

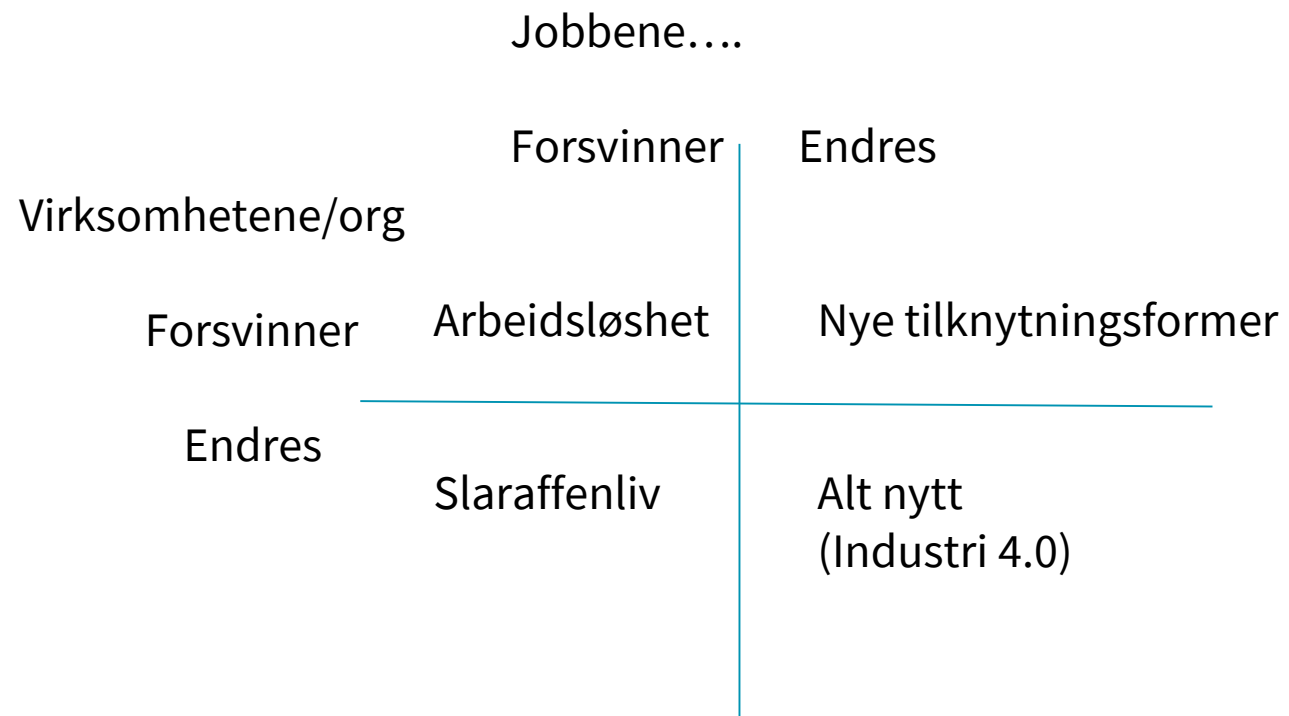
# Partssamarbeid og digital omstilling

---

**Inger Marie Hagen og Sigurd Oppegaard**



- 
- Hva er digitalisering?
  - Digitale utfordringer (arbeidstakere, TV, ledere, partsforholdet)
  - Huskeliste ved digital omstilling (rapporten....)
  - Spørsmål og løs prat



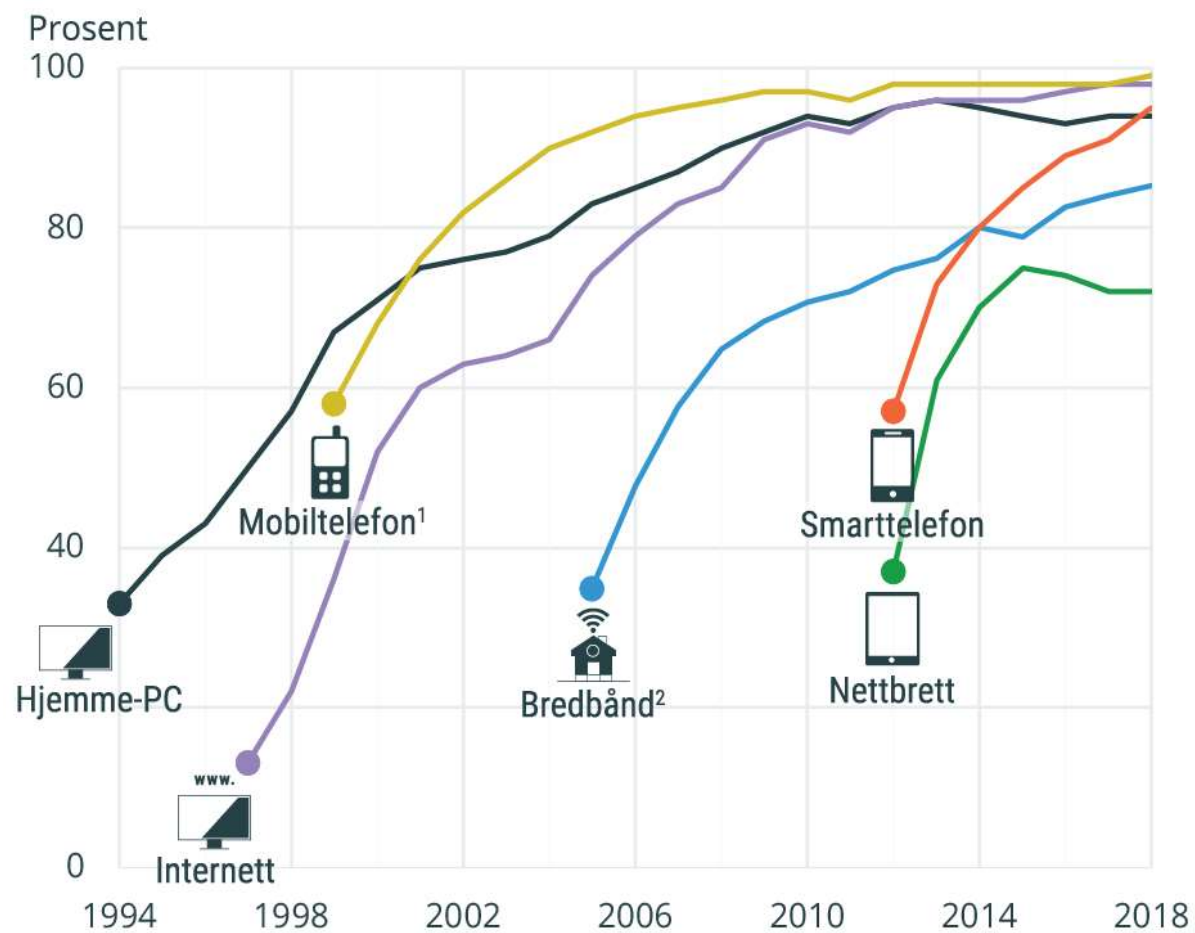
Sannsynlighet automatisering	Store yrkesgrupper med denne sannsynligheten for automatisering (kilde: Sintef 2016:43)	Antall jobber i gruppen
>90%	Butikkmedarbeidere, kontormedarbeidere, regnskapsførere, regnskapsmedarbeidere, telefonselgere, revisorer, resepsjonister, transportfunksjonærer, servitører og gatekjøkken- og kafemedarbeidere.	600.000
80-90%	Lagermedarbeidere, anleggsarbeidere, vektere, postbud/sorterere, kjøkkenassistenter, industrioperatører (av ulike slag) og elektronikingeniører.	300.000
65-80%	Tømrere og snekkere, IKT driftsingeniører, kokker, skipsmannskap, sjefssekretærer og forsikringsagenter.	300.000
50-65%	Renholdere, pleiemedarbeidere, vaktmestere, bilmekanikere, arbeidsformidlere, kundebehandlere, skoleassistenter, sjåfører og ingeniører.	450.000
35-50%	Helsefagarbeidere, rørleggere, finansanalytikere, selgere, lastebilsjåfører, hjemmehjelpere, finansrådgivere og andre ledere.	350.000
20-35%	Høyere saksbehandlere, andre ingeniører, frisører og helsesekretærer, personalrådgivere og programvareutviklere.	250.000
10-20%	Elektrikere, politi, varehandelssjefer og miljøarbeidere.	200.000
<10%	Lektorer, lærere, barnehageansatte, ledere, sivilingeniører, spesialsykenleiere, kiropraktorer, psykologer og farmasøyter	900.000

Sintefs seks nøkkelkvalifikasjoner for morgendagens arbeidstakere  
(fra «Hvordan påvirker digitalisering i akademikeryrkene?» Aftenposten 6/8/20)

1. Teknologiforståelse
2. Formidlingsevne
3. Sosial interaksjon og emosjonell intelligens
4. Kreativitet
5. Evne til å jobbe tverrfaglig
6. Sterk fagkompetanse og kritisk refleksjonsevne

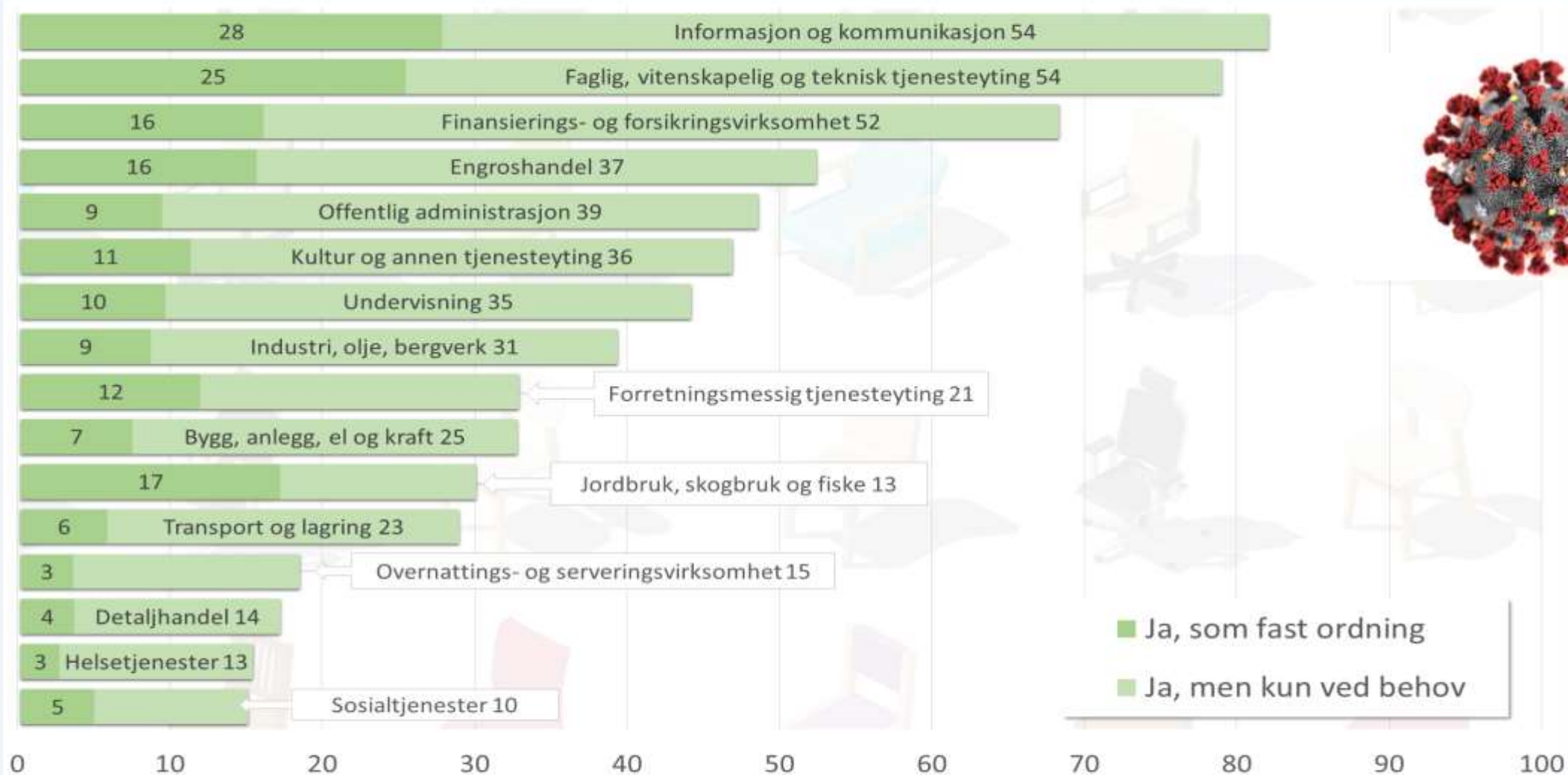
Hmmm....

## Andel som har tilgang til ulike elektroniske tilbud, personer 9-79 år (SSB)



# Har du mulighet til å jobbe hjemmefra om du skulle ønske det.

## Prosent av arbeidstakere etter bransje.



# To hovedpoeng

---

1. Digitalisering er en omstillingsprosess, ikke *fullstendig* ulike andre, «analoge» omstillinger: Vi kjenner både problemene og i stor grad løsningene fra før
2. Digital teknologi og digitalisering er ikke nøytrale prosesser

(-hvem er det som tvinger oss?)



# Hva er digitalisering?

---

- Diffust og ullent begrep
- Digitalisering som teknologisk endring
  - Én av mange faktorer som påvirker arbeid, arbeidsliv og arbeidsmarkeder
  - Bruk av digitale verktøy, ikke revolusjonerende i seg selv

"Digitalisering er transformasjonen fra at IT er et støtteverktøy i virksomheten til at det er en del av dens DNA. Det betyr at forretningsmodell, organisasjon og prosesser er designet mht. å utnytte dagens og morgendagens teknologi« (Senter for Digitalisering, BI)

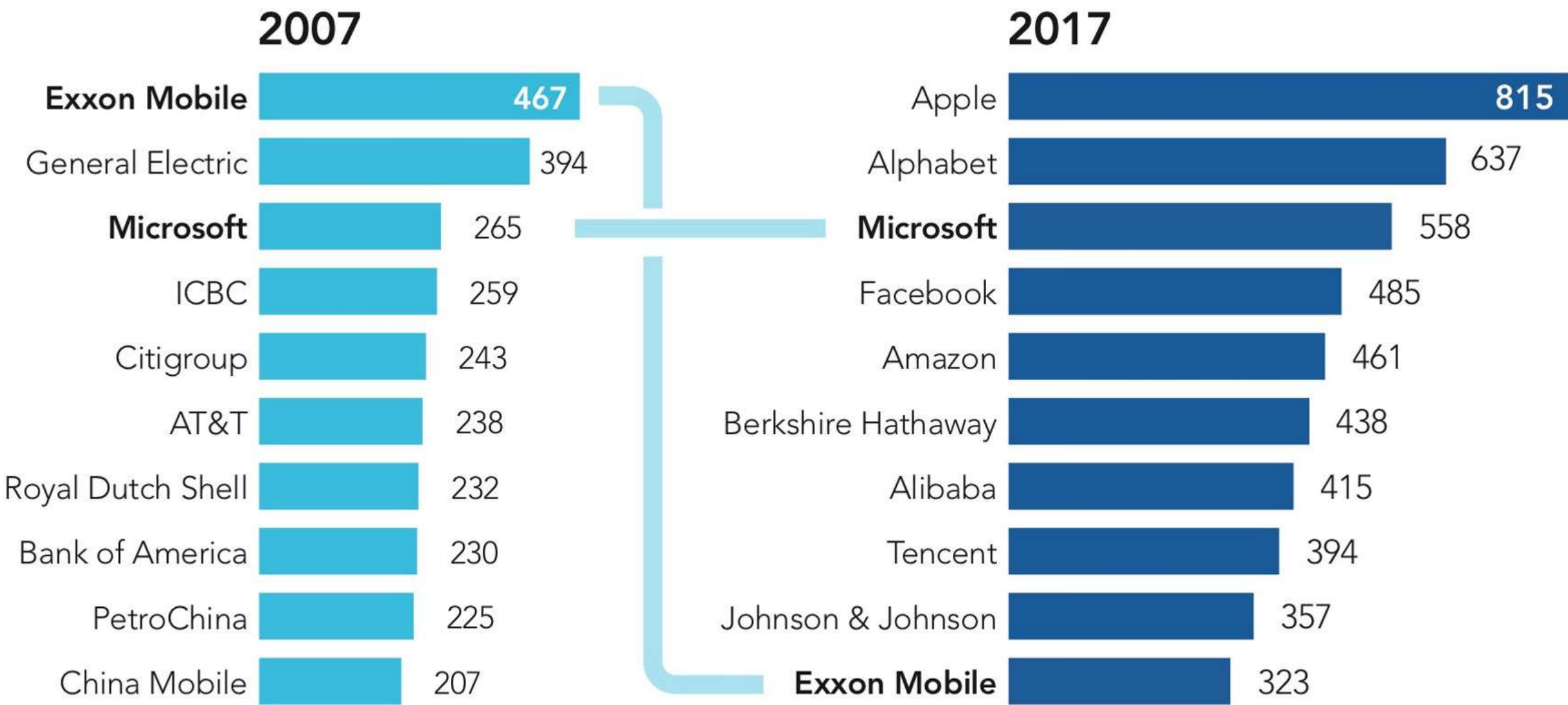
<https://snl.no/digitalisering>

# «This time it's different»

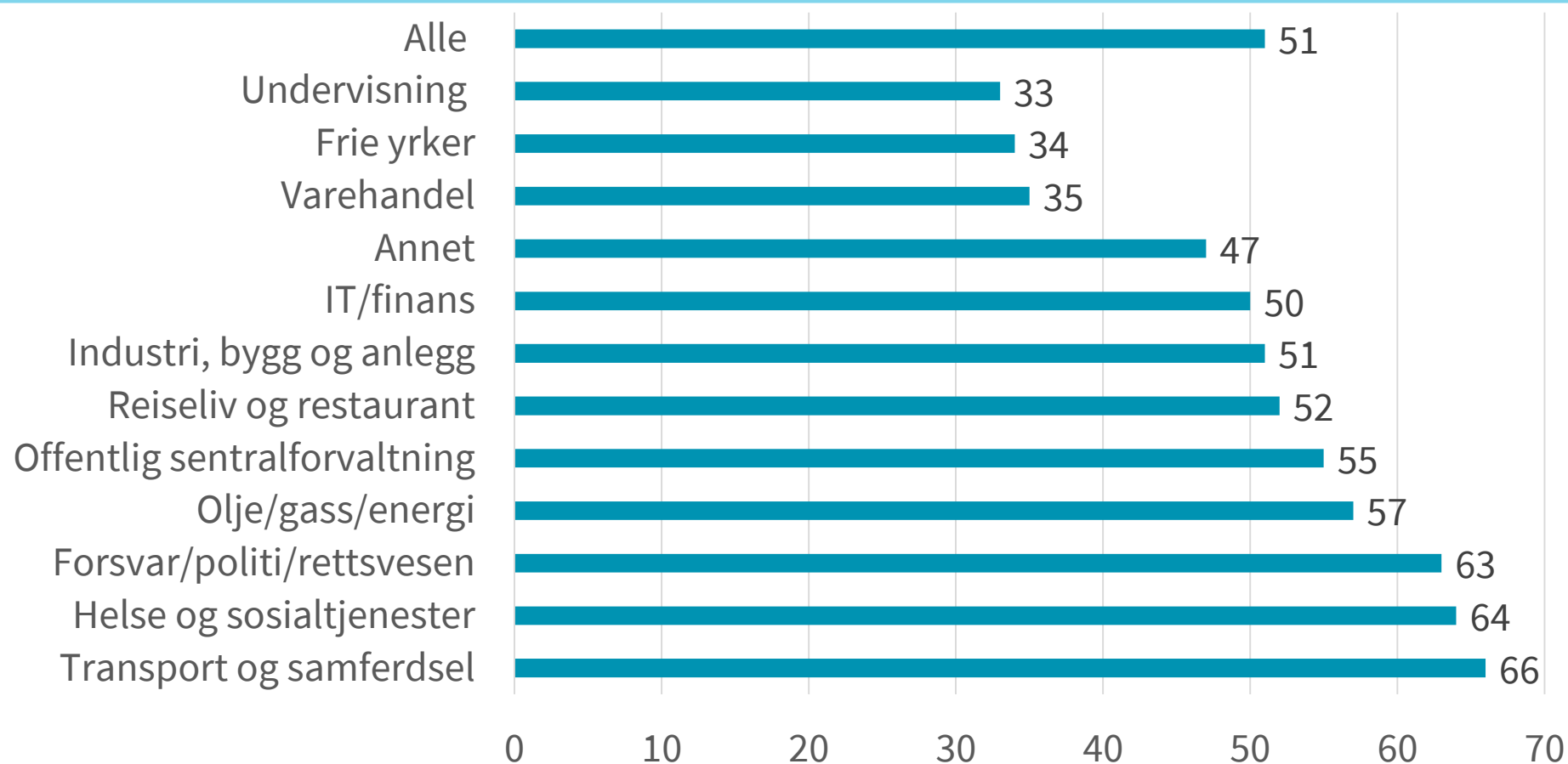
---

- Teknologisk endring i seg selv ikke nytt, men...
- Er den «digitale revolusjonen» annerledes?
  - ML, kunstig intelligens, «smarte» roboter, IoT, 3D-printing, autonome kjøretøy, AR, VR, etc.
  - Innsamling og analyse av store mengder data (informasjon)
- Data og dataanalyse!
- Maskiner tar over kognitive oppgaver
  - Digitalisering som automatisering
- Nye jobber og omorganisering

**Verdens største selskaper**  
Børsverdi i milliarder USD



## Digital kontroll med arbeidsprosessen. Andel som har svart ja. Kilde: AFI/Medbestemmelsesbarometeret 2020



## Hurtigheten

- Styringsdata produseres kontinuerlig

## Kompleksiteten

- Ingen begynnelse og slutt
- Konsekvensene store

## Større avstand mellom produkt/tjeneste og styringen

- Ulike virksomheter samme system

## Kontinuiteten

- Oppdateres og endres hele tiden

# Digitalisering av arbeidsprosesser og arbeidsorganisering

---

- Digitalisering endrer jobber – i innhold og struktur
- Digitalisering av arbeidsprosessene
  - Oppgaver utføres ved hjelp av digitale verktøy
- Digitalisering av arbeidsorganiseringen
  - Arbeidet styres, koordineres og organiseres gjennom digitale systemer
    - Måling og styring

# Digitalisering i tre faser

---

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

- i. Fra arbeidslister til nettbrett
- ii. Som registrerer når du er ferdig med pasienten
- iii. og tildeler deg neste 'ledige' pasient
- iv. Ender med et nytt styringsprinsipp (fra tid til kvalitet)



- i. Ny plukkemaskin installeres
- ii. Informasjon (1300 kamera) samles inn
- iii. Feilmelding til ansatte
- iv. Fra plukker til feilretter (kompetanseendring)

---

## Digitalisering av

- Arbeidsprosesser

Nye oppgaver  
Ny kompetanse

- Arbeidsorganisering

Nye samarbeidsformer  
Nye beslutningsstrukturer

= automatisering av beslutninger?

Ny maktfordeling

# Automatisering av beslutninger

---

- Instruksjoner tilpasses etter data, oppgaver tildeles automatisk
- Skiller hånd og hode: «Deskilling»
  - Produksjonen blir uavhengig av arbeidernes kompetanse og kunnskap
- Spesialisering og standardisering
- Hypotese: digitalisering muliggjør løsere tilknytningsformer?

# Digitalisering og ledelse

---

- Nye former for ledelse, styring, kontroll og overvåkning
- Overvåkning: «default»-mulighet i digitalisering
- Arbeiderne blir synlige for ledelsen på nye måter
  - «Digital taylorisme»
  - Prestasjonsstyring, bonuser
  - Algoritmisk styring
- Hva er det den digitale lederen ikke ser?

# Digitalisering og kompetanse

---

- Nye kompetansekrav, «upskilling» og «deskillling»
- Å forstå det nye
- Håndtere omstilling
  - Prosessen
  - Dens konsekvenser

# Hvorfor digitalisere?

---

- Hvilke motivasjoner ligger bak digitalisering?
  - Profitt- og sparemotiv?
- Solows paradoks: «Du kan se datamaskinen overalt unntatt i produktivitetsstatistikken»
- Teknologiske løsninger, sammensatte problemer
  - Teknologisk fetisj

# Digitale utfordringer

---

- Ulike aktører står overfor ulike utfordringer ved digitalisering
  - Arbeidstakere, tillitsvalgte, ledere og partsforholdet generelt
- Ny teknologi, «tradisjonelle» utfordringer
  - Samtidig: raskere endringer, mer kompleksitet, automatisering og ugjennomsiktighet, eksterne aktører/systemer

# Digitale utfordringer: Arbeidstakere

---

- Innflytelse over
  - utførelsen av arbeidet, «deskilling», 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 mellom jobb og fritid
  - 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)



# Digitale utfordringer: Tillitsvalgte

---

- Økt polarisering i arbeidsstyrken
- Økt bruk av eksterne/konsulenter/innleide
- Mindre kontakt og fellesskap blant medlemmene
- 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

# Digitale utfordringer: Ledere

---

- 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

# Digitale utfordringer: Partsforholdet

---

- 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 (ikke glem konsulenten)

# - Hvem er det som tvinger oss?

---

(En miniteori om teknologi og arbeid)

- Teknologisk determinisme vs. indeterminisme
  - Teknologien er laget av noen, under bestemte betingelser
  - Implementert i en gitt kontekst for å løse noe noen har bestemt at er et «problem»
  - Teknologiens effekter: produkt av samspillet mellom mange kontekster og teknologien i seg selv
  - Teknologien er ikke nøytral: Et iboende potensial!

# Partssamarbeid og digital omstilling: huskeliste

---

1. Hvilke verktøy og rettigheter har tv i dag?
2. Hva er utfordringen? Er det
  - I. Manglende praktisering av dagens ordninger?
  - II. For svake rettigheter på sentrale punkter?
  - III. Feil innretting av dagens rettigheter når digitaliseringens utfordringer står på agendaen?

# To virkemidler

---

- Arbeidsmiljøloven ('generelt') og § 9 Kontroll og overvåkning
- **Hovedavtalens bestemmelser om partssamarbeid**

## **HA Staten: § 32 Kompetanseutvikling**

1. Ledelsen har et overordnet ansvar for systematisk kompetanseutvikling i virksomheten. Det er viktig at mål og midler for personalutvikling inngår i virksomhetsplan og budsjett. De ansatte på alle nivåer i virksomheten må, i alle faser av yrkeslivet, sikres muligheter til å mestre nye krav og fremtidige behov gjennom kompetansegivende arbeidsoppgaver og andre utviklingstiltak. Samtidig må hver enkelt tilsatt ta et ansvar for egen kompetanseutvikling.
2. For å sikre god og effektiv oppgaveløsning i den enkelte virksomhet, kan et virkemiddel være å tilby individuell kompetanseutvikling og karriereplanlegging. Den enkelte medarbeider skal følges opp gjennom medarbeider- eller utviklingssamtaler.
3. Før innføring av ny eller betydelige endringer av informasjons- og kommunikasjonsteknologi skal det avtales mellom ledelsen og de tillitsvalgte hvordan de ansatte skal sikres kompetanseheving

# Huskeliste og faseinndeling

---

Fase	Samarbeidsform
Initieringsfasen	Åpen kommunikasjon, samle informasjon
Beslutningsfasen	Medbestemmelse (forhandling §19, §12, 32))
Iverksettingsfasen	Medvirkning, motvirkning
Evalueringsfasen	Informasjonsutveksling

# Huskeliste og faseinndeling

---

Fase	Viktige spørsmål
Initieringsfasen	Hvorfor? Hva skal skje? Hvilke rettigheter har TV? Hvilke interesser ligger bak omstillingsønsket? Hvilke aktører berøres? Hvordan skal partssamarbeidet og TVs arbeid organiseres? Hvordan forholde seg til eksterne aktører? Trenger ansatte ny kompetanse?



# Huskeliste og faseinndeling

Fase	Viktige spørsmål
Initieringsfasen	Hvorfor? Hva skal skje? Hvilke rettigheter har TV? Hvilke interesser ligger bak omstillingsønsket? Hvilke aktører berøres? Hvordan skal partssamarbeidet og TVs arbeid organiseres? Hvordan forholde seg til eksterne aktører? Trenger ansatte ny kompetanse?
Beslutningsfasen	Hvordan sikre medlemmenes (og TVs) interesser og rettigheter? Kan og må beslutningen tas nå? Er det <i>lurt</i> å gjennomføre omstillingen? Har omstillingen legitimitet? Kompetanseheving?

# Huskeliste og faseinndeling

Fase	Viktige spørsmål
Initieringsfasen	Hvorfor? Hva skal skje? Hvilke rettigheter har TV? Hvilke interesser ligger bak omstillingsønsket? Hvilke aktører berøres? Hvordan skal partssamarbeidet og TVs arbeid organiseres? Hvordan forholde seg til eksterne aktører? Trenger ansatte ny kompetanse?
Beslutningsfasen	Hvordan sikre medlemmenes (og TVs) interesser og rettigheter? Kan og må beslutningen tas nå? Er det <i>lurt</i> å gjennomføre omstillingen? Har omstillingen legitimitet? Kompetanseheving?
Iverksettingsfasen	Er omstillingen fortsatt en god idé? Følges planene? Må tilbake til drøfting/forhandling?

# Huskeliste (kapittel 7 og 8)

---

Fase	Viktige spørsmål
Initieringsfasen	Hvorfor? Hva skal skje? Hvilke rettigheter har TV? Hvilke interesser ligger bak omstillingsønsket? Hvilke aktører berøres? Hvordan skal partssamarbeidet og TVs arbeid organiseres? Hvordan forholde seg til eksterne aktører? Trenger ansatte ny kompetanse?
Beslutningsfasen	Hvordan sikre medlemmenes (og TVs) interesser og rettigheter? Kan og må beslutningen tas nå? Er det <i>lurt</i> å gjennomføre omstillingen? Har omstillingen legitimitet? Kompetanseheving?
Iverksettingsfasen	Er omstillingen fortsatt en god idé? Følges planene? Må tilbake til drøfting/forhandling?
Evalueringsfasen	Omstillingens økonomiske konsekvenser? Fordelingseffekter? Konsekvenser for videre omstilling? Hvor vellykket var omstillingen? Hva kan man lære?

# Hvordan lykkes med digital omstilling?

---

Godt gammaldags partssamarbeid!

