke opplysninger som skal defineres som informasjon, og hva som bidrar til å øke de ansattes kompetanse. I utgangspunktet vil all informasjon øke de ansattes realkompetanse dersom informasjonen er relevant for den enkeltes arbeidssituasjon.

Hovedavtalen § 9 innledes slik:

«De ansatte og deres tillitsvalgte skal ha reell medinnflytelse og gjennom samarbeid, informasjon og drøftelse bidra til økt verdiskaping og produktivitet og derved til de økonomiske forutsetninger for bedriftens fortsatte utvikling og trygge og gode arbeidsplasser [...] Ledelsen, de ansatte og deres tillitsvalgte plikter å ta initiativ til og aktivt medvirke til samarbeid. De tillitsvalgte skal gis informasjon så tidlig som mulig slik at de kan gi sine synspunkter før beslutning treffes [...] 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.»

Både tillitsvalgte og ansatte har plikter etter disse bestemmelsene, igjen er det grunn til å understreke at en slik plikt ikke lar seg gjennomføre uten nødvendig informasjon og kompetansepåfyll.

Og i tilleggsavtalen om teknologisk utvikling og datamaskinbaserte systemer heter det:

«Bedriften skal holde de ansatte ved deres tillitsvalgte informert om forhold som faller innenfor avtaleområdet, slik at de tillitsvalgte kan fremme sine synspunkter så tidlig som mulig og før bedriftens beslutninger settes iverk, jf.

§ 4-2, nr. 1 i arbeidsmiljø-loven. Når informasjonen gis i møte anbefaler hovedorganisasjonene at det settes opp referat som undertegnes av begge parter.

Bedriftens eventuelle langtidsplaner og forprosjekter skal være en del av denne informasjon. For øvrig henvises det til Hovedavtalens § 9-3 nr. 1.

[...] Bedriftsledelsen og de tillitsvalgte skal dessuten hver på sin side og i fellesskap legge vekt på at de ansatte får tilstrekkelig informasjon til å få innsikt i og forståelse for hovedtrekkene i de systemer de selv bruker eller påvirkes av, og til å forstå den betydning bruken av slike systemer har såvel for bedriften som for de ansatte og deres arbeidssituasjon.» (II Informasjon, punkt 1)

Tilleggsavtalen har også et eget punkt om opplæring (punkt V):

«Hovedorganisasjonene understreker betydningen av systematisk opplæring som et aktivt virkemiddel i utnyttelse av ny teknologi. Det anbefales at partene på den enkelte bedrift drøfter nødvendig opplæring på et tidlig stadium av planleggingen. Bedriften skal sørge for at de tillitsvalgte får den nødvendige opplæring, slik at vedkommende kan løse sine oppgaver på en forsvarlig måte. I samråd med de tillitsvalgte skal bedriften også vurdere behovet for opplæring av øvrige ansatte som blir engasjert i konkrete prosjekter innenfor avtaleområdet. Eksempel på slik opplæring er kurs i systemarbeid og prosjektadministrasjon som er tilstrekkelig til å bygge opp nødvendig kompetanse for å kunne delta aktivt i systemutformingen, jf. arbeidsmiljølovens § 4-2 nr. 1.

Opplæringens omfang og karakter vurderes ut fra behovene i den enkelte bedrift. Vurderingene skal omfatte generell opplæring av informativ karakter for nødvendig styrkelse av det generelle kunnskapsnivå i bedriften, nødvendig opplæring i prosjekt- og systemarbeid for aktive deltakere i prosjektarbeid, samt brukeropplæring i betjening og bruk av systemer og utstyr. Opplæring kan skje internt i bedriften, ved anvendelse av bedriftseksterne opplæringstilbud eller i en kombinasjon avhengig av forholdene i den enkelte bedrift.»

Denne bestemmelsen inneholder en rekke punkter som kan tjene som grunnlag for tillitsvalgtes spørsmål av typen «har vi/dere sørget for ...» I NHOs kommentarer presiseres dette til

«Det kan her være snakk om ulike opplæringsbehov, fra konkret opplæring i betjening av maskiner, via opplæring i systemarbeid og prosjektarbeid for dem som skal delta i dette, til generell kunnskap om teknologisk utvikling hos alle som arbeider i bedriften. De tillitsvalgte skal sikres nødvendig opplæring.» (Kommentar 6 til tilleggsavtalen)

Legg særlig merke til at den siste setningen bruker «skal sikres».

## 8.4 Evalueringsfasen

Evalueringsfasen kan betraktes på to måter: som en avslutning av en prosess og som en begynnelse på neste. Dersom evaluering defineres som en avslutning, har de tillitsvalgte, med unntak av aml § 9-2 (2) (se ovenfor), få formelle rettigheter til å delta i (eventuelle) evalueringsprosesser. En annen sak er at mye informasjon om konsekvenser og virkninger vil kunne «gå under radaren» dersom de ansatte og deres tillitsvalgte ikke involveres.

Men som vi har understreket, vil teknologisk utvikling og digitale endringsprosesser i de fleste tilfeller gå kontinuerlig. Enhver evaluering vil derfor bli begynnelsen på en ny prosess med de krav til informasjon og drøfting vi har vært gjennom ovenfor.

### **Fordelingsvirkninger**

Evalueringen har altså to fortsettelser:

- behov for ny informasjon og drøfting
- fordelingsvirkninger med betydning for lokale lønnsforhandlinger

En vellykket digital omstilling kan ha betydning for bedriftens inntjening eller andre forhold som faller inn under kriterier for lokal lønnsdannelse (se ovenfor).

### **Partssamarbeid og digital omstilling**

Det vil være fruktbart å ha kapittel 2 som utgangspunkt for den gjennomgangen vi har gitt i dette kapitlet. Partssamarbeid handler om mer enn paragrafer og bestemmelser, det handler om innstilling og tolkninger, og det handler om tillit mellom partene. Dersom partssamarbeidets potensial for å skape vekst og verdistigning og gode arbeidsplasser skal oppnås, må det bygge på verdsetting av samarbeid som arbeidsmåte, det må resultere i kompromisser som begge parter kan sette pris på, og ikke minst handler det om verdien av å jobbe sammen. Sånn sett er målsettingen at ledere og tillitsvalgte ikke skal trenge å slå opp i dette kapitlet; samarbeid og informasjonsutveksling er best når det er en selvfølge. Men for å bygge opp samarbeidet og for å fortsette samarbeidet også når forholdet mellom partene «surner», er lov- og avtaleverket helt avgjørende. Dette er gammel lærdom, men denne lærdommen kan med fordel overføres til situasjoner hvor digitalisering står på partenes dagsorden.

# Referanser

---

- Acemoglu, D. & Autor, D. (2011). Skills, tasks and technologies: Implications for employment and earnings, i O. Ashenfelter & D. E. Card (red), *Handbook of labor economics* (1043–1171). Amsterdam: Elsevier.
- Adkins, L. (2005). The New Economy, Property and Personhood, *Theory, Culture & Society*, 22(1), 111–130.
- Ahrne, G., Aspers, P. & Brunsson, N. (2015). The Organization of Markets, *Organization Studies*, 36(1), 7–27.
- Alsos, K. & Trygstad, SC. (2012). *Medbestemmelse og samarbeid lokalt*. Fafo-notat 2012:13. Oslo: Fafo.
- Altass, P. & Wiebe, S. (2017). Re-imagining Education Policy and Practice in the Digital Era, *Journal of the Canadian Association for Curriculum Studies (JCACS)*, 15(2), 48–63.
- Andersen, SK., Dølvik, JE. & Ibsen, CL. (2014). *De nordiske aftalemodeller i åpne markeder – utfordringer og perspektiver*, Fafo-rapport 2014:08/Nordmod2030: 9. Oslo/København: Fafo/Faos.
- Appelbaum, E. & Albin, P. (1989). Computer rationalization and the transformation of work: Lessons from the insurance industry, i S. Wood (red), *The transformation of work? Skill, flexibility and labour process* (247–265). London: Unwin Hyman.
- Atkinson, RD. (2019). Robotics and the Future of Production and Work, *Information Technology & Innovation Foundation (ITIF)*.
- Autor, DH. (2015). Why are there still so many jobs? The history and future of workplace automation, *Journal of Economic Perspectives*, 29(3), 3–30.
- Axelsson, J, Karlsson, JC. & Skorstad, E. (2019). Arbeterkollektivet i dag – ny studie och teoretisk utveckling. *Tidskrift för samhällsanalys*, 10, 113–143.
- Barth, E. & Nergaard, K. (2015). Kollektive partsforhold: status quo eller endring? I H. Dale-Olsen (red), *Norsk arbeidsliv i turbulente tider* (83–104). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Benanav, A. (2019a). Automation and the future of work – 1, *New Left Review*, 119, 5–38.
- Benanav, A. (2019b). Automation and the future of work – 2, *New Left Review*, 120, 117–146.
- Bloodworth, J. (2018). *Hired. Six months undercover in low-wage Britain*. London: Atlantic Books.
- Braverman, H. ([1974]1998). *Labor and Monopoly Capital. The Degradation of Work in the Twentieth Century. 25th Anniversary Edition*. New York: Monthly Review Press.
- Bråten, M. (2019). *Kontroll og overvåkning i arbeidslivet*. Fafo-rapport 2019:21. Oslo: Fafo.
- Bråten, M. & Tranvik, T. (2012). *Kontroll med ansatte utenfor fast arbeidssted. Ansattes erfaringer med feltteknologi*. Fafo-rapport 2012:50. Oslo: Fafo.
- Brynjofsson, E. (1993). The productivity paradox of information technology: Review and assessment, *Communications of the ACM*, 36(12).
- Burawoy, M. (1985). *The Politics of Production. Factory Regimes Under Capitalism and Socialism*. London: Verso.
- Byrkjeflot, H. (2015). Ledelse på norsk: motstridende tradisjoner og idealer. I S. Einarsen & A. Skogstad (red), *Ledelse på godt og vondt*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Byrkjeland, M. (1998). *Det gode arbeid. Om endringer i arbeidsliv og arbeidsmiljø i Noreg*. Fafo-rapport 261. Oslo: Fafo.
- Cant, C. (2020). *Riding for Deliveroo. Resistance in the New Economy*. Cambridge: Polity.
- CEDEFOP. (Under utgivelse). *Key competences in vocational education and training*. European Centre for the Development of Vocational Training.

- Christensen, CM., Raynor, ME. & McDonald, R. (2015). What Is Disruptive Innovation?, *Harvard Business Review*, desember 2015. Hentet fra <https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation> 6. desember 2019.
- Cirillo, V. & Zayas, JM. (2019). Digitalizing industry? Labor, technology and work organization: an introduction to the Forum, *Journal of Industrial and Business Economics*, 46, 313–321.
- Coase, R. (1937). The Nature of the Firm, *Economica*, 4(16), 386–405.
- David, PA. (1990). The Dynamo and the Computer: An Historical Perspective on the Modern Productivity Paradox, *The American Economic Review*, 80(2), 355–361.
- Davis, G. (2016). What Might Replace the Modern Corporation? Uberization and the Web Page Enterprise, *Seattle University Law Review*, 39(2), 501–515.
- Degryse, C. (2016). *Digitalisation of the economy and its impact on labour markets*. ETUI Working Paper 2016.02. Brussel: European Trade Union Institute (ETUI).
- Drange, I., Falkum, E., Nordrik, B. & Wathne, CT. (2017). *Arbeidslivsrelasjoner i endring. Medbestemmelsesbarometeret 2017*.
- Dølvik, JE. (2013). *Grunnpilarene i de nordiske modellene. Et tilbakeblikk på arbeidsliv og velferdsregimenes utvikling*. Fafo-rapport 2013:13/NorMod2030: 1. Oslo: Fafo.
- Dølvik, JE. & Steen, JR. (2019). *The Nordic future of work. Drivers, institutions, and politics*. TemaNord 2018:555. Nordisk Ministerråd.
- Dølvik, JE. & Steen, JR. (2019). *Drivkrefter og utfordringer for den norske modellen. Framtidens arbeidsliv: Notat 2*, Fafo-notat 2019:15. Oslo: Fafo.
- Falkum, E., Hagen, IM. & Trygstad, SC. (2009). *Bedriftsdemokratiets tilstand. Medbestemmelse, medvirkning og innflytelse i 2009*. Fafo-rapport 2009:35. Oslo: Fafo.
- Falkum, E. (1999). Grenser for medvirkning, i E. Falkum, L. Eldring & T. Colbjørnsen (red.), *Medbestemmelse og medvirkning*, Fafo-rapport 324. Oslo: Fafo.
- Federal Ministry of Labour and Social Affairs. (2017). *Re-imagining work. Work 4.0. White Paper*. Berlin: Directorate-General for Basic Issues of the Social State, the Working World and the Social Market Economy.
- Frey, CB. & Osborne, MA. (2013). *The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation?* Working paper, Oxford Martin Programme on Technology and Employment. Oxford: University of Oxford.
- Gallie, D. (1991). Patterns of Skill Change: Upskilling, Deskilling or the Polarization of Skills? *Work, Employment and Society*, 5(3) 319–351.
- Gellerstedt, S. (2012). Oro för utarmade jobb och digital taylorism, *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 18(4), 39–51.
- Gerhardsen, T. (2006). *Tillitsmannen. En handbook for tillitsvalgte*. Niende utgave. Oslo: Gyldendal.
- Gillespie, A., Richardson, R., Valenduc, G. & Vendramin, P. (1999). *Technology Induced Atypical Work-Forms*. Report for the Office of technology assessment of the European Parliament (STOA), PE167.794. Brussels: European Parliament. Hentet fra <http://www.ftu-namur.org/fichiers/STOA-rapfinal.pdf> 25. september 2019.
- Granden, G. (2013). *Styrearbeid*. Oslo: Gyldendal Akademiske.
- Grint, K. (2010). *Leadership. A Very Short Introduction*. Oxford: Oxford University Press.
- Goos, M., Manning, A., & Salomons, A. (2014). Explaining job polarization: Routine-biased technological change and offshoring. *American Economic Review*, 104(8), 2509–2526.
- Hagen, IM. (2010). *Det mektige mindretallet. Ansattrepresentasjon i styret mellom Corporate Governance og Industrial Relations*. Doktoravhandling, ISS, UiO (også som Fafo-rapport 2010:02).
- Haslie, NA. (2019). IT gjør grensene mellom jobb og familieliv uklare, *Arbeidsforsningsinstituttet*. Hentet fra <https://www.oslomet.no/forskning/forskningsnyheter/it-grensene-mellom-jobb-familieliv-uklare> 14. november 2019.
- HK. (2017). HK får fremtids-laboratorium. HK.dk. Hentet fra <https://www.hk.dk/aktuelt/nyheder/2017/10/25/hk-faar-fremtidslaboratorium> 15. november 2019.

- Hobsbawm, E.J. (1952). The Machine Breakers, *Past & Present*, 1, 57–70.
- Hotvedt, M.J. (2016). Arbeidsgiveransvar i formidlingsøkonomien? Tilfellet Uber, *Lov og Rett*, 55(8), 484–503.
- Håkansta, C. & Bergman, A. (2018). Digitaliserad och isolerad: yrkespraktiken i ett mobilt yrke, *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 24(3–4), 7–25.
- Ilsøe, A. (2017). The digitalization of service work – social partner responses in Denmark, Sweden and Germany, *Transfer: European Review of Labour and Research*, 23(3), 333–348.
- Jesnes, K. (2019). Employment Models of Platform Companies in Norway: A Distinctive Approach? *Nordic Journal of Working Life Studies*, 9(S6), 53–73.
- Jessop, B. (1992). Fordism and Post-Fordism: a Critical Reformulation, i A.J. Scott & M.J. Storper (red), *Pathways to Regionalism and Industrial Development* (43–65). London: Routledge.
- Jongerden, J. (2006). Luddites, or the politics of technology. An introduction, *Tailoring Biotechnologies*, 2(1). 63–68.
- Kristal, T. (2019). Computerization and the decline of American unions: Is computerization class-biased?, *Work and Occupations*, 36(4), 371–410.
- Latzer, M. & Festic, N. (2019). A guideline for understanding and measuring algorithmic governance in everyday life, *Internet Policy Review*, 8(2).
- Lee, M.K., Kusbit, D., Metsky, E. & Dabbish, L. (2015). Working with Machines: The Impact of Algorithmic and Data-Driven Management on Human Workers, *CHI '15 Proceedings of the 33rd Annual ACM Conference on Human Factors in Computing Systems*, 1603–1612.
- Lysgaard, S. ([1961]2007). *Arbeiderkollektivet. En studie i de underordnedes sosiologi*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Marx, K. ([1867]2008). *Kapitalen. Første bok*. Oslo: Bokklubben.
- Mettling, B. (2015). *Transformation numérique et vie au travail*, Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social. Hentet fra <https://www.vie-publique.fr/sites/default/files/rapport/pdf/154000646.pdf> 28. oktober 2019.
- Mill, J.S. ([1848]2004). *Principles of Political Economy. With Some of Their Applications to Social Philosophy*. Indianapolis: Hackett Publishing Company, Inc.
- Molinder, J., Karlsson, T., & Enflo, K. (2019). More Power to the People: Electricity Adoption, Technological Change and Social Conflict. *Lund Papers in Economic History*, No. 2019:206. Lund: Lund Universitet.
- Morozov, E. (2013). *To Save Everything, Click Here: The Folly of Technological Solutionism*. New York: Public Affairs.
- Nergaard, K. & Svartstad, E. (2019). *Hva kan vi lære av historien?*. Framtidens arbeidsliv: Notat 1, Fafo-notat 2019:14. Oslo: Fafo.
- Nergaard, K. (2018). *Tilknytningsformer i norsk arbeidsliv. Sluttrapport*. Fafo-rapport 2018:38. Oslo: Fafo.
- NRK. (2016). Slik overtar utenlandske IT-selskap norske jobber, *NRK.no*. Hentet fra <https://www.nrk.no/norge/slik-overtar-utenlandske-it-selskap-norske-jobber-1.12918438> 25. oktober 2019.
- OECD. (2019). Productivity Growth in the Digital Age. *Going digital*. Hentet fra <https://www.oecd.org/going-digital/productivity-growth-in-the-digital-age.pdf> 9 oktober 2019.
- Oppegaard, SMN. (2018). *The strains of luxury. Labor in the platform economy. The case of Uber Black in Oslo* (masteroppgave). Oslo: Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi, Universitetet i Oslo.
- Oppegaard, SMN., Ilsøe, A., Jesnes, K., Rolandsson B., & Saloniemi, A. (2019). *Uber in the Nordic countries: Challenges and adjustments*. Nordic Future of Work Brief 1. Oslo: Fafo. Hentet fra <https://www.fafo.no/images/pub/2019/Nfow-brief1.pdf> 26. september 2019.
- Palier, B. & Thelen, K. (2010). Institutionalizing dualism: Complementarities and change in France and Germany, *Politics & Society*, 38, 119–148.



- Pasquale, F. (2015). *The Black Box Society: The Secret Algorithms That Control Money and Information*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Prassl, J. (2018). *Humans as a Service. The Promise and Perils of Work in the Gig Economy*. Oxford: Oxford University Press.
- PWC. (2018). *Lederutfordringer i digitale omstillingsprosesser*. PWC. KS FoU Prosjekt nr. 17403100 Mars 2018. Oslo: PWC.
- Seip, ÅA. (2012). *Urvastemning i LO Stat*. Fafo-rapport 2012:15. Oslo: Fafo.
- Sennett, R. (1999). *The corrosion of character. The personal consequences of work in the new capitalism*. New York: W.W. Norton & Company.
- Servoz, M. (2019). *The Future of Work? Work of the Future! On How Artificial Intelligence, Robotics and Automation Are Transforming Jobs and the Economy in Europe*. European Commission, European Political Strategy Center (EPSC). Hentet fra [https://ec.europa.eu/epsc/publications/other-publications/future-work-work-future\\_en](https://ec.europa.eu/epsc/publications/other-publications/future-work-work-future_en) 25. september 2019.
- Solow, R. (1987). We'd Better Watch Out, *New York Review of Books*, 12 Juli 1987, 36. Hentet fra <http://www.standupeconomist.com/pdf/misc/solow-computer-productivity.pdf> 9 oktober 2019.
- Srnicek, N. (2017). *Platform Capitalism*. Cambridge: Polity Press.
- Steen, JR. & Trygstad, SC. (2019). *Arbeid, teknologi og kompetanse. Framtidens arbeidsliv: Notat 3*, Fafo-notat 2019:16. Oslo: Fafo.
- The Guardian. (2019). 'Go back to work': outcry over deaths on Amazon's warehouse floor, *The Guardian*. Hentet fra <https://www.theguardian.com/technology/2019/oct/17/amazon-warehouse-worker-deaths> 24. oktober 2019.
- Thompson, P., & Smith, C. (2010). Debating Labour Process Theory and the Sociology of Work, I P. Thompson & C. Smith (red), *Working Life: Renewing Labour Process Analysis* (11–29). Houndmills, Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Torvatn, H., Kløve, B. & Landmark, AD. (2017). *Ansattes syn på digitalisering. En nasjonal kartlegging av digitale forhold som skaper stress og opplevd produktivitet*. Sintef-rapport 2017:00681. Trondheim: Sintef.
- Tranvik, T. (2013). Det gjennomsluktige arbeidslivet: Erfaringer med feltteknologi i utvalgte yrker, *CompLex 2/2013*. Oslo: Senter for rettsinformatikk.
- Trygstad, SC. & Hagen, IM. (2007). *Ledere i den norske modellen*. Fafo-rapport 2007:24. Oslo: Fafo.
- Trygstad, SC., Alsos, K., Hagen, IM. & Jensen, RS. (2015). *Den norske modellen på virksohmetsnivå*. Fafo-rapport 2015:18. Oslo: Fafo.
- Underthun, A. & Steen, AH. (2018). *Digital omstilling i arbeidslivet. En rapport fra fire bransjer*. AFI-rapport 2018:05. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Uzzi, B. & Barness, Z. (1998). Contingent employment in British establishment: organizational determinants of the use of fixed-term hires and part-time workers, *Social Forces*, 76, 967–110.
- Valenduc, G. & Vendramin, P. (2017). Digitalisation, between disruption and evolution, *Transfer: European Review of Labour and Research*, 23(2), 121–134.
- Vie, OE. (2012). Ledelse på norsk, *Magma*, 4, 60–67.
- Visser, J. (2019). *Trade Unions in the Balance*. ILO ACTRAV Working Paper. International Labour Organization (ILO).
- WRR. (2015). *De robot de baas. De toekomst van werk in het tweede machinetijdperk*, Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid. Hentet fra <https://www.wrr.nl/publicaties/verkenningen/2015/12/08/de-robot-de-baas> 28. oktober 2019.
- Wu, Q., Zhang, H., Li, Z. & K. Lui (2019). Labor control in the gig economy: Evidence from Uber in China, *Journal of Industrial Relations*, 61(4), 574–596.

Zervas, G., Proserpio, D., & Byers, J. (2015). A first look at online reputation on Airbnb, where every stay is above average. Where Every Stay is Above Average. Hentet fra <https://collaborativeeconomy.com/wp/wp-content/uploads/2015/04/Byers-D.-Proserpio-D.-Zervas-G.2015.A-First-Look-at-Online-Reputation-on-Airbnb-Where-Every-Stay-is-Above-Average.Boston-University.pdf> 16 oktober 2019.





# Partssamarbeid og digital omstilling

Hvilke utfordringer møter det norske partssamarbeidet i digitaliseringsprosessene mange virksomheter nå står i? I denne rapporten utforsker vi først hva digitalisering er, hvordan fenomenet kan forstås i kontekst av den norske arbeidslivsmodellen og hvilke utfordringer digitaliseringen av arbeidsprosesser og arbeidsorganisering fører med seg for ansatte, tillitsvalgte, ledere og partssamarbeidet. Vi deler digitaliseringsprosessen i tre faser: implementering av et digitalt verktøy eller redskap, bruk av data til å analysere produksjonen og arbeidsprosessene, og endring av produktions- og arbeidsprosessene ut ifra dataen som samles inn. Vi drøfter deretter hvilke utfordringer digitalisering representerer for fagforeninger på et overordnet nivå, og oppsummerer noen av erfaringene tillitsvalgte i Norge har gjort seg med digitaliseringsprosesser.

Rapporten avsluttes med en sjekklister over sentrale spørsmål partene bør reflektere over når virksomheten står i en digital omstillingsprosess og en over-sikt over hvilke rettigheter og plikter hver av partene har.

Rapporten er finansiert av LO.



Borggata 2B  
Postboks 2947 Tøyen  
N-0608 Oslo  
[www.fafo.no](http://www.fafo.no)

Fafo-rapport 2020:07  
ID-nr.: 20742