

Isak Lekve

Einar Thorsrud, demokrati og den norske modellen



De Facto
Kunnskapssenter for fagorganiserte
Torggata 28, 0183 OSLO
isak.lekve@de-facto.no
www.de-facto.no

Forord

30. april 2023 var det 100 år siden Einar Thorsrud ble født på Biri i nåværende Gjøvik kommune i 1923, noe som ble behørig markert lokalt på Honne Hotell på nettopp Biri. Thorsrud ble kjent for samarbeidsforsøkene, som senere har fått mye av æren for at vi på syttitallet fikk et gjennombrudd for demokratiseringen av arbeidslivet, og slik etablerte mye av grunnlaget for det vi i dag kaller den norske arbeidslivsmodellen.

Ambisjonen til den følgende rapporten er å presentere disse studiene for et nytt publikum. Både hva som skjedde, men kanskje viktigere, hvilken betydning det fikk for utviklingen av det norske arbeidslivet. Her vil rapporten diskutere betydningen kritisk, og vektlegge at samarbeidsforsøkene viktigste effekt nok var å snu opinionen hos arbeidsgiverne – for arbeidstakerne hadde demokratisering av arbeidslivet som kjent alltid stått på dagsorden.

Avslutningsvis følger så en vurdering av Thorsruds arv i dag. Hva er situasjonen for samarbeid og demokrati i arbeidslivet i 2024, hvor er vi på vei – og hva bør vi gjøre.

Initiativet til rapporten kom fra LO i Vestoppland, men har også fått avgjørende hjelp til finansiering fra Fellesforbundet Raufoss Jern & Metall, Folkets Hus Hunndalen, Fellesforbundet avd. 600 Bygningsarbeidernes fagforening, Fellesforbundet avd. 57 Nord-Rogaland, Fellesforbundet avd. 650, Fellesforbundet avd. 054 Gjøvik Jern & Metall, Fellesforbundet avd. 850 Oslo Grafiske og Fellesforbundet avd. 678 Hunton Arbeiderforening.

Rapporten er utarbeidet av Isak Lekve i De Facto. Tusen takk for alle innspill og bidrag.

Raufoss, 10. juni 2024

Isak Lekve

Bjørn Sigurd Svingen

De Facto

LO i Vestoppland

Innholdsfortegnelse

FORORD	3
1. EINAR THORSRUD OG DEN NORSKE MODELLEN	5
1.1 EINAR THORSRUDS LIV OG VIRKE	6
1.2 SAMARBEIDSFORSØKENE	7
1.3 SAMARBEIDSFORSØKENES BETYDNING	8
2. ARBEIDSLIVET FREM TIL SAMARBEIDSFORSØKENE	9
2.1 ARBEIDERBEVEGELSEN OG DEMOKRATIET	10
2.2 KONFLIKT OG KLASSEKAMP	11
2.3 HOVEDAVTALEN OG KRISEFORLIKET	14
2.4 DEN NORSKE MODELLENS GJENNOMBRUDD	15
3. SAMARBEIDSFORSØKENE	17
3.1 BAKGRUNNEN FOR SAMARBEIDSFORSØKENE	17
3.2 SAMARBEIDSFORSØKENES FASE A	19
3.3 SAMARBEIDSFORSØKENES FASE B	21
3.4 BETINGELSER FOR FORSØKENES SUKSESS	26
4. SAMARBEIDSFORSØKENES BETYDNING	28
3.1 ARBEIDSMILJØLOVEN	28
3.2 SAMARBEID PÅ VIRKSOMHETSNIVÅ	29
3.3 BEDRIFTSSTYRER OG SKYTØEN-KOMMISJONEN	32
3.4 REVITALISERING AV DEN NORSKE MODELLEN	33
5. DEMOKRATI I FREMTIDENS ARBEIDSLIV	34
5.1 DEN NORSKE MODELLENS FORVITRING?	35
5.2 EN ANNEN FREMTID?	37

1. Einar Thorsrud og den norske modellen

Oh yes, svarte han og bukket. Det er nordmannen som har lært oss alt dette som amerikanerne nå holder på å lære av oss. Han må være en stor mann hos dere. Hos oss blir han nærmest sett på som den store profet. A very, very great man, sa japaneren.¹

Japaneren det refereres til i teksten ovenfor, var en finansmedarbeider i Tokyos gigantavis Ashai Shimbun, og ordene falt under en pressekonferanse på New York Stock Exchange i 1982, hvor ledelsen av børsen presenterte en rapport med noen radikale nye ideer om betydningen av bedriftsdemokrati og selvstyrte grupper. Studiene til nordmannen Einar Thorsrud hadde denne dagen ankommet Wall Street, etter å ha reist jorden rundt via japanske bedrifter, og journalisten antok at Thorsrud dermed også var en stor mann i Norge.

Men slik er det nok egentlig ikke. Som BI-professor Pål Nygård skriver, så er han den dag i dag «trolig mer kjent internasjonalt enn i hjemlandet». Dette var tydelig også under hundreårsmarkeringen for hans fødsel, i 2023 som fikk relativt liten oppmerksomhet i den brede norske offentligheten.

Unntaket var hundreårsmarkeringen på Honne Hotell på Biri – Thorsruds fødested. Her samlet lokale krefter akademikere, politikere, fagforeningsfolk og andre interesserte til konferanse om Thorsruds liv og virke, særlig om samarbeidsforsøkene mellom LO og NHO som han ledet. Den følgende rapporten er ment som en videreføring av dette arbeidet, og vil slik bidra både til å markere jubileet og å spre denne kunnskapen videre.

Rapportens hovedfokus vil likevel ikke være på Thorsrud som person, men i stedet det han arbeidet for – demokrati i arbeidslivet – og hvordan dette bidro til en revitalisering av den norske arbeidslivsmodellen. I tillegg er det en ambisjon å si noe om hva som er status for demokratisering av arbeidslivet i dag.

¹ Arvid Bryne (1983): Høyst merkverdig dag i Wall Street, side 8. I Jan Frode Blichfeldt & Thoralf Qvale (Red): *Teori i praksis. Festskrift til Einar Thorsrud*. Tanum Norli.

1.1 Einar Thorsrud liv og virke

La oss likevel kort starte med å si noen ord om Einar Thorsrud. Thorsrud var skomakersønn og ble født på et småbruk på Biri 30. april 1923. Han tok artium på Lillehammer, og ble under krigen engasjert i den hemmelige militære motstandsbevegelsen under dekknavnet «Møller». Motstandsbevegelsen var avhengig av små, selvstendige grupper for å gjennomføre operasjoner, og han har senere formulert at han nettopp her lærte «hvor fantastisk levedyktig og nesten uovervinnelig en gruppe kan være hvis den er innarbeidet til å skulle gjøre noe viktig som medlemmene identifiserer seg med» og at det er «utrolig hvilken oppfinnsomhet og styrke [mennesker] har når de er i små enheter og når det er grunnleggende verdier som bestemmer hva de gjør».²

Hans kontaktnett i forsvaret fra krigen, gjorde at han allerede i 1945 kom i kontakt med Tavistock Institute of Human Relations i London, som senere skulle bli en sentral partner under samarbeidsforsøkene. Senere tok han embetseksamen i psykologi i 1948, og ble samme år rekruttert til Freia for å jobbe i deres personalavdeling, hvor han etter to år ble deres personalsjef.

Freia var på denne tiden kontrollert av familien Throne-Holst som allerede i mellomkrigstiden hadde engasjert seg i forskningsinitiativer om sammenhengen mellom arbeidsvilkår og arbeidsytelse. Blant annet hadde daværende direktør Johan Throne Holst i 1914 gitt ut en bok om Freias egne erfaringer hvor en ved innføring av ny teknologi, spiserom, bedre arbeidslokaler og kortere arbeidstid, greide å øke arbeidsintensiteten slik at tiltakene var profitable.³

Freia og Throne Holst-familien ble dermed en selvstendig drivkraft som også stilte opp med forskningsmidler da Thorsrud reiste til Trondheim for å bli

² Se <https://frifagbevegelse.no/magasinet-for-fagorganiserte/einar-ville-organisere-norske-arbeidsfolk-sann-som-motstandsrorsla-under-krigen-6.469.956024.ba3cc1992f>

³ Johan Throne Holst (1914): *Industri og industrielle problemer*. Aschehoug, sitert etter Knut H. Sørensen (1984): "Arbeidsmiljølovgivningen og kampen om arbeidsforholdene i Norge – et historisk riss».

stipendiat ved Norges tekniske høgskole (NTH) i 1956, og igjen med startkapital for etableringen av Institutt for industriell miljøforskning (IFIM) ved samme institusjon i 1958, hvor Thorsrud så ble dosent, og etter hvert fikk ansvar for å lede samarbeidsforsøkene.

I 1964 var han med å stifte Arbeidspsykologisk institutt i Oslo, dagens AFI ved Oslomet, hvor Thorsrud ble instituttets første leder, og som fra 1967 tok over samarbeidsforsøkene. Han var professor i sosialpsykologi her til 1975.

Thorsrud døde 29. mai 1985 i Oslo.

1.2 Samarbeidsforsøkene

Einar Thorsrud hadde altså tatt med seg tette bånd til sterke arbeidsgivermiljøer da han etablerte IFIM, og det var disse båndene som gjorde at Thorsrud ble engasjert i samarbeidsforsøkene. For det var direktør Jan Didriksen i Norges industriforbund som foreslo Thorsrud og IFIM for Tor Aspengren fra Norsk jern- og metallarbeiderforbund, som aksepterte forslaget om å utvikle felles samarbeidsforsøk under Thorsruds ledelse.

Dermed fikk Einar Thorsrud benytte seg av kontaktene fra Tavistock Institute of Human Relations, hvor Fred Emery også var ansatt fra 1957, og sammen ledet de to forskerne samarbeidsforsøkene gjennom 1960-tallet.

Samarbeidsforsøkene var todelte, hvor en først analyserte konsekvensene av ansattrepresentasjon i styrene⁴, og så undersøkte hvorvidt selvstyrte grupper kunne bidra til mindre fremmedgjøring og økt engasjement, og dermed indirekte til økt produktivitet⁵. Forsøkene vil bli nærmere presentert i kapittel 3.

⁴ Einar Thorsrud & Fred Emery (1964): *Industrielt demokrati. Representasjon på styreplan i bedriftene? Noen norske og utenlandske erfaringer*. Universitetsforlaget.

⁵ Einar Thorsrud & Fred Emery (1969): *Mot en ny bedriftsorganisasjon. Eksperimenter i industrielt demokrati*. Johan Grundt Tanum Forlag.

1.3 Samarbeidsforsøkernes betydning

Samarbeidsforsøkene fikk viktige konsekvenser ved at de la grunnlaget for en rekke senere demokratiseringsreformene i norsk arbeidsliv – som Hovedavtalens del B og sentrale deler av Arbeidsmiljøloven da den kom i 1977.

Viktigst var likevel at man fikk tydelige tegn på at autonomi og selvstyre ga økt produktivitet, og det ble dermed etablert et felles engasjement fra både ledelse og tillitsvalgte, om å spre makt på virksomheten. Det var effekten av slike selvstyrte grupper, som hadde nådd Wall Street via japanske bedrifter i 1982.

Men det fikk også betydning for en *revitalisering* av den norske modellen. Skal vi forstå hvordan, må vi imidlertid først si noe om utviklingen av arbeidslivet i Norge frem til samarbeidsforsøkene, og det blir tema for kapittel 2 av denne rapporten. Videre vil vi i kapittel 3 gå mer konkret inn i bakgrunnen for og gjennomføringen av samarbeidsforsøkene, før vi presenterer betydningen av forsøkene i kapittel 4. Avslutningsvis, vil vi i kapittel 5 si noe om betingelsene for demokratisering av arbeidslivet i dag.

2. Arbeidslivet frem til samarbeidsforsøkene

Spørsmål om makt og demokrati i arbeidslivet handler om hvordan en skal fordele makten til å bestemme hva en skal produsere, hvem som skal gjøre det, hvor det skal gjøres og hvordan.

I dag omtales dette gjerne i forlengelsen av diskusjoner om den «norske» eller «nordiske» modellen, fordi disse modellene antas å være preget av samarbeid på alle nivåer, og å være demokratiske på den måten.

Slik var det imidlertid ikke alltid. I klassisk økonomisk teori etter tenkere som John Locke tenker man seg i utgangspunktet en markedsøkonomi uten reguleringer. Da ser en for seg at bedrifter er eiernes eiendom – og at de styrer i kraft av det. Så er markedet fritt og folk starter bare å jobbe for bedriften om de blir fornøyde med vilkårene, og dermed ligger det et slags «demokrati» i at en som markedsaktør handler fritt – velger bare de vilkårene som passer en.

Men i realiteten er det som kjent en grunnleggende maktubalanse i arbeidslivet, både på arbeidsmarkedet – det har større konsekvenser for arbeidstakere å ikke få jobb, enn for bedriftseiere å ikke få helt riktig kompetanse – og i selve arbeidsorganisasjonen – eierskap til bedriften gir både rettslig og moralsk legitimitet til å utpeke ledere – som styrer over de ansatte.

Dette stadfestes selvsagt gjennom arbeidskontrakten, hvor arbeidstakere aksepterer å underlegge seg hierarki for lønn. Her har partene åpenbart ulike interesser – så høy lønn som mulig for arbeidstakerne, og så lav lønn som mulig for arbeidsgiverne. Samtidig står det kamp om omstendighetene kontraktene inngås i, og om hvordan alt det som ikke står eksplisitt i kontrakten – og det vil uunngåelig være mye – skal løses.

Dette er en teoretisk forståelse, men den er også historisk. Utgangspunktet også i Norge var at arbeidslivet ikke var spesielt demokratisk, men mer i tråd med slik det ble presentert i storfilmen *Sulis* fra 2023 hvor eierne eide ikke bare bedriften,

men også husene, infrastrukturen, butikkene, kirken og alt annet, og dermed hadde tilnærmet total makt over sine ansatte.

2.1 Arbeiderbevegelsen og demokratiet

Arbeiderbevegelsen har imidlertid alltid vært en demokratiserende faktor. En ting er at det den er bygget opp av medlemsorganisasjoner, og dermed gir medlemmene anledning til å delta i utformingen av organisasjonenes målsetninger. Slik skiller de seg fra bedrifter hvor det jo er eiendom som er den avgjørende faktor i hvorvidt en har makt over bedriften. I tillegg har arbeiderbevegelsens viktigste organisasjoner alltid jobbet for ulike former for demokrati.

Dette startet allerede med Marcus Thrane som midt på 1800-tallet organiserte om lag 30 000 arbeidere rundt Drammen for å kreve allmenn stemmerett, på et tidspunkt hvor denne var knyttet til eiendomsretten, og dermed bare var forbeholdt om lag 8 prosent av befolkningen. Thrane og de andre lederne ble fengslet av det borgerlige samfunn den gangen. Han fikk åtte år i fengsel, og mistet sin ære, sin frihet, sitt navn, sin kone og sin datter i kampen for friheten. Men kampen fortsatte, og da Arbeiderpartiet ble etablert mot slutten av århundret, hadde de et program på bare fire punkter – hvor det første nok en gang var allmenn stemmerett.

Da den allmenne stemmeretten endelig ble vunnet 17. juli 1919, ønsket de viktigste organisasjonene i arbeiderbevegelsen – inkludert LO – å utvide demokratiet videre. Det var ulike diskusjoner om hva som skulle være målsetningen, og hvordan en skulle gå frem, men vi kan i hvert fall skissere opp fire posisjoner for hvordan en skulle utvikle demokrati i arbeidslivet:

- Arbeiderklassen skulle overta produksjonsmidlene og slik styre bedriftene og økonomien demokratisk gjennom enten arbeiderråd eller ulike former for samordning med det politiske demokratiet. Dette var den

rådende holdning i Fagopposisjonen av 1911, men et slikt sosialistisk mål hadde også lenge flertall i både LO og Arbeiderpartiet.

- Arbeiderne skulle sikres medbestemmelse i arbeidslivet indirekte, gjennom at LO, som representerte arbeiderne mer direkte, utøvde innflytelse gjennom den «korporative kanal», altså gjennom utvalg, lobbyisme, trepartssamarbeid og lignende, og i tillegg utviklet og opprettholdt et tett, nærmest symbiotisk forhold til Arbeiderpartiet som helst skulle styre regjeringen, med samarbeidskomite, faste medlemmer i sentralstyret og lignende.
- Arbeiderne skulle få representasjon i bedriftenes styre, og slik delta i styringen av bedriftene sammen med eierne.
- Arbeiderne skulle få direkte makt over egen arbeidshverdag gjennom helhetlig kunnskap om arbeidsprosessen og autonomi fra ledelsen.

I denne enkle firedelingen kan det synes som om de fire posisjonene blir gradvis mindre ambisiøse og kompromissorienterte, men i praksis var det ikke alltid noen motsetninger mellom posisjonene, selv om en del mer radikale krefter riktignok advarte både mot den korporative kanal og mot at representasjon i bedriftsstyre fort ga en «gissel»-situasjon med lite reell innflytelse for arbeidstakerne, så lenge bedriftene fortsatte å operere innenfor et kapitalistisk marked.

Uansett er det klart at både LO og andre organisasjoner i arbeiderbevegelsen jobbet for å flytte så mye som mulig av eiernes makt over til arbeidstakerne.

2.2 Konflikt og klassekamp

Men arbeidsgiverne var i utgangspunktet ikke interessert i å dele på makten, til det måtte de *tvinges*, og mellomkrigstiden i Norge og Sverige ga dermed verdensrekord i streikedager. Da var det norske arbeidslivet på kokepunktet, med en hel rekke omfattende konflikter, initiert vekselvis av arbeidstaker- og arbeidsgiversiden.

Flere av konfliktene var initiert av arbeidsgiverne med uttalt ambisjon om å knuse den norske arbeiderbevegelsen, og slik opprettholde sin egen makt. Strategien gikk på å komme med urimelige krav om store lønnsreduksjoner, for så å raskt intensivere konflikten med lockout, og så stole på at det borgerlige stortingsflertallet ordnet opp gjennom tvungen lønnsnemd som lå tett på arbeidsgivernes krav. Stort sett leverte også de borgerlige partiene på dette, og både lønnsoppgjørene i 1926 og 1927 ble avsluttet slik. Og i 1927 vedtok det borgerlige stortingsflertallet så også en revidert arbeidstvistlov som gikk langt i å tillegge fagforeningene automatisk erstatningsplikt ved ulovlige streiker, og nærmest legalisere bruk av streikebrytere ved slike konflikter.

Denne strategien ble eksempelvis fulgt i 1928, da arbeidsgiverne i bygg- og anlegg gikk inn i tariffoppgjøret med krav om 12 prosent nedgang i lønnen. Bygningsarbeiderforbundet sa forutsigbart nok nei, og da det kom varsel om lockout, grep regjeringen inn med tvungen lønnsnemd. Bygningsarbeiderne nektet imidlertid å rette seg etter dette, og fortsatte streiken, også mot ønsket fra ledelsen i LO og eget forbund. Arbeidsgivernes strategi hadde feilet, og deres kanskje viktigste våpen, å få borgerlige politikere til å gripe direkte inn i konflikter, mistet sin kraft når arbeiderne viste at de likevel ikke planla å rette seg etter resultatet.

Ingen borgerlige politikere våget igjen å bruke lønnsnemd. Finn Dahl, som var direktør i NAF, uttalte at om streiken skulle vært stanset, krevde det «fascistiske bestemmelser». Men fascismen i Norge var svak og arbeiderbevegelsen sterk, så arbeidsgiverne valgte i stedet et tettere samarbeid med ledelsen i LO. I fellesskap forhandlet ledelsen i de to organisasjonene frem en avslutning på den ulovlige streiken gjennom et forlik som likevel ikke ga reallønnsreduksjoner.

En enda større styrkeprøve kom ved tariffoppgjøret i 1931. De internasjonale konjunktorene var forverret som følge av den økonomiske krisen fra 1929, og i desember 1930 var det registrert over 100 000 arbeidsløse i Norge. Den store arbeidsledigheten ga arbeidsgiverne anledning til å tvinge arbeiderne både til solide lønnsreduksjoner og arbeidsfred for mange år fremover. Dermed gikk

NAF på ny inn i oppgjøret med krav om kraftige lønnsreduksjoner på i gjennomsnitt 15 prosent. Samtidig gikk LO inn i forhandlingene med krav om å redusere normalarbeidsuken fra 48 til 42 timer, for å slik åpne opp for at flere skulle komme i arbeid. Det måtte bli konflikt.

Og konflikt ble det. Storlockouten av 1931 er den største arbeidskonflikten i norsk historie. Den varte fra februar til august, da 80-90 000 arbeidere var utestengt fra sine arbeidsplasser. Hele 7,5 millioner arbeidsdager gikk tapt. Under lockouten stod også det berømte «Menstad-slaget» ved Norsk Hydros utskipningshavn Menstad utenfor Skien 8. juni 1931, hvor det ble brukt «kontraktører», som de streikende oppfattet som streikebrytere. 8. juni marsjerte streikende arbeidere, ledet av kommunister fra LO-forbundet Norsk Kjemisk Industriarbeiderforbund, mot Menstad for å få slutt på streikebryteriet. Der ble de møtt av det beryktede statspolitiet, og det utviklet seg til kamper. Bondeparti-regjeringen fikk panikk, og forsvarsminister Vidkun Quisling sendte både fire marinefartøy og et gardekompani på 145 soldater for å opprettholde ro og orden.

De militære ble aldri satt direkte inn mot de streikende, men svenske militære hadde bare uker tidligere skutt og drept streikende arbeidere ved Ådalen, så saken skapte uro både blant arbeiderne og helt til topps i fagbevegelsen. Ledelsen i NAF, som hadde gått inn i konflikten med ambisiøse mål om å disiplinere fagbevegelsen for lang tid fremover, begynte nå å frykte konsekvensene om de radikale kreftene fikk makten i LO. Dermed skjedde det et skifte, og NAF-leder Finn Dahl søkte å «styrke den nuværende ledelse i Folkets Hus. (...) Skal den ødelegges eller svekkes, skal de elementer som nu raser dernede komme til makten, så vil det se meget mørkt ut for oss.»

Toppene i LO og NAF fant slik sammen og begynte å forhandle frem en løsning på konflikten. Men først da streikekassene var tomme etter 24 ukers konflikt, fikk de fremforhandlede løsningene flertall i avstemningene blant arbeiderne, som gikk tilbake til arbeidet. Etter det opprinnelige kravet om 15 prosent lønnsnedgang, endte de nå opp på rundt 7 prosent i stedet. Storlockouten viste at ingen av partene kunne nedkjempe den andre. Den kjente arbeiderhistoriker

Edvard Bull har treffende sagt at de store konfliktene etter hvert ga «et inntrykk av at partene nå faktisk var blitt for sterke til at det kunne lønne seg å slåss på den gamle måten; som i en moderne krig blir det mest tap for begge parter.» Det vokste frem en erkjennelse om et slags skjebnefellesskap mellom toppene i arbeidslivets organisasjoner.

Dette er bare noen eksempler, mange flere store og små konflikter kunne vært nevnt. Det som er typisk ved de fleste av disse konfliktene, er også at de endte uten en klar seierherre. Ingen av partene fikk fullt ut gjennomslag for sine krav, men begge ble utmattet. Likevel styrket LO sin posisjon gjennom disse konfliktene. Der storstreiken i 1921 ble ført uten streikebidrag, og dermed uten utsikter til å kunne opprettholdes langvarig, var både organisasjon og kampvilje betydelig sterkere ti år senere. Dessuten utviklet det seg en felles interesse hos ledelsen i LO og NAF om å undergrave den revolusjonære linjen. Alternativet til å forhandle med Martin Tranmæl, Halvard Olsen, Johan Nygaardsvold og de moderate i arbeiderbevegelsen, var kanskje å måtte forhandle med kommunistene. Da var det første åpenbart å foretrekke for arbeidsgiverne.

Gradvis kom også arbeidsgiverne til en erkjennelse om at de til tider nok kunne vinne frem med noe lønnsreduksjon, men at dette var svært kostbart, og krevde lange og dyre konflikter. Og viktigst: Erkjennelsen av at de ikke kunne knuse arbeiderbevegelsen. Da var kompromisser åpenbart å foretrekke.

2.3 Hovedavtalen og kriseforliket

Og dermed ble Hovedavtalen inngått i 1935. Hovedavtalen blir i dag omtalt som «arbeidslivets grunnlov», og er en generell avtale om hvordan en skal løse en rekke problemer det tidligere hadde vært strid om, og sikret slik klare regler både for hvordan og hvor ofte en skulle forhandle om lønnsøkninger og andre konfliktspørsmål.

Litt forenklet kan vi si at med Hovedavtalen godtok arbeidsgiverne å begrense styringsretten og altså dele på makten, samtidig som det ble lagt opp til at de

måtte forhandle jevnlig om å gi fra seg en større del av overskuddet til de ansatte. I bytte fikk de arbeidsfred og lojalitet. Mens arbeidstakerne på sin side fikk et system som ga lovnad om mer reell innflytelse gjennom forhandlingsrett og reallønnsøkninger, samtidig som de ga fra seg muligheten til å bruke de fleste andre arbeidskampmidler enn streik, som demonstrasjoner, blokader, boikott, og også aksepterte strenge vilkår for når en kunne streike. Dermed ga de også i praksis opp den første strategien vi nevnte ovenfor, å overskride det kapitalistiske samfunn.

Samme år ble også Kriseforliket mellom Arbeiderpartiet og Bondepartiet inngått, og det førte til nesten sammenhengende Arbeiderparti-styring i 30 år. Dette førte til en tydelig kursendring i LO, som nå støttet lojalt opp om Arbeiderpartiets mål om rasjonalisering, modernisering og tiltak mot arbeidsledighet. Etter hvert ga dette seg også uttrykk i at LO ble en sterk alliert i utviklingen av ulike offentlige velferdsgoder.

2.4 Den norske modellens gjennombrudd

Hovedavtalen og kriseforliket var resultat av tiår med harde kamper, men de førte til at arbeidsgiverne nå endelig var villige til å dele på makten også i arbeidslivet. I stedet for diktat fra arbeidsgiverne ble det nå samarbeid basert på styrke gjennom et konfliktpartnerskap hvor en hadde gjensidig anerkjennelse av at man hadde ulike interesser, men at man løste disse i fellesskap.

Og dermed var grunnlaget for den norske modellens gjennombrudd lagt. Den preges, som forskningsstiftelsen Fafo peker på, nettopp av samarbeid om trygg økonomisk styring, et organisert arbeidsliv og en universell, offentlig velferdsstat.⁶

⁶ Tone Fløtten og Bård Jordfald (2019): *Den norske modellen – en supermodell*.

Slik slutter ofte også historiske fremstillinger av frøene til, eller *hemmeligheten bak*, den norske modellen, inkludert i min egen fremstilling i *Streik* fra 2021.⁷ Dette er imidlertid en fremstilling som bidrar til å usynliggjøre de store endringene som også har skjedd med den norske arbeidslivsmodellen siden 30-tallet, som eksempelvis utvidelse til stat og kommuner gjennom egne hovedavtaler, fremveksten av store organisasjoner utenfor LO/NHO og etableringen av Teknisk Beregningsutvalg og Frontfagsmodellen som nettopp søkte å koordinere en voksende offentlig sektor med behovene til LOs klassiske kjernemedlemmer i industrien.

Dessuten gir en slik fremstilling utvetydig et makro-orientert perspektiv, men blant de fordelene som oftest trekkes frem med den norske modellen skyldes flere av dem – som den høye produktiviteten og den mindre ujevne fordelingen enn i mange sammenlignbare land – i stor grad forhold *på virksomhetsnivå*, hvor særlig samarbeid om utvikling er, som Gudmund Hernes skriver «langt på vei en nordisk spesialdisiplin».⁸ Dette mer mikro-orienterte perspektivet, har gitt navn til det Hernes nettopp kaller «den norske mikromodellen», og bygger da på erkjennelsen av at samarbeidet også eksisterer på virksomhetsnivå, og at dét har betydelige samfunnsmessige konsekvenser. Dette samarbeid på mikronivå, bygger særlig på den revitaliseringen av den norske modellen som fulgte i kjølvannet av samarbeidsforsøkene, og vi skal nå endelig presentere dem litt nærmere.

⁷ Se Isak Lekve (2021): *Streik. Eller hemmeligheten bak den norske modellen*. Manifest Forlag.

⁸ Gudmund Hernes (2006): Den norske mikromodellen. Virksomhetsstyring, partssamarbeid og sosial kapital. Fafot-notat 2006:25

3. Samarbeidsforsøkene

Hendelsene i 1935 kan karakteriseres som et *dobbelt klassekompromiss* – Kriseforliket innebar et kompromiss mellom på den ene siden industriarbeidere og småkårsfolk i Arbeiderpartiet, og på den andre siden storbøndene i Bondepartiet⁹, mens Hovedavtalen innebar et kompromiss mellom alle former for arbeidsfolk organisert i LO¹⁰, og bedriftseierne i NHO.¹¹

Men selv om en med klassekompromisset fra LO sin side også ga opp å overskride kapitalismen, så stod demokratisering av økonomi og arbeidsliv fremdeles på LOs agenda.

3.1 Bakgrunnen for samarbeidsforsøkene

I det politiske programmet for etterkrigstiden som LO utviklet i London under krigen, *Framtidens Norge*, kjent som «Blåboka», ble det presentert modeller for næringslivet som skulle legge ledelsen «i hendene på det arbeidende folk»,¹² og flere av disse ble også nedfelt i det tverrpolitiske Fellesprogrammet for gjenreisningen av Norge som alle partier på Stortinget sluttet seg til etter krigen.

Dette fikk flere konkrete uttrykk. Samordningsrådet mellom staten, LO, arbeidsgiverne og en rekke andre aktører, ble etablert i 1945, men ble ingen suksess og lagt ned allerede i 1954. Det ble videre etablert tolv bransjeråd hvor

⁹ Bondepartiet ble etablert i 1920, og skiftet navn til Senterpartiet i 1959.

¹⁰ LO het egentlig Arbeidernes Faglige Landsorganisasjon (AFL) på dette tidspunkt, men forkortelsen LO brukes her for å forenkle fremstillingen.

¹¹ NHO ble stiftet som en sammenslåing mellom Norsk Arbeidsgiverforening (NAF), Norges Industriforbund og Håndverkernes Arbeidsgiverforening i 1989, og det var NAF som inngikk avtalen i 1935, men ettersom NHO på alle måter er dennes arvtakerorganisasjon, brukes forkortelsen NHO i teksten for å forenkle fremstillingen.

¹² Tore Pryser (1988): *Arbeiderbevegelsens historie i Norge bind 4. Klassen og nasjonen 1935-1946*: Side 512.

både eierne, de ansatte og staten sammen skulle bli enige og ta beslutninger for sin bransje, men heller ikke disse fikk den betydningen de var tiltenkt. Disse institusjonene var ment å spille en nøkkelrolle i en annen og mer korporativ styringsstruktur på siden av det politiske demokratiet hvor arbeidstakerne kunne få mer makt, men ble i stedet utgangspunkt for en alternativ innflytelseskanal for elitene i organisasjonslivet, oppsummert gjennom den verdenskjente norske samfunnsforskeren Stein Rokkans berømte spissformulering om at «stemmer teller, men ressurser avgjør».¹³

Mest betydning fikk kanskje de produksjonsutvalg som ble etablert i om lag 1000 bedrifter fra 1946, med deltakelse fra ansatte og ledelse. Utvalgene var forankret i Produktivitetsavtalen mellom LO og NHO av 1945, og skulle fastsette mål og jobbe sammen for å sikre rasjonalisering og vekst.

Blant annet basert på disse erfaringene, oppstod det rundt revideringen av Hovedavtalen i 1957, en debatt om hvorvidt ansatte burde få lovfestet representasjon i bedriftsstyrene, hvor særlig Jern- og metallarbeiderforbundet argumenterte sterkt for dette. I desember 1960 møttes så LO-forbundenes ledere til konferansen «Det industrielle demokrati – Hvor står vi?», hvor det var ulike synspunkt på hvorvidt de ansatte fremover burde få representasjon i bedriftsstyre eller over egen arbeidssituasjon, og overhodet hva en skulle forstå med begreper som «industrielt demokrati»,¹⁴ og dette førte til at LO og AP i 1961 nedsatte en felleskomite som skulle utrede spørsmålet om «demokrati i arbeidslivet» under ledelse av fremtidig LO-leder Tor Aspengren.¹⁵

¹³ Stein Rokkan (1987): *Stat, nasjon, klasse. Essays i politisk sosiologi*. Oslo: Universitetsforlaget.

¹⁴ Tor Are Johansen (2014): *Bedriftsdemokrati – medvirkning eller medbestemmelse i arbeidslivet?*

¹⁵ Eivind Falkum (2007): *Makt og opposisjon i norsk arbeidsliv*. Side 229.

Etter press fra Jern- og metallarbeiderforbundet, skulle Aspengren-komiteen så raskt som mulig avgi en innstilling om spørsmålet om styrerepresentasjon. Arbeidsgiverne, som mente at dette ville være både ineffektivt og virke hemmende på produksjonen, men var åpne for at økt individuell medvirkning kunne øke produktiviteten¹⁶, etablerte nå selv sin egen komite, men forstod raskt at de måtte gå i dialog med arbeidstakerne, og sommeren 1962 kontaktet arbeidsgiverne så Aspengren-komiteen og oppfordret den til å samarbeide om å undersøke problemstillingen. Norges Industriforbund foreslo å gjennomføre et felles forskningsprosjekt, og håpet at dette kunne hindre Aspengren-komiteen lanserte «ideologisk pregede programerklæringer» om spørsmålet.¹⁷ Aspengren-komiteen takket ja til invitasjonen, og dermed ble Samarbeidsprosjektet etablert.

3.2 Samarbeidsforsøkenes fase A

Direktør Jan Didriksen i Norges industriforbund hadde forslått at forskningsprosjektet ble gjennomført under ledelse av Einar Thorsrud ved Institutt for Industriell Miljøforskning i Trondheim. Instituttet var etablert bare få år tidligere, i 1958, gjennom donasjoner fra sjokoladefabrikken Freia, og Einar Thorsrud kom selv fra stillingen som personalsjef ved samme bedrift, og det ble enighet om at prosjektet skulle være todelt.

- En undersøkelse av foreliggende norske og utenlandske erfaringer med ordninger som gir de ansatte formell adgang til representasjon på topplanet i bedriftene.

¹⁶ Tor Are Johansen (2014): *Bedriftsdemokrati – medvirkning eller medbestemmelse i arbeidslivet?* Side 153

¹⁷ Tor Are Johansen (2014): *Bedriftsdemokrati – medvirkning eller medbestemmelse i arbeidslivet?* Side 154

- En undersøkelse av industrielt demokrati utviklet gjennom bedre betingelser for personlig medvirkning i det daglige arbeid «med sikte på å utløse menneskelige ressurser».¹⁸

Den første delen av prosjektet, som fikk navnet fase A, sammenlignet erfaringer med ordninger som ga formell adgang til representasjon på topplanet i bedriftene, ble utgitt i 1964 i rapporten *Industrielt demokrati: Representasjon på styreplan i bedriftene?* Her gjennomgikk en både teoretiske synspunkt, offentlige ytringer, men også konkrete modeller og erfaringer fra land som Jugoslavia, Vest-Tyskland og Storbritannia.

Viktigst var likevel intervjuer med personer som hadde direkte og ferske erfaringer som styrerepresentanter for de ansatte i fem bedrifter, og på bakgrunn av dette konkluderte Thorsrud og Emery med at:

*Vårt materiale synes å tale sterkt imot at representasjon for de ansatte i bedriftenes styre vanligvis vil være et effektivt middel til å fremme de hovedformål man forbinder med industrielt demokrati.*¹⁹

Denne tydelige anbefalingen baserte de særlig på at det i deres materiale, var lite som tydet «på at det foregår noen aktiv informasjon fram og tilbake mellom de ansatte og deres representanter», og at representantene de intervjuet stadig følte seg tvunget til å ta vurdere spørsmål etter *bedriftens synsvinkel*.²⁰

Det er klart at om de valgte representantene slik som Thorsrud og Emery beskriver, hverken opprettholder klare bånd til dem som har valgt dem, og i praksis tvinges til å ta bedriftens side – så vil styrerepresentasjon for de ansatte

¹⁸ Einar Thorsrud & Fred Emery (1969): Mot en ny bedriftsorganisasjon. Eksperimenter i industrielt demokrati. Johan Grundt Tanum Forlag. Side 16.

¹⁹ Einar Thorsrud & Fred Emery (1964): *Industrielt demokrati. Representasjon på styreplan i bedriftene? Noen norske og utenlandske erfaringer*. Universitetsforlaget. Side 11.

²⁰ Einar Thorsrud & Fred Emery (1964): *Industrielt demokrati. Representasjon på styreplan i bedriftene? Noen norske og utenlandske erfaringer*. Universitetsforlaget. Side 134-35.

ikke gi den innflytelse som var intensjonen. Kort sagt, styrerepresentasjon vil i liten grad kunne oppfylle intensjonene som ligger i begreper som industrielt demokrati. De understreker at dette selvsagt vil avhenge av det enkelte styremedlemmets evne til å opprettholde bånd til de ansatte og holde avstand til resten av ledelsen, men peker altså på at dette er vanskelig.

Samtidig diskuterer de også spørsmålet om produktivitet og styrets formelle rolle og ansvar, og igjen kommer de til at det er vanskelig å forene dette med å samtidig skulle representere de ansattes interesser.

Dermed konkluderte de altså med at industrielt demokrati, ikke lar seg realisere av styrerepresentasjon på topplanet i bedriftene, og peker slik fremover mot samarbeidsforsøkene andre del – som nettopp tar for seg hvordan en kan realisere industrielt demokrati i det daglige arbeidet.

3.3 Samarbeidsforsøkene fase B

Den andre delen av samarbeidsforsøkene, fase B, varte i 3,5 år, og var en sjeldenhet i norsk samfunnsvitenskap. Her satt man i gang *feltforsøk* i ulike bedrifter, som med rette kan kalles «eksperimenter i industrielt demokrati», som også var undertittelen til rapporten *Mot en ny bedriftsorganisasjon*, som i 1969 oppsummerte forsøkene.

Utgangspunktet var en gjennomgang av eksisterende forskning, som tilsa at «jo mer den enkelte blir i stand til å utøve kontroll over sine oppgaver og til å se sin innsats i sammenheng med sine arbeidskameraters, desto mer tilbøyelig vil han være til å innta en positiv holdning»,²¹ og denne positive holdning ville både legge grunnlaget for «et demokratisk miljø» og en mer produktiv arbeidsprosess.

²¹ Einar Thorsrud & Fred Emery (1969): *Mot en ny bedriftsorganisasjon. Eksperimenter i industrielt demokrati*. Johan Grundt Tanum Forlag. Side 13

Målsetningen for fase B ble slik avgrenset til et spørsmål om å forbedre betingelsene for personlig medvirkning i den konkrete arbeidssituasjon med sikte på å utløse menneskelige ressurser. Altså var det økt produktivitet som ville være den avgjørende standard eksperimentet ville bli målt mot.

Men veien dit var likevel ny, og baserte seg på «den kjensgjerning at mennesker har andre behov og krav de vil ha oppfylt i sitt arbeid (..) ut over lønn, arbeidstid, sikkerhet mot skader og mot vilkårlig oppsigelse».²² Slike instrumentelle belønninger kalte Thorsrud og Emery for ytre belønningsformer, og stilte dem i opposisjon til indre belønningsformer, eller det de kalte de *psykologiske jobbkrav*. Disse ble oppsummert i seks punkter:

1. Krav om innhold i jobben og et minimum av variasjon
2. Behov for å kunne lære noe i jobben
3. Behov for å kunne treffe beslutninger
4. Behov for anseelse
5. Behov for å kunne se sammenheng mellom jobb og omverdenen – se at jobben er nyttig og verdifull
6. Viktig å kunne se for seg en ønskverdig framtid uten nødvendigvis å klatre/avansere

Disse seks psykologiske jobbkrav ble satt i sentrum da de gikk i gang med å utforme eksperimentene gjennom å omforme jobber. Men til tross for en rekke generelle prinsipper å arbeide ut ifra, var det klart at det ikke finnes noen enkel, universell oppskrift for hvordan en skulle kunne gjennomføre eksperimenter som tok høyde for disse, og at eksperimentenes utforming måtte også avhenge av industri og teknologisk nivå, og det ble derfor naturlig å sette i gang flere ulike feltforsøk, tilpasset ulike industrier med ulikt utgangspunkt. De falt ned på fire forsøk, og de gjorde grundige analyser av i hvilken grad de psykologiske jobbkravene var ivaretatt der, og hvordan de kunne forbedres, før de gikk inn og

²² Einar Thorsrud & Fred Emery (1969): Mot en ny bedriftsorganisasjon. Eksperimenter i industrielt demokrati. Johan Grundt Tanum Forlag. Side 19

endret arbeidsorganiseringen. For eksempel på Hunsfos observerte de produksjonen i åtte måneder før de gjennomførte selve eksperimentet. Vi vil nå gjennomgå disse kort.

Christiania Spigerverk

Det første forsøket ble utført ved *Christiania Spigerverk* i Nydalen i Oslo, gjennomførte de eksperimentene i bedriftens trådtrekkeri i seks uker, hvor de fikk etablert to arbeidsgrupper med utstrakt selvstyre på mellom 4 og 7 mann, som viste at de både kunne delta i reorganisering og forbedring av arbeidsoppgavene. Dette skapte større samhold i gruppene, de fikk større variasjon i arbeidet, og de beviste også at slike grupper kunne være meget effektive. Hovedkonklusjonen fra eksperimentet var at gruppeordningen ikke bare vil «gi mer tilfredshet, men også utløse menneskelige ressurser i form av høyere produktivitet og bedre lønninger». Faktisk økte produktiviteten med hele 20 prosent i den korte fasen hvor alle betingelsene for eksperimentet var tilfredsstilt. Imidlertid viste det seg at ledelsen var lite interessert i å kompensere arbeiderne med mer fritid, og de siste ukene av eksperimentet falt produktiviteten tilbake til et ganske bedagelig nivå.

Hunsfos Fabrikker

Det andre forsøket ble utført ved *Hunsfos Fabrikker* i Vennesla i Agder, som var en papirfabrikk og hjørnesteinsbedrift i drift til 2011. Her ble det etablert delvis selvstyrte arbeidsgrupper i celluloseavdelingen, og det viste seg særlig viktig å øke kunnskapen til operatørene slik at de i større grad kunne styre prosessen selv, dermed måtte det gis opplæring slik at flere operatører kunne utføre flere ulike arbeidsoppgaver, mens arbeidsledernes rolle gikk fra å dirigere arbeid til opplæring av andre ansatte. Etter hvert ble det også innført en bonusordning på initiativ av gruppene og ganske raskt ble en rekke ganske konkrete forslag om tekniske forbedringer, som eksempelvis måle- og rensemeter, fremført og

godtatt på operatørmøtene. Den nye bonusen ble utformet for å fange opp produktivitetsveksten, og den kan gi oss en pekepinn på produktivitetsutviklingen:

*Tabell 6.
Utvikling av den totale bonus i forsøksperioden.*

Periode:	Gjennomsnitt pr. uke	Gjennomsnitt pr. kok.
1. halvår 1966	100 %	100 %
2. » »	145 %	140 %
1. » 1967	124 %	137 %
2. » »	124 %	123 %

Tabell 1: Utvikling av bonus på Hunsfos. Fra Thorsrud & Emery 1968:105

Vi ser altså at på Hunsfos var resultatene svært positive.

NOBØ Fabrikkers avdeling i Hommelvik

Det tredje forsøket ble utført ved *NOBØ Fabrikkers avdeling i Hommelvik* like øst for Trondheim, som var en nyopprettet avdeling som fra 60-tallet og frem til konkursen i 1992, særlig produserte panelovner. En analyse av bedriften viste at det var stor forskjell på arbeidsoppgavene, og det ble bestemt å etablere tre delvis selvstendige arbeidsgrupper som alle skulle rette sin innsats mot det overordnede produktet, produksjonen av panelovner. De skulle så rullere på oppgavene seg imellom, og det skulle også foregå noe rullering mellom gruppene når det var nødvendig. Dette krevde en opplæring av operatørene for å mestre flere enn en jobb og ha et mer overordnet blick på produksjonen. Man fikk høy grad av lokal selvstyring og lot operatørene «slippe fri», og så at de da utviklet et bedre arbeidsopplegg. Særlig så Thorsrud og Emery her at den personlige tilfredsstillelse i arbeidet økte etter hvert som gruppene tok over planleggingen

og lot medlemmene utføre flere ulike oppgaver. Det viste også en betydelig og stabil økning i produktivitet:

Tabell 8.

Fase	Antall ovner produsert pr. mann/time (gj.snitt)	Bonusfaktor (gj.snitt)
Basistall	1.60	1.58
I (Uke 1–12) . . .	1.75	1.59
II (Uke 13–20) . . .	1.85	1.66
III (Uke 21–30) . . .	1.96	1.77

Tabell 2: Utvikling av produktivitet på NOBØ. Fra Thorsrud & Emery 1968: 129

Vi ser av tabellen at produktiviteten økte med om lag 20 prosent gjennom forsøksperioden, og forsøket ble faktisk såpass vellykket at det også spredte seg til andre deler av bedriften i Hommelvik.

Norsk Hydro ved Eidanger Salpeterfabrikker

Det fjerde og siste forsøket, ble utført ved Eidanger Salpeterfabrikker på Herøya utenfor Porsgrunn, som var en del av Norsk Hydro. Her var det under bygging en ny fullgjødsselfabrikk som ga gode muligheter for forsøk. Fabrikken ble bygget ved siden av den eldre fullgjødsselfabrikken som også fortsatte produksjonen, og begge de to fabrikkene skulle inngå i forskningsprosjektet. Forskerne fikk også anledning til å delta i ansettelsesprosessen ved den nye fabrikken, og en klarte å rekruttere folk som ønsket å gå inn i delvis selvstyrte arbeidsgrupper hvor prosessarbeidere og vedlikeholdsfolk skulle arbeide på samme skift. Dette stilte store krav til opplæring. Tradisjonelt har prosessoperatørene lært seg enkle, rutinemessige oppgaver gjennom å følge med de mer erfarne, men nå måtte en forstå de større sammenhengene i prosessene,

og dermed ble det umiddelbart satt i gang et 200-timers teorikurs for de nyansatte, slik at de kunne fungere i de selvstyrte gruppene. Etter tre måneder så man tydelige resultater. Aktiviteten blant tillitsmenn og medlemmer i fagforeningen økte, faste jobbskiller ble opphevet ved at stadig flere utviklet en helhetlig kompetanse, og gruppene tok selv initiativ til å forbedre produksjonen ettersom de fikk mer erfaring. Av ulike grunner, som at den ene fabrikken var helt ny, var produktiviteten vanskeligere å måle her, men bedriftsledelsen sa at forsøkene svarte til forventningene.

3.4 Betingelser for forsøkernes suksess

De fire forsøkene i Fase B er åpenbart ulike, og det var også varierende hvor vellykkede de var – eksempelvis på Christiania Spigerverk så vi at arbeidstempoet falt tilbake til et mer normalt tempo etter at ledelsen ikke kom dem i møte. Men la oss likevel forsøke å oppsummere noen kjernemomenter som må til for å lykkes med den formen for industrielt demokrati som samarbeidsforsøkene peker mot:

- Alle aktører må være positivt innstilt og bidra.
- Ledelsen må akseptere at om det fører til produktivitetsøkning, så må den økte profitten deles.
- Det bør gjennomføres en grundig analyse av arbeidsprosessene og arbeidsorganisasjonene før innføringen av selvstyrte grupper, slik at disse kan fungere best mulig. I samarbeidsforsøkene gjorde forskerne dette, men i tråd med tenkningen om industrielt demokrati, kan kanskje dette vel så gjerne gjennomføres av arbeiderne selv?
- Det må legges til rette for å dele på oppgavene, slik at det blir både avveksling og et allsidig og meningsfullt innhold i de ulike jobbene.
- For å få dette til, er en avhengig av kunnskapsspredning og opplæring.

- Ledelsen må legge til rette for ekte autonomi, hvor gruppene selv også får tid og anledning til å diskutere forbedringer, legge frem forslag og gjennomføre dem.

Denne korte gjennomgangen av samarbeidsforsøkene viser at de var en suksess, og vi vil i neste del vise hvilken betydning de fikk for utviklingen av det norske arbeidslivet.

4. Samarbeidsforsøkernes betydning

Samarbeidsforsøkene har fått nærmest kultisk status i norsk arbeids- og organisasjonsforskning, og det er med god grunn. Her hadde LO og NHO sammen åpnet for å undersøke hvorvidt demokratisering av arbeidslivet kunne bidra til mindre fremmedgjøring og økt engasjement i arbeidet, og slik bidra til økt produktivitet. I det følgende skal vi gjennomgå betydningen forsøkene fikk for den videre utviklingen av norsk arbeidsliv.

4.1 Arbeidsmiljøloven

Vi så i forrige kapittel at Thorsrud & Emery utviklet 6 psykologiske jobbkraav som tok utgangspunkt i folks behov,

1. Krav om innhold i jobben og et minimum av variasjon
2. Behov for å kunne lære noe i jobben
3. Behov for å kunne treffe beslutninger
4. Behov for anseelse
5. Behov for å kunne se sammenheng mellom jobb og omverdenen – se at jobben er nyttig og verdifull
6. Viktig å kunne se for seg en ønskverdig framtid uten nødvendigvis å klatre/avansere

Disse baserte seg på analyser av ulike studier av hva som skapte motivasjon, glede og «positiv holdning», og da arbeidsmiljøloven ble innført i 1977, lå disse til grunn blant annet for det som i dag er paragraf 4-2 Krav til tilrettelegging, medvirkning og utvikling:

- (1) 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.

(2) 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.

I det hele tatt er det menneskesynet som gjennomsyrrer denne paragrafen ganske lik det som fremkommer av de seks psykologiske jobbkravene, og det skyldes også at arbeidet med den ble direkte påvirket av arbeidet til Thorsrud & Emery. Her ser en mennesker som sosiale vesener som nettopp er noe mer enn individer som bare vil søke mest mulig lønn, og et godt arbeidsmiljø og en meningsfylt arbeidssituasjon er viktige mål *i seg selv*. Dette skiller seg også fra arbeidslovgivning i en rekke andre land.

4.2 Samarbeid på virksomhetsnivå

Det kanskje mest slående med samarbeidsforsøkene var hvor tydelig produktivitetsveksten var der hvor betingelsene lå til rette for dem. Og til forskjell fra da grunnlaget for den norske modellen ble lagt i mellomkrigstiden, da arbeidsgiverne måtte tvinges til forhandlingsbordet, så de nå en mye mer

direkte og tydelig egeninteresse av maktfordelingen. Dette ble utgangspunktet for Hovedavtalens Del B fra 1966, som formaliserte dette samarbeidet på virksomhetsnivå, gjennom bestemmelser om bedriftsutvalg, felles bedrifts- og arbeidsmiljøutvalg, avdelingsutvalg, konsernutvalg, informasjonsmøter, kompetanseutvikling, fellestiltak og mer.

Det var dette, sammen med en bredere innføring av selvstyrte grupper i norsk arbeidsliv, som la grunnlaget for at den maktfordelingen vi fikk på nasjonalt nivå med Hovedavtalen, nå også ble utvidet til virksomhetsnivå, og som dermed la grunnlaget for det vi etter Gudmund Hernes ovenfor kalte den norske *mikromodellen*.

Hans poeng er at om en skal forstå noen av grunnene til at Norge har høyere produktivitet og mer likhet enn i andre land, og hvordan dette henger sammen, eller altså hvorfor den norske modellen fungerer godt – så må en også se på forholdene på den enkelte bedrift eller virksomhet.

For Hernes består den norske mikromodellen av to kjernemomenter. 1) Fordeling av inntjening og 2) samarbeid om utvikling. Det er denne andre komponenten som, i Hernes sine ord, «er langt på vei en nordisk spesialdisiplin» (Hernes 2006: 24), og som slik fremstår stadig mer kritisk. Partsamarbeidet om utviklingen av virksomhetene spenner fra det formelle til det uformelle, og samarbeidet tar ulik form avhengig av om de ansatte er organiserte eller ikke, og hvilken form for ledelse som utøves på bedriften. Dette gir seks ulike kategorier langs to akser som en kan bestemme samarbeidet etter:

		Ledelse		
		Unilateral, selvrådig	Formell, etter boka	Involverende
Ansatte	Uorganiserte	1 Uforutsigbar, tilfeldig ledelse 'no voice'	2 Lovbestemt minimumsdeltakelse, verneombud mv 'rituelt'	3 Direkte medvirkning, individualisert 'empowerment'
	Organisert	4 Minimumsdeltakelse 'no nonsense'	5 Medbestemmelse ihht lov og hovedavtale 'redusere risiko, unngå bråk'	6 Bred medvirkning og medbestemmelse 'demokratisk innovasjonsledelse'

Tabell 3: Former for samarbeid og medbestemmelse (Hernes 2006: 24)

Her vil kategori 1 i tabellen tilsvare ingen medbestemmelse og samarbeid, og kategori 6 være bred medbestemmelse og samarbeid, mens kategoriene imellom gir økende grad av samarbeid og medbestemmelse. At det er sortert over to nivåer skyldes at det ikke er helt klart hvorvidt en involverende ledelse med uorganiserte ansatte, gir mer medbestemmelse enn en unilateral leder med organiserte ansatte – og lignende. Det bør altså leses som en økende grad av samarbeid fra kategori 1 til 3 og 4 til 6, og fra 1 til 4, 2 til 5 og 3 til 6.

Hvorvidt en virksomhet er preget av den norske mikromodellen, kan aldri bestemmes som et enten/eller spørsmål – det vil alltid være grader av medbestemmelse. Men det er likevel klart at idealtypen slik den er presentert ovenfor, først og fremst sammenfaller med kategori 6 i tabellen ovenfor. Da baserer den seg på gjensidig tillit og anerkjennelse mellom ledelse og arbeidstakerinteresser.

Mikromodellen understreker også betydningen av fagorganisering for at samarbeid skal fungere. Mens samarbeid er en åpenbar del av hverdagen i de sentraliserte forhandlingene, så vil bedrifter uten fagorganiserte og tariffavtale, som altså faller i kategori 1 til 3 i tabellen ovenfor, se lite av det samarbeidet som preger den norske modellen. Men da vi skisserte fordelene med den norske modellen ovenfor, så er de nettopp sterkt avhengig av at dette samarbeidet også fungerer på lokalt nivå, derfor er dette et viktig skille. Den norske modellen på

virksomhetsnivå – den norske mikromodellen – vil altså være avhengig av hvorvidt det foregår forhandlinger om lønn, regelverk og medbestemmelse, og eksistensen av et vedvarende samarbeid mellom arbeidstakerne og arbeidsgiverne om videreutvikling av bedriften.

Hele denne fordelingen av beslutninger og ansvar er også et viktig moment for å forstå modellens suksess på fordeling – ettersom den statusutjevningen det innebærer naturlig nok også smitter over på fordelingen av ressurser. Selve samarbeidet på virksomhetsnivå som ble stadfestet gjennom Samarbeidsforsøkene står altså helt sentralt for å forstå den norske modellens suksess.

4.3 Bedriftsstyrer og skytøen-kommisjonen

Vi husker at Fase A i samarbeidsforsøkene konkluderte tydelig «imot at representasjon for de ansatte i bedriftenes styre vanligvis vil være et effektivt middel til å fremme de hovedformål man forbinder med industrielt demokrati». Likevel fortsatte sterke krefter i arbeiderbevegelsen å presse i denne retning, og i 1978 ble Skytøen-komiteen nedsatt i samarbeid mellom LO og Arbeiderpartiet. Da den leverte sin innstilling i 1980, foreslo de:

at de ansattes representasjon i styrene (alle selskaper med over 25 ansatte) og eventuelt i bedriftsforsamlingene (selskaper med over 200 ansatte) skulle økes til en tredel.

I de tilfelle hvor et flertall av de ansatte krevde det, kunne denne representasjonen økes til 50 prosent – men med styrelederen fra eiersiden med dobbeltstemme.

Dette ble aldri fulgt opp, hverken av LO eller Arbeiderpartiet. En viktig grunn var selvsagt at motstanden mot bedriftsdemokratisering aldri opphørte – produktivitetsargumentet kunne aldri trumfe frykten for sosialisme. Hos høyresiden og eiersiden – men også fra akademikere som hadde forlest seg på liberal økonomi forble det motstemmer som kategorisk hevdet at

samarbeidsmodeller ikke ga mer produktivitet. Men her spilte det nok også inn at samarbeidsforsøkene selv var negative til denne formen for industrielt demokrati.

4.4 Revitalisering av den norske modellen

For arbeiderbevegelsen som kjempet frem hovedavtalen og institusjonaliseringen av klassekonflikten i mellomkrigstiden, var det først og fremst demokrati-argumentet – altså at et mest mulig demokratisk samfunn i seg selv er et gode – som var den viktigste impulsen. Det lå naturlig i forlengelsen av kampen for stemmerett, som også arbeiderbevegelsen hadde tatt. Neste skritt var demokratisering av økonomi og arbeidsliv.

Med samarbeidsforsøkene fikk en også industrielle argumenter for medbestemmelse: Det viste seg at det rett og slett ga økt overskudd å delegere makt. Dette gjorde det også enklere å få med arbeidsgiversiden til å gå lengre – det var ikke bare en kamp hvor eierne tapte makt og de ansatte vant – for alle tjener jo på økt produktivitet.

Og selv om det var kampen frem mot hovedavtale og klassekompromiss som var det viktigste grunnlaget for den norske modellen, så ga slik samarbeidsforsøkene viktige impulser til utvidelsen av det sosiale og politiske grunnlaget for både den norske modellen og en spesiell norsk ledelsestradisjon som nettopp preges av samarbeid – på alle nivåer. I dag er den norske modellen som kjent tverrpolitisk eiendom – og noe både høyre og venstre, arbeidsgivere og arbeidstakere kan stille seg bak. I det har samarbeidsforsøkene spilt en helt avgjørende rolle.

5. Demokrati i fremtidens arbeidsliv

I den samfunnsmodellen vi har valgt i Norge og en del andre land, gis myndighet til å bestemme over samfunnsutviklingen til representanter i politiske institusjoner som velges gjennom en prosess hvor alle voksne mennesker i samfunnet teller likt. Et flertall av menneskene vil stort sett gi et flertall av representantene i de politiske institusjonene, og slik anledning til å ta samfunnet i helt andre retninger enn et tilsvarende annet flertall kunne gjort. En person tilsier en stemme!

Dette demokratiske systemet skiller seg sterkt fra de politiske systemene som har dominert både i Norge og over store deler av verden nesten liketil vår egen tid, hvor politisk myndighet i stedet ble gitt basert på status, kjennskap, eiendom eller andre kriterier vi i dag ville kalt for udemokratiske.

Og det skiller seg sterkt fra måten myndighet til å bestemme blir gitt i arbeidslivet. Her utgår myndigheten i utgangspunktet nettopp fra eiendom, på en slik måte at dobbelt så mange aksjer, gir dobbelt så mange stemmer i det som nettopp er et grunnleggende udemokratisk system. En aksje tilsier en stemme!

Men myndighet og makt er ikke helt det samme, og derfor er det ikke slik at makten i de politiske institusjoner baserer seg på fullstendig demokratiske prinsipper, mens makten i arbeidslivet baseres på fullstendig udemokratiske – i virkeligheten eksisterer det en rekke forhold som begrenser maktutøvelsen.

Kontrasten er likevel såpass iøynefallende at den har fått mange demokratiforkjempere gjennom historien til å påpeke det paradoksale – at mens det politiske demokratiet har nesten fullstendig tilslutning over hele verden – selv land vi vanligvis kaller udemokratiske gjemmer seg bak demokratisk retorikk og arrangerer liksomvalg – så står ideen om demokrati i arbeidslivet i dag betydelig svakere.

I denne rapporten har vi likevel vist frem hvordan demokrati har fått utbredelse i det norske arbeidslivet, og vi vil bruke denne avslutningen til å diskutere kort

hva som er status for dette og veien videre for demokratiet i det norske arbeidslivet.

5.1 Den norske modellens forvitring?

Som det går frem av rapporten kan vi analysere utviklingen av demokrati i arbeidslivet på i hvert fall tre ulike nivåer:

- På toppnivå gjennom trepartssamarbeidet. Etersom LO representerer bedriftenes ansatte, så må det som foregår her, kunne kategoriseres som en del av bedriftsdemokratiet. Dette eksisterer i beste velgående, i hvert fall på den måten at LO blir hørt og har stor innflytelse gjennom det som Rokkan kalte den «korporative kanal», altså gjennom utvalg, lobbyisme, trepartssamarbeid, samarbeidskomite og endog enda tettere bånd med Arbeiderpartiet – som leder av valgkomiteen og faste medlemmer i sentralstyret.
- I bedriftsstyrene hvor det er ansatterepresentasjon. I selskaper med minst 30 ansatte, har arbeidstakerne denne retten, og dette fungerer, selv om andelen det gjelder er synkende.
- I bedriftene selv, på det lokale planet hvor avgjørelser tas gjennom dialog og diskusjon med utstrakt grad av autonomi og selvregulering. Dette kaller Gudmund Hernes for den norske «mikromodellen».

Det er særlig under dette tredje punktet mye tyder på at bedriftsdemokratiet er i forvitring – det ser vi for eksempel av medbestemmelsesbarometeret til AFI som viser at en av fire ansatte opplever mindre innflytelse over egen arbeidshverdag.²³

Noen grunner til dette er at selv om arbeidsmiljøloven fastsetter plikten om verneombudsordning, og hovedavtalen fastsetter samarbeidsutvalg og lignende

²³ <https://www.oslomet.no/forskning/forskningsprosjekter/medbestemmelsesbarometeret>

– så er makt og medbestemmelse på virksomhetsnivå nettopp avhengig av *styrkeforholdet* mellom arbeidsgivere og arbeidstakere. En kan uendelig gode ordninger, men det er likevel ingen garanti for at de blir fulgt opp om ikke en har organiserte, organisasjoner og et tillitsvalgsapparat av modige og kunnskapsrike mennesker som evner å hevde sin rett til medbestemmelse. Det er dette som skaper den maktbalansen demokratiet forutsetter. Dette fordrer en påpekning av interessekonfliktene på bedriften, og vi ser at samarbeid ofte forutsetter konflikt.

Og her ser vi også en begrensning i tenkningen til Einar Thorsruds måte å tenke rundt demokrati i arbeidslivet. Som vi ser av problemstillingene referert ovenfor, skulle arbeidere få medbestemmelse som *individer*, ikke som medlemmer av hverken et arbeiderkollektiv, eller en fagforening.

Men forvitringen av demokrati og medbestemmelse og den norske modellen på mikronivå, er i dag et spørsmål om organisasjonsgrad og tariffavtaledekning, og at denne synker. At dette gradvis svekkes har igjen årsaker knyttet til slikt som internasjonaliseringen de siste tyve årene, prekarisering gjennom innleie og andre former for midlertidighet, og nye ledelses og organisasjonsstrukturer, slik som vi for eksempel ser i Norwegian.²⁴

Når det kommer til demokrati i arbeidslivet er det *særlig* innføringen av nye ledelsesformer, utviklet i USA og andre land med ganske ulikt arbeidsmarked fra det norske, som står i en særstilling. Dette skyldes åpenbart den generelle internasjonaliseringen som gjør at selskaper med annen ledelseskultur kommer inn i Norge, men enda mer skyldes det utviklingen innen lederutdanningene i Norge, som går stadig lengre bort fra de psykologiske jobbkravene som Thorsrud & Emery utviklet, og stadig mer mot amerikansk-inspirerte tradisjoner.²⁵

Alt i alt er det altså mye som tyder på at vi i dag på at vi er i ferd med å sløse bort arven fra Einar Thorsrud.

²⁴ Isak Lekve (2023): *Som Sisyfos: Faglig motmakt i det nye arbeidslivet*.

²⁵ Stein Stugu (2017): *Du har sparken!*

5.2 En annen fremtid?

Så hva kan de av oss som ønsker å holde fast på arven etter Thorsrud – og kanskje også videreutvikle denne, gjøre? Det finnes selvsagt ingen enkle svar, men et helt sentralt poeng, hvis man følger den korte historiske gjennomgangen i kapittel 2, og årsakene til at demokratiet i arbeidslivet i dag er i tilbakegang, handler om *maktforholdene* mellom arbeidstakere og arbeidsgiverne.

Demokrati handler om å gi folk makt over egen hverdag basert på et prinsipp om at ett menneske tilsvarer en stemme. Dette er imidlertid et ganske annet prinsipp enn det som grunnleggende sett styrer i arbeidslivet hvor makt i utgangspunktet utgår av eiendom.

Disse motsatte prinsippene for styring innebærer, enten vi snakker om demokrati eller bare medbestemmelse, at arbeidsgiverne, som i utgangspunktet har makten, må dele på denne om vi skal kunne realisere mer demokratiske styringsformer. Historisk, har de sjelden gjort det frivillig – selv om produktivitetsveksten som fulgte de selvstyrte gruppene i fase B av samarbeidsforsøkene fikk arbeidsgiverne til å bli mer entusiastisk. Dette skjedde imidlertid i en situasjon hvor LO *uansett* ønsket demokratisering. Som vi påpekte i kapittel 3, ble arbeidsgiverne med på samarbeidsforsøkene for å holde en hånd på rattet – og nettopp hindre at demokratiseringen gikk for langt.

I dag er vi imidlertid i motsatt situasjon. Nå foregår det en *gradvis maktforskyvning fra arbeidstakere til arbeidsgivere i norsk arbeidsliv*, som sammenfaller med at stadig flere arbeidstakere opplever mindre innflytelse over egen arbeidshverdag.

Dermed vil et avgjørende poeng for å utvikle demokrati i arbeidslivet måtte være *å styrke fagbevegelsen*. Også det kan imidlertid gjøres på mange måter. Vi ser at arbeidsgiverne stort sett deltar i samarbeidet i den norske modellen på nasjonalt nivå, men at det er på virksomhetsnivå dette forvitrer.

Derfor bør fokuset for de som vil revitalisere demokrati i arbeidslivet, og dermed også den norske modellen, først og fremst være på *å styrke fagbevegelsen lokalt*.

FLERE RAPPORTER OG NOTATER FRA DE FACTO

På www.de-facto.no kan du laste ned følgende publikasjoner:

RAPPORTER

2024:

1/2024: Einar Thorsurd, demokrati og den norske modellen.

2023:

3/2023: Farvel til kraftbørsen: Hvordan sikre stabile kraftpriser og framtiden til norsk industri.

2/2023: Ute på byggeplass, på vei inn i en ny tid.

1/2023: Hvordan fastsettes de norske strømprisene? Konsekvenser for næringsliv og industri.

2022:

1/2022: Strømpriskrisen. Årsaker og effektive mottiltak.

2021:

8/2021 Framtidens industri. Ansvar og muligheter

7/2021 Kommunal innleie. Kartlegging av innleie fra bemanningsselskaper i kommunene i Vestland fylke.

6/2021: Tillit og medbestemmelse i Staten

5/2021: Hvem skal fikse toget? Om ansvar og organisering av togvedlikeholdet

4/2021: Eksport og eksportmuligheter utenfor EU

3/2021: Avsporing. Drift og vedlikehold på jernbanen skal privatiseres

2/2021: Tillitsreform – mer enn ord

1/2021: Mot ny ACER-strid? Konsekvenser av EUs 4. energipakke

2020:

3/2020: Utfasing av kommersielle fra barnevernet i Oslo

2/2020: Markedet overtar. Konsekvenser av jernbanereformen

1/2020: Finansiering av barnehager. Hvordan sikre at pengene kommer barna til gode?

2019:

1/2019: EUs energiunion, strømprisene og industrien

2018:

5/2018: Hvor ble det av arbeidervernet?

4/2018: Mer makt til Brussel? Forslaget om Den europeiske arbeidsmyndigheten ELA

3/2018: Om foretak i UH-sektoren

2/2018 Bemanningsselskaper i kommunesektoren. Erfaringer med Orange Helse

1/2018: Vi trenger en inkluderende boligpolitikk

NOTATER**2022:**

2/2022: Om pensjonsreformen. Hvordan skape ulikhet

1/2022: Etter Brexit. Utvikling i økonomi, handel og arbeidsinnvandring etter Brexit.



De Facto
Kunnskapssenter for fagorganiserte
Torggata 28, 0183 OSLO
isak.lekve@de-facto.no
www.de-facto.no