

Innspill til Produktivitetskommissjonen etter Arbeidslivskonferansen 2014

Dette notatet er et innspill til Produktivitetskommissjonen høsten 2014. Notatet har til hensikt å synliggjøre sammenhengen mellom bedriftsdemokrati og produktivitet, og bygger på den Arbeidslivskonferansen som ble avholdt med sentrale samfunnsaktører * i oktober.

Innleggene fra LO, NHO, Virke, YS og Finans Norge, og den påfølgende diskusjon, tok for seg hvordan arbeids- og næringspolitikken bør fremme utviklingen av nye former for samarbeid, og ledelse, og dermed åpne for økt produktivitet, innovasjon, omstilling og nye vekstmekanismer. I dette notatet bes det om at Produktivitetskommissjonen vektlegger disse perspektivene i sin utredning.

Oslo, 10. desember 2014

Programkomiteen for Arbeidslivskonferansen 2014
(Representanter for NHO, LO, Virke, DnB, Norgesgruppen og Ringnes)

* Deltakerliste vedlagt

Bakgrunn

Den nordiske velferdsmodellen trekkes frem som en viktig årsak til at Norge har klart seg svært godt gjennom den økonomiske turbulensen etter 2008¹, og bedriftsdemokratiet er et sentralt element i den nordiske modellen. Samarbeidet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker har en viktig og beviselig effekt på produktivitet og nyskaping.

Norge har i etterkrigstiden vært et av de førende landene i utvikling av bedriftsinternt samarbeid for å fremme produktivitet. Samarbeidsprosjektet LO-NAF fra 1964 var det første prosjektet internasjonalt som synliggjorde autonomi og læring som alternativ til kontinuerlig arbeidsforenkling i produktivitetsarbeidet. En rekke nasjonale, FoU-støttede utviklingsprogrammer har siden midten av 80-tallet og fram til 2007 forsterket denne utviklingen². Imidlertid kan det konstateres at videreutviklingen av avanserte, produktivitetsfremmende samarbeidsformer på virksomhetsnivå er blitt vist minimal nasjonal oppmerksomhet de siste årene. Andre nordiske land er i dag lengre framme på dette området. I nyere tid har det også vokst fram betydelig internasjonal forskning som viser hvordan medarbeiderdeltagelse og involvering bidrar til læring, utvikling og økt produktivitet, og bredt anlagte europeiske programmer er etablert for å forsterke denne typen arbeidsplass-nær dynamikk (se vedlegg).

Det er nødvendig at den norske arbeids- og næringspolitikken bidrar til å fremme utvikling av nye former for samarbeid, ledelse og arbeidsorganisering, og dermed sikrer økt produktivitet, innovasjon og konkurransekraft i norsk offentlig og privat sektor. Produktivitetskommisjonen kan spille en viktig rolle ved å påpeke disse sammenhengene i sin utredning.

¹ Hull Kristensen and Lilja (eds.) 2011, Economic Forum Davos 2014

² Senter for Bedre Arbeidsliv, NFR-programmene Bedriftsutvikling 2000 og Verdiskaping 2010.

Innlegg om den norske samarbeidsmodellen

Leder for innovasjons i KS, Henrik Dons Finsrud (tidligere forskningsleder i AFI), konferansens møteleder

Finsrud redegjorde for konferansens mål om å synliggjøre viktigheten av det bedriftsinterne samarbeidet overfor Produktivitetskommissjonen, og pekte på hvilke innovasjons- og veksteffekter Norge kan oppnå - gjennom økt produktivitet - dersom vi evner å kapitalisere på våre samarbeidsevner i langt større grad.

Finsrud dro et kort riss av tidligere satsinger på dette området, herunder det 5-årige Senter for Bedre Arbeidsliv rundt 1990, der hovedaktører i norsk arbeidsliv, offentlig og privat, samarbeidet om produktivitetsutvikling gjennom medvirkning. Deretter fulgte Bedriftsutvikling 2000, et NFR program der LO og NHO satt med i førerretet og sørget for bedriftsforankring for forskergrupper over hele landet. Dette ble videreført i det 10-årige Verdiskaping 2010 fram til 2007. Konsekvensen av dette er at vi siden 2007 ikke har hatt en bred, programmatisk satsing på utvikling av den norske samarbeidsmodellen på virksomhetsnivå.

Finnene lot seg inspirere av våre programmer, og da vi la ned våre virksomhetsorienterte programmer, har de bygget sine opp, og regnes nå som internasjonalt ledende på dette. Deres TEKES har omfattet utviklingsaktiviteter i 3000 bedrifter og involvert 3 mill ansatte. Deres nye, 6-årige program Liideri adresserer medarbeiderdrevet innovasjon og kombinasjonen av produktivitet og gode arbeidsplasser, skal omfatte minst 500 bedrifter, og involverer både forskere og konsulenter.

Svenskene har sitt Produktsjonslyftet. I EU har man etablert European Network for Workplace Innovation for å spre kunnskap om involverende innovasjonspraksis – samarbeid mellom ansatte og ledelse i utvikling av bedriftene.

Finsruds hovedpoeng med sin gjennomgang var å 1) å minne alle om at arbeidsplassene faktisk er tilgjengelige for intervensjoner fra brede koalisjoner av nasjonale aktører, det er ikke en black box, 2) at nasjonale aktører tidligere har vært i stand til forme felles, nasjonale satsinger på dette området, og 3) noen andre land rundt oss driver målrettede, langsiktige programmer, så vi har noen å lære av.

Professor Kalle Moene, ESOP senteret, Universitetet i Oslo

Moene forklarte at den nasjonale konkurransekraften kan knyttes direkte til det bedriftsinterne samarbeidet i kombinasjon med velferdsstatens utforming i Norge. Kombinasjonen av en generøs velferdsstat og relativt høye skatter har blitt betraktet som veksthemmende av tradisjonelle økonomer, herunder også OECD. Møtet med realitetene i form av Norges faktiske utvikling har utfordret denne økonomiske forståelsesrammen, og ledet til uttrykk som «the Norwegian puzzle».

Moene hevdet denne teorien rettet for mye oppmerksomhet mot ideell konkurranse (slik den blir formulert f.eks. av markedsliberalistene ved at konkurranse bidrar til lavere priser og større etterspørsel), og at den heller må rettes mot den *reelle* konkurransen, som handler om å utvikle nye produkter, åpne nye markeder og gjøre ting på nye måter. Det er innovasjonen som er den reelle konkurransen i kapitalismen. Ved reell konkurranse får man valget mellom ulike måter å gjøre ting på, mens ideell konkurranse definerer hva som er den rette måten å gjøre ting på. Han sa videre at den økonomiske teorien ofte forveksler mål og midler. For at folk skal ha gode liv er produktivitet og effektivitet i samfunnet viktig, men etter hvert er det effektiviteten og produktiviteten man utelukkende styrer etter, også i politikken. Store overskudd i næringslivet blir mål i seg selv når man mangler koblingen mellom overskudd og det gode liv.

Ifølge Moene har økonomer alt for enkle oppfatninger om hva som motiverer folk. Arbeidsorganiseringen har bidratt til en gjengjeldelseslogikk (reciprocitet): «Jeg forventer å få igjen for det jeg bidrar med». Det er dype ting som ligger i reciprocitetens kraft, og som skaper «gi og ta»-relasjoner mellom arbeidsgivere og arbeidstakere i det norske arbeidslivet. Moene mener derfor det er viktig å skille mellom indre motivasjon - som handler om å tilfredsstille målsettinger sammen med andre - og ytre motivasjon som ved incitamenter og belønningssystemer. Incitamenter kan virke stikk motsatt av sine intensjoner.

Moene la videre vekt på at Norge trenger bredere studier av konkurranse, med vekt på samarbeid og autonomi og unngå forvekslinger av mål og virkemidler. Han hevdet videre at det norske paradokset er at landet har hatt like høy vekst som USA og snittet av EU, til tross for høye arbeidskostnader. Dette begrunner han med de mange hyppige omstillingene i Norge, som er et resultat av reell konkurranse. Når det ikke kan konkurreres på pris, flyttes oppmerksomheten til produktforbedringer, introduksjon av nye markeder og forbedring og forenkling av produksjonen. Dette er vi relativt gode på. Produktivitsveksten som følger av slike omstillinger kommer alle til gode og bidrar til likhet. Moene pekte også på at ufaglært arbeidskraft er dyr i Norge, mens høyt utdannet arbeidskraft er billig sammenliknet med andre land. På den måten legger Norge en skatt på dårlig produktivitet og belønner den gode. Slik henger likhet og produktivitet sammen.

Ifølge Moene er Norge verdensledende innen organisering. Norske bedrifter er eksponert for internasjonal konkurranse som de kan møte med koordinert lønnsdannelse og autonomi på arbeidsplassene. Globaliseringen skaper dette gjennom den reelle konkurransen, og den bidrar dermed også til likhet i samfunnet.

Eksempler fra næringslivet

HR-direktør - Olav Haraldseid, NorgesGruppen

Haraldseid beskrev hvordan Norgesgruppen har samarbeid og prestasjonsfremmende mangfold som visjon. Det ble gitt eksempler på at det finnes mangfold innen kompetanse, personlighet, holdninger, kultur (flerkulturelle arbeidsplasser), kjønn, alder, osv.

Han sa videre at dersom det ikke differensieres og satses på mangfold og samarbeid, vil man ikke vinne taperne, men tape vinnerne. For å oppnå dette satser Norgesgruppen på en involverende ledelse som selger inn endring til de ansatte og skaper forståelse for hva mangfold er og kan bidra til.

Administrerende direktør i Ringnes AS, Jacek Pastuszka

Pastuszka la vekt på betydningen av den norske samarbeidsmodellen. Ringnes benytter mye av den samme modellen ved at selskapet inviterer til åpne diskusjoner i sentrale omstillingsprosesser. Involveringen av ansatte og fagforeninger har de to til tre siste årene gitt økt produktiviteten og lønnsomhet. Involveringskonseptet er genuint og attraktivt og gir resultater både medarbeidere og eiere verdsetter og fører til at resultater oppnås raskere og med større intern forståelse.

Hovedtillitsvalgt i Ringnes AS, Jostein Aukland

Aukland i Ringnes bekrefter at samarbeidet i Ringnes er svært godt og gir resultater til felles beste. I motsetning til hva enkelte vil hevde, er gode samarbeidsprosesser ikke personavhengig. Etter en tid vokser det fram prosesser og systemer som sikrer at involvering og samarbeid blir en del av virksomhetens struktur og kultur. I Ringnes omfatter dette blant annet LEAN og beslutningsprosessen Clara Futura, der alle omstillinger behandles åpent og i gjensidig tillit.

Referat fra konferansens paneldebatt

Gerd Kristiansen, LO

Det er viktig og nødvendig at samarbeidsmodellen i norsk arbeidsliv løftes fram. Man tar lett dette samarbeidet for gitt og tenker ikke over hvilken kulturell betydning det har. Vi må utvikle partssamarbeidet på sentralt nivå og på arbeidsplassnivå. Dette skal legge til rette for forbedringer og gi folk utfordringer og muligheter.

Til Produktivitetskommisjonen: Vi trenger mennesker som er innovative, og innovative bedrifter må ha menneskene med seg. Det representative samarbeidssystemet er en forutsetning for å komme dit.

Kristin Skogen Lund, NHO

Kalle Moenes innledning er relevant, ikke minst når det gjelder den reelle konkurransen. Det er det vi er gode på, og det er en kjerneverdi i arbeidslivet. Det høye kostnadsnivået i Norge driver fram nødvendig innovasjon. Vi har lave hierarkier med høy autonomi, og en god struktur på det tette samarbeidet mellom tillitsvalgte og ledelse.

Til Produktivitetskommisjonen: Det viktigste er den opparbeidede tilliten i arbeidslivet, og hvordan vi kan videreføre og utvikle denne tilliten. Omstilling er i de ansattes interesse. Det sentrale samarbeidet må ligge i forkant i balansen mellom ansattes rettigheter og arbeidsgivernes behov for fleksibilitet.

Vibeke Hammer Madsen, Virke

For å komme tilbake til vekstnivåene fra 1990-tallet, er samspillet mellom det sentrale og det lokale viktig. Vi må stole mer på det lokale samarbeidet og la det få mer makt. Graden av fagorganisering, lederskap og medarbeiderskap er viktig, og de må ses i sammenheng.

Til produktivitetskommisjonen: Vi må se verdien av å utvikle lederskapet i et mangfold- og kompetanseperspektiv. Det lokale samarbeidet er en nøkkel til økt medvirkning, tillit og involvering.

Jorunn Berland, YS

Det er nødvendig at rett kompetanse finnes på rett sted. Vi må dimensjonere utdanningssystemet ut fra hva arbeidslivet trenger og hvordan det passer samfunnets behov. Trepertssamarbeidet er viktig helt ut på arbeidsplassene. Fagorganisering gir trygghet, og omstillingsvilje trenger trygghet i bunnen.

Til produktivitetskommisjonen: Samarbeid krever både vilje og gjensidig respekt, ikke minst at vi respekterer hverandres roller i samarbeidet. Det gir kreativitet, helhetstenkning og å tenke alternativt. Informasjon og kunnskap om arbeidslivet må inn i utdanningen.

Idar Kreutzer, Finans Norge

Bedriftens sterke stilling som arena for partssamarbeid muliggjør omstilling. Eksempler er Telenor og Posten som har klart å bli effektive og lønnsomme virksomheter med nye samfunnsoppgaver. Finanssektoren er også et eksempel på en bransje med ny teknologi som drivkraft for omstilling. Ved overgangen fra bankgiro til nettbank har produktivitsveksten vært 174 %. Forutsetningen for all endring er imidlertid at alle involverte først får kunnskap om endringen, deretter forståelse og aksept og til slutt eierskap til endringen.

Til produktivitetskommisjonen: Det er nødvendig at man finner tilbake til driverne i den veksten man så på begynnelsen av 2000-tallet. Medarbeidernes involvering i virksomhetens økonomi er viktig. Digitaliseringen og kompetansebyggingen, bedriftenes rolle og pensjonssystemene må løftes fram som elementer i produktiviteten.

Medlem av Produktivitetskommisjonen Simen Vier Simensen og sekretariatsleder Erik Storm deltok på konferansen. Vier Simensen takket i et sluttinnlegg for innspillene som var kommet fram, og ga uttrykk for at problemstillingene var relevante for kommisjonens videre arbeid.

Med Arbeidslivskonferansen 2014 og dette notatet håper initiativtakerne å ha bidratt til å sette fokus på sammenhengen mellom samarbeid og involvering på den ene siden og produktivitet, omstilling og lønnsomhet på den andre. Det er nødvendig at det både for privat og offentlig sektor legges til rette for en videreutvikling av de interne relasjonene mellom arbeidsgivere og arbeidstakere slik at også framtidig konkurransekraft kan sikres. På denne bakgrunn er det også initiativtakernes håp at innholdet i konferansen og dette notatet kan være av verdi i det perspektiv Produktivitetskommisjonen har for sitt arbeid, og at kommisjonens i sine konklusjoner anbefaler en videre oppfølging av disse spørsmålene.