



SINTEF RAPPORT

SINTEF Teknologi og samfunn
Helse, Samferdsel og
Teknologiledelse

Postadresse: 7465 Trondheim
Besøksadresse: S P Andersens veg 5
7031 Trondheim
Telefon: 73 59 03 00
Telefaks: 73 59 03 30

Foretaksregisteret: NO 948 007 029 MVA

TITTEL

**Makt eller avmakt? Arbeidstakermedvirkning i
petroleumsvirksomheten**

FORFATTER(E)

Stian Antonsen, Bjørn-Emil Madsen, Johan E. Ravn

OPPDRAAGSGIVER(E)

Petroleumstilsynet

RAPPORTNR. SINTEF A12963	GRADERING ÅPEN	OPPDRAAGSGIVERS REF.	
GRADER. DENNE SIDE	ISBN	PROSJEKTNR. 607051	ANTALL SIDER OG BILAG 23
ELEKTRONISK ARKIVKODE RAPPORT rev2.doc		PROSJEKTLEDER (NAVN, SIGN.) <i>Bjørn-Emil Madsen</i>	VERIFISERT AV (NAVN, SIGN.) <i>Margit Hemmingsgaard</i>
ARKIVKODE	DATO 2009-09-28	GODKJENT AV (NAVN, STILLING, SIGN.) FOR OLA STRANDHAGEN	<i>Bjørn-Emil Madsen</i> Forskningsleder

SAMMENDRAG

Petroleumstilsynet arrangerte den 2. september 2009 en åpen konferanse om arbeidstakermedvirkning i petroleumsvirksomheten. Konferansens tittel var "Makt eller avmakt?", og inkluderte deltakere fra arbeidstaker- og arbeidsgiverorganisasjoner, samt foredragsholdere fra forsknings- og undervisningsmiljøer. Bakgrunnen for konferansen var at Petroleumstilsynet gjennom sin kontakt med næringen har observert til dels mangelfull tilrettelegging for medvirkning, og at det er store forskjeller i måten arbeidstakermedvirkning praktiseres på. Formålet med konferansen var å få frem partenes erfaring med arbeidstakermedvirkning, samt å diskutere hvordan en kan legge til rette for arbeidstakermedvirkning i fremtiden.

Rapporten oppsummerer innleggene fra konferansen og diskuterer på bakgrunn av dette utfordringer og mulige tiltak som kan bedre medvirkningen i petroleumsvirksomhetene. Blant utfordringene nevnes behovet for riktig kompetanse i medvirkningsprosesser, medvirkning i kontraktørhierarkier, internasjonaliseringen av arbeidslivsreguleringen, samt det å involvere arbeidstakerrepresentanter på et tidlig nok stadium i beslutnings- eller endringsprosesser. Rapporten diskuterer avslutningsvis ulike strategier for medvirkning gjennom metaforene "boksing" og "dansing", som benevner henholdsvis en konfliktorientert og en samarbeidsorientert tilnærming til relasjoner mellom arbeidsgivere og arbeidstakere.

STIKKORD	NORSK	ENGELSK
GRUPPE 1	Arbeidstakermedvirkning	Worker participation
GRUPPE 2		
EGENVALGTE		

INNHOLDSFORTEGNELSE

1	Innledning	3
1.1	Medvirkningsinstituttet i en historisk kontekst.....	3
1.1.1	Historikk.....	3
1.1.2	Begrepsgjennomgang.....	4
1.1.3	Medvirkningsinstituttet slik det ser ut i dag: "Den norske modellen"	5
1.1.4	Medvirkningsinstituttet på virksomhetsnivå.....	6
1.2	Arbeidstakermedvirkning i petroleumsvirksomheten.....	7
2	Innlegg i konferansen.....	9
2.1	Krav til tilrettelegging: arbeidsgivernes tilnærming.....	9
2.1.1	OLF: "Kunnskapsbasert arbeidstakermedverknad. Erfaringar frå eit OU-prosjekt i StatoilHydro"	9
2.1.2	Norges Rederiforbund: "Arbeidstakermedvirkning i Transocean".....	10
2.1.3	Norsk Industri: "Samhandling, eierskap og trivsel"	10
2.2	Undervisning om arbeidstakermedvirkning: Fra rettighet til lønnsomhet.....	10
2.3	Rettigheter, ansvar og plikter: Arbeidstakernes erfaringer og utfordringer framover ..	11
2.3.1	"Arbeidstakermedvirkning i forpleining"	11
2.3.2	Lederne: "Arbeidstakermedvirkning – et unikt verktøy for et godt resultat" ...	12
2.3.3	SAFE: "Arbeidstakermedvirkning – vanskelig, men nødvendig"	12
2.3.4	Industri Energi: "Realitet eller fiksjon?"	14
2.4	Arbeidslivsutvikling – hvilken plass har arbeidstakermedvirkning?.....	14
3	"Boksing eller dansing?" Partsrelasjoner mellom tillitsvalgte og ledelse.....	16
3.1	Oppsummering av diskusjon.....	16
3.2	Vurdering av diskusjon.....	18
3.3	Videre arbeid for å styrke arbeidstakermedvirkning	19
4	Referanser	23
5	Andre relevante ressurser.....	23

1 Innledning

Petroleumstilsynet arrangerte den 2. september 2009 en åpen konferanse om arbeidstakermedvirkning i petroleumsvirksomheten. Konferansens tittel var ”Makt eller avmakt?”, og inkluderte deltakere fra arbeidstaker- og arbeidsgiverorganisasjoner, samt foredragsholdere fra forsknings- og undervisningsmiljøer. Bakgrunnen for konferansen var at Petroleumstilsynet gjennom sin kontakt med næringen har observert til dels mangelfull tilrettelegging for medvirkning, og at det er store forskjeller i måten arbeidstakermedvirkning praktiseres på. Både arbeidstakere, arbeidsgivere og myndigheter bruker mye ressurser på saker som dreier seg om så vel tilrettelegging for arbeidstakermedvirkning som selve innholdet i medvirkningen. Formålet med konferansen var å få frem partenes erfaring med arbeidstakermedvirkning, samt å diskutere hvordan en kan legge til rette for arbeidstakermedvirkning i fremtiden.

Forskere fra SINTEF Teknologiledelse bisto i gjennomføringen av konferansen og utarbeidelsen av foreliggende rapport. Rapporten oppsummerer innleggene og diskusjonen i konferansen og diskuterer mulige tiltak som kan utvikle arbeidstakermedvirkning i petroleumsnæringen.

1.1 Medvirkningsinstituttet i en historisk kontekst

”Medvirkning” eller ”arbeidstakermedvirkning” har en lang og rik tradisjon i norsk arbeidsliv. Det finnes i dag en rekke institusjoner, ordninger og praksiser på feltet, nasjonale så vel som lokale, allmenne så vel som bransjespesifikke. Vi skal her gjøre en kort historisk gjennomgang, angi en slags modell for hva som karakteriserer arbeidslivet vårt av i dag, hva medvirkning angår, samt diskutere en del begreper i bruk.

1.1.1 Historikk

Tidlig innen den kapitalistiske økonomien begynte arbeidstakerne å organisere seg for å ivareta egne interesser. Tyskland fikk de første arbeidstakerorganiseringer i forbindelse med 1848-revolusjonen, mens fagforeninger ble legalisert i Storbritannia i 1871. I Norge ble LO dannet i 1899, mens Norsk Arbeidsgiverforening (N.A.F.) ble stiftet i år 1900. En kunne observere en rekke uroligheter og konflikter mellom arbeidsgivere og arbeidstakere. Etter hvert meldte myndighetene seg på, for å bidra til arbeidsro i arbeidslivet. Mellom disse tre partene har det vært gjort mye arbeid for å ta oss frem til hvordan arbeidslivet er regulert og praktisert i dag. Dette ”trepartssamarbeidet” (samarbeid mellom arbeidstaker, arbeidsgiver og myndigheter) kan vi kanskje si startet med Arbeiderkommisjonen i 1885 og Lov om fabrikktilsyn i 1892 (den første arbeidsmiljøloven). Sistnevnte er et eksempel på *lovregulering*. Et annet viktig element i det norske medvirkningsinstituttet er *avtaleverket*. Relasjonen mellom arbeidstakere og arbeidsgivere kan dermed sies å være både regulert gjennom gjeldende regelverk og gjennom avtaleverket som forhandles frem av partene. Store deler av norsk arbeidsliv er organisert i arbeidsgiverforeninger og arbeidstakerforbund. Disse satte hverandre i stevne for å regulere relasjonene seg i mellom. De første spede tariffavtalene kom i 1902, og i 1907 kom den såkalte ”verkstedoverenskomsten”. Den

regnes som en forløper til den første hovedavtalen mellom LO og N.A.F.¹ som kom i 1935. Hovedavtalen blir noen ganger referert til som arbeidslivets grunnlov. I dag finnes flere parallelle hovedavtaler mellom ulike arbeidsgiverforeninger og arbeidstakerforbund.

Virkeområdet for arbeidstakermedvirkning har stadig økt. Der arbeidstakerinteressen i starten kanskje kan sies å ha vært å beskytte seg selv mot ulemper av virksomheten, har medvirkningens fokus etter hvert gått i retning av også å forme virksomheten. I 1965 fikk ansatte styrerepresentasjon i statsbedrifter, i 1966 kom hovedavtalens del B som omhandlet det såkalte "samarbeidssystemet". Senere kom de forskjellige tileggsavtalene, som blant annet forplikter partene til å samarbeide om bedriftsutvikling, gir retningslinjer for bruk av arbeidsstudier, for likestilling, og for innføring av ny teknologi.

Vi ser at både gjennom lovverk og gjennom avtaleverk har arbeidstakermedvirkningen endret karakter og økt. Dersom en gjør nærstudier av praksis i virksomheter ser en også hvordan arbeidstakermedvirkningen finner sted også utenfor eller ut over lov og avtale. For hundre år siden gjorde en arbeider det han eller hun fikk instruks om. I dag er det ikke uvanlig at en ansatt på laveste nivå i en organisasjon selv er med å planlegge, styre og foreta endringer i egen jobb. I 1985 kom Brubakken-utvalget², som gjorde sonderingen mellom direkte og representativ (indirekte) medvirkning. Lov og avtaleverk regulerer først og fremst den sistnevnte, det vil si arbeidstakermedvirkning via valgte representanter/tillitsvalgte, mens for den enkelte arbeidstaker er imidlertid mulighetene for å styre sin egen jobbhverdag mange ganger kanskje vel så viktig.

1.1.2 Begrepsgjennomgang

Verken lovverk eller avtaleverk er spesielt presise med hensyn til begrepsbruk. Medvirkning, medbestemmelse og bedriftsdemokrati er begreper som ikke defineres entydig, og som til en viss grad brukes om hverandre. Noen har definert "medbestemmelse" til å handle om deltakelse i beslutningsprosesser, mens "medvirkning" refererer til deltakelse i iverksetting og gjennomføring av beslutninger (Falkum et al. 2009), men å opprettholde et klart skille mellom "beslutning" og "iverksetting av beslutning" vil i praksis mange ganger være vanskelig. Her kan en vise til det arbeidet som ble gjort av Johan P. Olsen i tilknytning til den første maktutredningen i Norge (1972-82), hvor han problematiserer det rasjonelle bildet en ofte har av beslutningsprosesser i organisasjoner. Mye av den faktiske beslutningstakingen skjer *før beslutningen tas* (blant annet prosesser gjennom hvilke noe utvikles frem til å bli en beslutningssituasjon og hvordan premisser velges og settes), men også *etter at beslutningen er tatt* (blant annet hvordan beslutningen iverksettes og hvordan den og dens resultater evalueres) (Cohen, March og Olsen, 1972). Gitt denne analysen vil selvsagt mye av den reelle *medbestemmelsen* finne sted som *medvirkning*. Et eksempel på formell medbestemmelse kan være at en i et bedriftsutvalg beslutter å gjennomføre et internt opplæringsprogram. Forut for dette kan en tenke seg at uformell og direkte medvirkning har funnet sted gjennom at enkeltansatte eller ansattgrupperinger har iscenesatt en diskusjon i lunsjpauser og underveis i arbeidet om behovet for ny kompetanse, og at det ut av dette har grodd frem en "sak" om opplæringsbehov, som så i neste omgang havnet i BU. Skal en forstå

¹ Norsk arbeidsgiverforening dannet i 1989 sammen med Norges Industriforbund og Håndverkernes Arbeidsgiverforening Næringslivets hovedorganisasjon (NHO).

² NOU 1985:1: Videreutviklingen av bedriftsdemokratiet

arbeidstakeres totale deltakelse i virksomheters styring er det med andre ord ikke tilstrekkelig å redegjøre for den representative deltakelsen på formelle beslutningsarenaer (som styre, bedriftsutvalg, arbeidsmiljøutvalg m.v.). Det offentlig oppnevnte Brubakken-utvalget definerte ”bedriftsdemokrati eller medbestemmelse” til å være ”*alle tiltaksom gir de ansatte innflytelse på avgjørelsesprosesser på alle plan i virksomheten, fra fastsetting av virksomhetens overordnede mål til de løpende avgjørelser i tilknytning til den enkeltes daglige arbeid og innsatsvilje*” (NOU 1985:1, s 65-66). Dersom vi lar denne vide definisjonen styre ser vi at medvirkning har utviklet seg til å bli en svært så omfattende praksis i dagens arbeidsliv, og derfor at en, når en skal diskutere medvirkning videre, må tilstrebe å være presis i å angi hva en sikter til. Snakker en om styrerepresentasjon, om forhandlingsrett, eller om beslutninger i den enkeltes jobb?

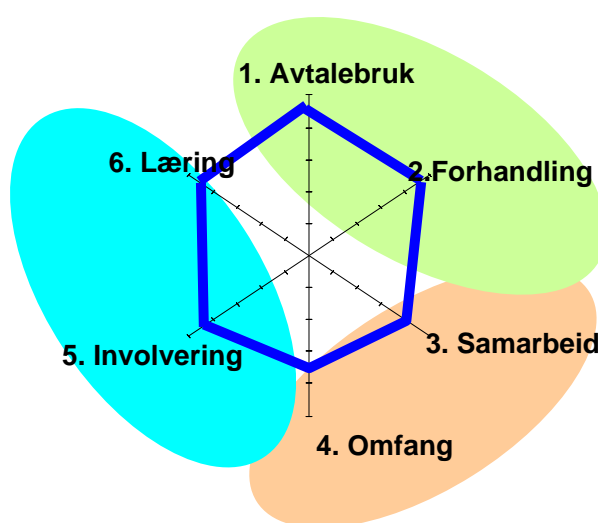
1.1.3 Medvirkningsinstituttet slik det ser ut i dag: ”Den norske modellen”

Den norske modellen kan sies å bestå av samspillet mellom makroøkonomiske styringsmodeller, velferdsstatens utforming og trepartssamarbeidet mellom staten, arbeidsgiver- og arbeidstagersiden (Hernes et al 2006, sitert av Finsrud 2009). Med ”Den norske modellen” tenkes det på noen prinsipielle og strukturelle trekk ved forholdet mellom myndigheter og arbeidslivets organisasjoner og hvordan det norske arbeidslivet er organisert og praktisert. Kanskje gir det også mening å snakke om ”Den norske modellen” som en kulturell form. Noen viktige trekk i den norske modellen er:

- Lovregulering vs. avtaleverk: Det er et trekk ved norsk arbeidsliv at noe er lovregulert (Arbeidsmiljøloven med blant annet. verneombud, Aksjeloven med blant annet. styrerepresentasjon), men forholdsvis mye regulering ligger i avtaleverket (blant annet. organisasjonsrett, streikerett, konfliktregulering, tillitsvalgte, permittering, innsynsrett). Lovregulering gjelder i prinsippet for alle i arbeidslivet, men avtaler gjelder kun de som inngår dem. I praksis er det imidlertid ofte slik at hovedavtalenes spilleregler praktiseres også i de deler av arbeidslivet som ikke er organisert i arbeidsgiverforeninger og arbeidstakerforbund.
- Organiseringsgraden er høy både blant arbeidstakere og bedrifter. Antall arbeidstakere som er fagorganisert har ligget mellom 50% og 55% i hele etterkrigstiden.
- Det er relativt få nivåer i organisasjonene og utstrakt bruk av delegering.
- Lønnsforskjellene er relativt lave mellom høylønnte og lavlønnte, sammenliknet med øvrige vestlige land, og velferdsytelsene knyttet til arbeidslivet er generøse (fødselspermisjoner, sykkelønsordning, arbeidsledighetstrygd)
- Sentraliserte forhandlinger mellom arbeidsgivere (NHO, HSH, Staten, KS) og arbeidstakere (LO, YS, Akademikerne o.a.). Forhandlingene er relativt disiplinerte, og i stor grad er partene forutsigbare og følger felles spilleregler.
- Det viktigste dokument mellom arbeidsgivere og arbeidstakere er hovedavtalen som inngås mellom arbeidsgiverorganisasjon (for eksempel NHO) og arbeidstakerorganisasjon (for eksempel LO). I NHO/LO-avtalen forplikter faktisk partene seg også til å ’samarbeide om bedriftsutvikling’. Vi finner likende forpliktelser i andre avtaler.
- På bedriftsnivå er forholdet mellom partene ofte både en forhandlingsrelasjon og en samarbeidsrelasjon. Partsrelasjonen handler om lønnsforhandling og rettighetshåndtering, men også om samarbeid om produktivitetsforbedring, bedriftsutvikling og økt verdiskaping

1.1.4 Medvirkningsinstituttet på virksomhetsnivå

En hel rekke ulike begreper brukes for å peke på den ene eller andre form for ”arbeidstaker-medvirkning”; slike som involvering, inkludering, deltakelse, medvirkning, medbestemmelse, samarbeid og partssamarbeid. I 1980 ble bedriftsdemokratiet i Norge grunnlovsfestet i Grunnlovens §110, annet ledd. Arbeidstakermedvirkning i alle dens tapninger kan forstås som ulike former for praktisering av dette bedriftsdemokratiet. I et ennå pågående prosjekt SINTEF gjør for Hovedorganisasjonenes fellestiltak³ er et av siktemålene å utvikle et bedre og mer presist begrepsapparat for å kunne gjøre forskjeller mellom ulike former for partssamarbeid og arbeidstakermedvirkning på virksomhetsnivå. I denne sammenheng er det utviklet den følgende seksdimensjoners modellen av medvirkning og partssamarbeid:



Figur 1: Medvirkning på virksomhetsnivå i seks dimensjoner (kilde: Ravn & Øyum 2009).

Dimensjon 1. og 2. utgjør til sammen den grunnleggende, representative medvirkningen med basis i det lover og avtaler pålegger. Med dimensjon 1, ”avtalebruk”, menes virksomhetens måte å etterleve lover og avtaler med hensyn til arbeidsvilkår, medbestemmelse og samarbeid mellom partene. Noen virksomheter gjennomfører partssamarbeidet velplanlagt, strukturert og friksjonsfritt, mens en i andre virksomheter har en langt mindre utviklet ”driftsmodell” for dette. Med dimensjon 2, ”Forhandling”, menes kvaliteten i samspillet mellom partene i de situasjonene der man har en erkjent konflikt/ interessemotsetning/ uenighet. Dimensjon 2 er det formelle partssamarbeidets grunnlag: to parter med ulike, til dels konflikterende, interesser møtes (om for eksempel lønn og arbeidstid), og begge er avhengige av å komme frem til løsninger de kan leve med.

Dimensjon 3. og 4. utgjør til sammen det vi kan kalle den utvidete, representative medvirkningen. Denne går ut over det som kreves i lover og avtaler, men er i høyeste grad en del av virkeligheten i mange virksomheter. Med dimensjon 3, ”Samarbeid,” menes kvaliteten i samspillet mellom partene i de situasjonene der man ikke har noen interessemotsetning, det vil si hvordan man

³Hovedorganisasjonenes Fellestiltak er en fellesorganisering mellom Landsorganisasjonen i Norge og Næringslivets Hovedorganisasjon som har som felles mål å bidra til økt verdiskaping gjennom bred medvirkning i bedriftene. <http://www.fellestiltak.no/forsiden/>

samarbeider. En kan finne eksempler i virksomheter der tillitsvalgte og ledere er i stadig dialog med hverandre ut over de formelle fora (AMU, BU osv), altså at en konsulterer hverandre på uformelt vis, og i en mer omfattende grad enn det lov og avtale krever. Med dimensjon 4, "Omfang", menes på hvilke områder virksomheten bruker partssamarbeidet, og hvor mye det gjøres, det vil si hva det samarbeides om. Fra landbasert industri kjenner vi til et eksempel der klubblederen involveres i prosessen med å ansette ny produksjonssjef. Vi kjenner flere eksempler på at ledere og tillitsvalgte samarbeider om redesign av produksjonsorganisering, og om investeringer i ny produksjonsteknologi. Disse eksemplene viser et partssamarbeid som faktisk brukes til å utføre ledelses- og strategiarbeid, og som er omfattende..

Dimensjon 5. og 6. utgjør til sammen det vi har kalt kollektiv medvirkning: Involvering og medvirkning fra alle ansatte i hele organisasjonen. Normalt vil mye av den såkalte direkte medvirkningen falle inn under disse dimensjonene. Med dimensjon 5, "involvering", menes den kollektive verdiskapingsforståelsen, ansvarligheten og deltakelsen i kommunikasjon, samarbeid og beslutninger ut over funksjonsområde og jobbeskrivelse. Med dimensjon 6, "læring", menes virksomhetens kollektive evne til å bruke egne erfaringer for å omstille, videreutvikle eller innovere sine arbeidsprosesser, produkter, markeder eller i egen organisasjon (Ravn & Øyum 2009). Eksemplene fra presentasjonene til OLF og Norsk Industri (i det følgende) byr på eksempler på slik kollektiv medvirkning, redegjort for fra arbeidsgiversiden.

Noen konkrete eksempler på hvor arbeidstakermedvirkning finner sted i virksomheten er:

- Pågående HMS-arbeid, AMU, VO-ordninger, Arbeidstillatelsessystemer osv
- Nedbemanninger
- Endringsprosesser
- I planlegging og gjennomføring av prosjekter
- I ordinær drift, for eksempel i forhold til drift av skiftarbeid
- I utvikling / forbedring av arbeidspraksiser
- Redesign av produksjonslinjer

Ulike virksomheter vil kunne bruke ulike former (dimensjoner) for arbeidstakermedvirkning i forhold til flere av medvirkningsområdene.

1.2 Arbeidstakermedvirkning i petroleumsvirksomheten

Kravet til arbeidstakermedvirkning er hjemlet blant annet i Arbeidsmiljølovens § 2-3⁴ om arbeidstakers medvirkningsplikt, og rammeforskriftens §6⁵ om arbeidsgivers plikter i forhold til tilrettelegging for arbeidstakermedvirkning. I veiledningen til Rammeforskriften heter det at hensikten med arbeidstakermedvirkning blant annet er å

⁴http://www.lovdata.no/cgi-wift/wiftldles?doc=/usr/www/lovdata/all/nl-20050617-062.html&emne=%27arbeidsmilj%F8lov*%27&&

⁵ <http://www.ptil.no/rammeforskriften/category381.html>

bruke arbeidstakernes samlede kunnskap og erfaring for å sikre at saker blir tilstrekkelig belyst før det treffes beslutninger som angår helse, miljø og sikkerhet, og å gi arbeidstakerne muligheten til å ha innflytelse på sin egen arbeidssituasjon⁶

I tillegg regulerer Aktivitetsforskriftens §2 retten til arbeidstakermedvirkning for leverandøransatte. Denne presiserer blant annet at det skal være et koordinerende AMU for hvert felt, samt felles, stedlige AMU for flyttbare innretninger.

I Stortingsmeldingen om helse, miljø og sikkerhet i petroleumssektoren (Stortingsmelding nr 7 2001-2002) pekes det på at

Partssamarbeid og arbeidstakermedvirkning er viktige forutsetninger for tilsyns- og regelverksmodellen som gjelder for helse, miljø og sikkerhet i petroleumsvirksomheten.

Samtidig uttrykkes det i meldingen en bekymring for at partssamarbeid og medvirkning ikke har blitt tilstrekkelig ivaretatt de senere årene, og at det er nødvendig å revitalisere fokuset på medvirkning i næringen.

Stortingsmelding nr 12 (2005 – 2006) om helse, miljø og sikkerhet i petroleumsvirksomheten følger opp medvirkningstemaet og setter medvirkningsaspektet inn i en etisk sammenheng:

Fra et etisk perspektiv er et annet sentralt moment retten til medvirkning i beslutningsprosessen for dem som vil bli eksponert for risiko. Det påligger derfor de virksomheter som gjennomfører risikoaktiviteter å involvere de som blir eksponert for denne risikoen. Videre er plikten til å ta i bruk allment aksepterte metoder eller standarder for risikoreduksjon et sentralt element.

Eksemplene fra regelverk og stortingsmelding viser at medvirkningsinstituttet innehar en sentral posisjon i norsk petroleumsvirksomhet og arbeidsliv forøvrig, og at arbeidstakermedvirkning anses som en viktig del av helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid i næringen. Selv om verken regelverk eller stortingsmelding vil bli inngående behandlet videre i rapporten utgjør de en viktig del av konteksten for det arbeidet og de utfordringene som beskrives i rapporten. Det samme gjør trepartsarenaene Sikkerhetsforum, Regelverksforum og Samarbeid for sikkerhet (se lenker til disse i rapportens referanseliste).

⁶ Veiledning til forskrift om helse, miljø og sikkerhet i petroleumsvirksomheten

2 Innlegg i konferansen

Konferansen ble åpnet av Petroleumstilsynets leder Magne Ognedal. Ognedal vektla arbeidstakermedvirkningens rolle som en del av det norske demokratiet og måten det norske demokratiet fungerer på, og at trepartssamarbeidet skaper viktige arenaer for å dele erfaringer fra ulike ståsteder i industrien. Tone Gulbrandsen fra Petroleumstilsynet introduserte deretter de sentrale bestemmelsene som regulerer partssamarbeidet i industrien.

De resterende innleggene i konferansen var delt inn i fire tematiske hovedbolker:

- Krav til tilrettelegging: Arbeidsgivernes tilnærming
- Undervisning om arbeidstakermedvirkning
- Rettigheter, ansvar og plikter: Arbeidstakernes erfaringer og utfordringer framover
- Arbeidslivsutvikling – hvilken plass har arbeidstakermedvirkning?

I resten av dette kapittelet vil vi gå gjennom hovedbudskapene fra innleggene i hver av disse bolkene.

2.1 Krav til tilrettelegging: arbeidsgivernes tilnærming

2.1.1 OLF: ”Kunnskapsbasert arbeidstakermedverknad. Erfaringar frå eit OU-prosjekt i StatoilHydro”

Berit Moltu fra StatoilHydro representerte OLF på konferansen, og presenterte i sitt innlegg erfaringer fra et organisasjonsutviklingsprosjekt i StatoilHydro. Med utgangspunkt i erfaringene fra dette prosjektet diskuterte Moltu hvordan nye trender innen arbeidsliv og organisering ga grobunn for en ny type medvirkning, kalt kunnskapsbasert arbeidstakermedvirkning. Økt innslag av tverrfaglig organisering, mer vekt på informasjonsdeling og samarbeid er blant trendene som har bidratt til en endring i balansen mellom ledelsens styringsrett på den ene siden, og arbeidstakernes medvirkningsrett på den andre. Der medvirkning tidligere har vært legitimert som en rettighet fundert på demokrati, ser en nå i økende grad at behovet for medvirkning blir begrunnet ved å vise til at medvirkning kan være *nyttig* for bedriften. Moltu beskrev denne endringen som en dreining mot mer kunnskapsbaserte begrunnelser for medvirkning. Innen kunnskapsbasert medvirkning vokser det frem et nytt handlingsrom for medvirkning som innebærer både nye former for medvirkning og nye aktører i medvirkningsprosesser og nye interesser som blir gjenstand for forhandling. I dette handlingsrommet er ikke interessemotsetningene like statisk. Interessemotsetninger endrer seg mer fra sak til sak, og partene vil også kunne ha sammenfallende interesser.

Utviklingsprosjektet som lå til grunn for Moltus presentasjon ga også noen konkrete erfaringene relatert til arbeidstakermedvirkning. Blant annet opplevde en i prosjektet at konsulenter kunne skape urealistiske forventninger om bred medvirkning, forventninger som ikke kunne innfris. Andre lærdommer var at ulike typer spisskompetanse ikke var godt nok representert inn i prosjektet, at en hadde vært utydelig på hvilke typer medvirkning som skulle legges til grunn, hvem som skulle medvirke, når og på hvilken måte medvirkningen skulle skje, samt at gode kommunikative relasjonelle ferdigheter hos partene var en undervurdert faktor i medvirkningsprosesser.

2.1.2 Norges Rederiforbund: ”Arbeidstakermedvirkning i Transocean”

Lage Nordby fra Transocean fortsatte programmet med å presentere erfaringer med arbeidstakermedvirkning i et modifikasjonsprosjekt forbundet med et verkstedopphold for riggen Polar Pioneer. Prosjektet ble beskrevet som det største riggoppgraderingsprosjektet på norsk sokkel med en utfordrende logistikk og mange tredjepartsaktører involvert. De positive lærdommene fra prosjektet understreker viktigheten av tidlig involvering og eierskap fra mannskap. Hovedverneombud og verneombud hadde en sterk rolle i prosjektet, og ble beskrevet som svært aktiv og synlig i prosjektgjennomføringen.

Nordby pekte også på flere områder hvor arbeidstakermedvirkningen ikke fungerte fullt så godt. Blant annet greide en ikke tidlig nok å involvere brukerne i hvilke tekniske endringer som skulle gjennomføres i prosjektet. Dette kunne vært unngått gjennom å forbedre systematikken for involvering av verneombud. For å oppnå god involvering av verneombud er det ikke tilstrekkelig med en ”åpen-dør-politikk”. Nordby understreker at verneombudene må trekkes mer aktivt inn.

2.1.3 Norsk Industri: ”Samhandling, eierskap og trivsel”

Der Nordbys presentasjon beskrev en representativ medvirkning i et modifikasjonsprosjekt, beskrev den neste presentasjonen en mer direkte form for medvirkning i daglig drift. Ellen Marie Ødegaard, PO-leder ved StatoilHydros anlegg på Tjeldbergodden, beskrev organisasjonsmodellen fra anlegget. Dette er en organisasjonsmodell som er basert på utstrakt medvirkning fra ansatte på alle nivåer. Hovedprinsippet i denne organisasjonsmodellen er at virksomheten er organisert rundt et sett oppgaver, ikke autoritetslinjer.

Oppgavene deles inn i tre funksjonsnettverk, henholdsvis Drift, Vedlikehold og HMS&K. All virksomhet i organisasjonen gjøres innenfor disse nettverkene, og alle ansatte er medlemmer i et av disse nettverkene. Organisasjonen har ingen tradisjonelle avdelinger. I et funksjonsnettverk er det en nettverksleder som har overordnet ansvar for oppgavene, en nettverkskoordinator som går på åremål på to år. Nettverkskoordinatorerne rekrutteres blant operatørene, og inngår direkte i beslutningsstrukturen i organisasjonen. Dette innebærer en direkte og løpende medvirkning sammenlignet med den mer tradisjonelle representative medvirkningen. På dette området er det en del fellesnevner mellom medvirkningsmodellen fra Tjeldbergodden og Moltus beskrivelse av kunnskapsbasert medvirkning.

Modellen for direkte arbeidstakermedvirkning på Tjeldbergodden blir beskrevet som svært vellykket. Organisasjonen kan vise til gode HMS-resultater, lavt sykefravær, god regularitet, samt gode resultater fra spørreundersøkelser blant de ansatte.

2.2 Undervisning om arbeidstakermedvirkning: Fra rettighet til lønnsomhet

Henrik Kvalsheim, seniorforsker ved IRIS⁷ og foreleser ved Universitetet i Stavanger, holdt i sitt innlegg en forelesning om arbeidstakermedvirkning. Kvalsheim gikk blant annet gjennom ulike begrunnelser for medvirkning, og ga følgende eksempler på hvordan viktigheten av arbeidstakermedvirkning har blitt begrunnet:

⁷ International Research Institute of Stavanger

- Arbeidstakermedvirkning kan være et middel i demokratiseringen av samfunnet. Arbeidslivet kan fungere som en læringsarena hvor en tilegner seg ferdigheter som er viktige for å kunne delta i demokratiske prosesser i samfunnslivet for øvrig
- Medvirkning søkes for å oppnå innflytelse i beslutningsprosesser og er således en strategi for å endre maktfordelingen i arbeidslivet
- Medvirkning er et middel for å dempe konfliktnivået i arbeidslivet
- Medvirkning kan være mål og middel for bedre arbeidsmiljø
- Medvirkning kan være et produktivitetsfremmende middel

Kvadsheim argumenterte for at det var en tendens til endring i hvordan behovet for medvirkning begrunnes i arbeidslivet. Fra å tradisjonelt bli sett som en *rettighet* som arbeidstakere har, har det skjedd en dreining mot at medvirkning ses som produktivitetsfremmende *virkemiddel*. På lik linje med innlegget fra Berit Moltu, relaterte så Kvadsheim denne dreiningen i sammenheng med fremveksten av et mer komplekst og kompetansebasert arbeidsliv. Medvirkning blir i større grad sett som en ressurs for bedriften, og som noe som kan skape motivasjon, engasjement og forpliktelse blant de ansatte. Kvadsheim uttrykte en viss skepsis til denne dreiningen med henvisning til at den kunne innebære at kravene til arbeidstakerne sentraliseres, samtidig som ansvaret desentraliseres. I dette ligger at arbeidstakere blir gitt mer selvbestemmelse over sin (umiddelbare) arbeidssituasjon, samtidig som rammene (ressurstildeling, krav) for utøvelse av kontroll er sentralisert til arbeidsgiver. Kvadsheim kalte dette for ”medvirkningens skyggeside” som kunne lede til økt forventningspress, større arbeidsbelastning, utbrenthet og sykefravær.

Han argumenterte videre for at vektleggingen av medvirkning som en ressurs for bedrifter kan spre urealistiske forventninger om medvirkningens rolle og potensial relatert til produktivitet, jobbtilfredshet og lignende. Samtidig kan et slikt syn på medvirkning bidra til å underkommunisere at arbeidslivet utgjør maktstrukturer med iboende interessekonflikter. Avslutningsvis beskrev Kvadsheim hvordan medvirkning og arbeidslivssosiologi ble behandlet i kurs på universiteter og høyskoler generelt, og ved Universitetet i Stavanger spesielt.

2.3 Rettigheter, ansvar og plikter: Arbeidstakernes erfaringer og utfordringer framover

2.3.1 ”Arbeidstakermedvirkning i forpleining”

Først ut i delen om arbeidstakernes erfaringer og utfordringer var Randi Junker, hovedverneombud i Sodexo og medlem i styret i K-HVO-forum. Junker beskrev sine erfaringer med arbeidstakermedvirkning innen cateringvirksomheten. Cateringvirksomheten har om lag 2000 ansatte, hvorav omtrent en tredjedel er operatøransatte. Virksomheten kjennetegnes av høyt sykefravær og at mange utvikler helseplager som gjør at de mister helsesertifikatet som er nødvendig for å kunne jobbe offshore.

Junkers erfaringer med fagforenings- og vernearbeid var at det hjelper å engasjere seg, men samtidig at det er vanskelig å oppnå endringer, særlig når det gjelder forhold om bord på flyterigger. Hun vektla blant annet viktigheten av å ha inngående erfaring med arbeidssituasjonen til dem man representerer som arbeidstakerrepresentant, samt å lytte til ansatte for å få innsikt i saker de er opptatte av. Selv arbeidet hun på ulike innretninger innen forpleining og fikk på den måten også praktisk erfaring med eventuelle HMS-utfordringer på den enkelte arbeidsplass. Cateringnæringen kjenner også virkninger fra finanskrisen og lav oljepris i forhold til et tiltakende

fokus på kostnadsreduksjon. Junker beskrev en tendens til at en velger billigste utstyr, noen ganger på tvers av hensynet til de ansatte. Videre pekte hun på anbudsprosessene som et område der arbeidstakerne ikke blir hørt, hvor bemanningen av og til reduseres på bekostning av de ansattes helse.

Junker uttrykte bekymring for utviklingen i virksomheten. Det stilles store krav til de ansatte, og arbeidsoppgavene er krevende. Hun etterlyser en fast bemanning på riggene som både tar hensyn til personell om bord (POB) og antall kvadratmeter om bord for å hindre at konkurransen om kontraktene skal gå ut over arbeidstakernes helse, sikkerhet og miljø.

2.3.2 Lederne: ”Arbeidstakermedvirkning – et unikt verktøy for et godt resultat”

Neste punkt på programmet var Wilhelm Magne Austevoll fra Lederne som holdt et innlegg med tittelen ”Arbeidstakermedvirkning - et unikt verktøy for godt resultat“. Austevoll presenterte erfaringer i forhold til å ivareta arbeidstakermedvirkning i praksis, i kraft av å ha deltatt i prosessen med utformingen av det ”nye” HMS-regelverket i samarbeid med andre aktører på arbeidstaker-, arbeidsgiver- og myndighetssiden.

Blant erfaringene nevnte Austevoll viktigheten av å ha tilstrekkelige kunnskaper og ferdigheter til å være ”arbeidstakermedvirker”, samt at det settes av tilstrekkelig med tid til å kunne delta i medvirkningsprosesser. I forbindelse med prosessen med utformingen av det nevnte regelverket opplevde han at arbeidsgiversida var noe bekymret for å miste makt. Særlig i de tidlige fasene av prosessen opplevde Austevoll at en fra ledelsens side mente at ”lite var nok”, det vil si at det var tilstrekkelig å involvere arbeidstakerne på slutten av prosesser. Austevoll så det som et generelt trekk ved praktiseringen av arbeidstakermedvirkning at arbeidstakerrepresentanter blir tatt med for sent i prosesser, eller blir helt glemt.

Austevoll understreket at arbeidstakermedvirkning skal være en naturlig del av alle prosjekt. Arbeidstakermedvirkning kan bidra med erfaring og kunnskap, økt eierskap til produktet, samt kostnadsreduksjon. Imidlertid er det en del faktorer som kan hemme graden av medvirkning. Noen prosjekter omhandler bedriftshemmeligheter og må praktisere streng informasjonskontroll. Sen involvering av arbeidstakerrepresentanter innebærer også en utfordring ved at disse ikke blir i stand til å delta på lik linje (kompetansemessig) sammenlignet med andre prosjektdeltakere. Det kan også være en utfordring å finne arbeidstakerrepresentanter med riktig kompetanse til å kunne bidra i prosjekter.

Avslutningsvis pekte Austevoll på viktigheten av å integrere arbeidstakermedvirkning i alle prosjekter, erkjenne arbeidstakerrepresentantenes kompetansebidrag, samt å inkludere arbeidstakerne på et tidlig stadium i prosjekter. Han advarte også mot misbruk av bedriftens styringsrett. På dette området kan det stilles spørsmål ved om utviklingen går i negativ retning og kan utgjøre en trussel mot det samarbeidsklimaet en har forsøkt å skape.

2.3.3 SAFE: ”Arbeidstakermedvirkning – vanskelig, men nødvendig”

Fra arbeidstakerorganisasjonen SAFE holdt Roy Erling Furre, 2. nestleder og HMS-ansvarlig, et innlegg kalt ”Arbeidstakermedvirkning – vanskelig, men nødvendig”. Til forskjell fra tidligere foredragsholdere som vektla hvordan arbeidstakermedvirkning kan være nyttig for bedriften,

fremhevet Furre arbeidstakermedvirkning som en *rettighet* for arbeidstakere, uavhengig av om medvirkningen er nyttig for bedriften eller ikke. Medvirkning må være et reelt samarbeid som gir nytte for *begge* parter, ikke kun en kilde til operativ kunnskap og legitimitet i endringsprosesser.

Furre understreket at det finnes flere gode drivkrefter som bidrar til å legge forholdene til rette for reell medvirkning. Politiske krav, regelverkskrav, avtaleverk (hovedavtale, tariffavtale, lokale avtaler), bedriftsinterne prosedyrer, vektlegging av medvirkning i tilsyn, samt at det settes av tid og ressurser til medvirkning nevnes som eksempler på slike drivkrefter. Like fullt fremholdt Furre at det var en rekke utfordringer knyttet til å oppnå en reell arbeidstakermedvirkning i petroleumsnæringen. Blant annet kjennetegnes næringen av hyppige omstillinger, fusjoner og oppkjøp, nye driftsmodeller og ny teknologi, noe som gjør det vanskelig å opprettholde et sterkt miljø av arbeidstakerrepresentanter. Videre etterlyste han en større grad av uavhengighet blant HMS-personell. I følge Furre fremsto disse som rådgivere for ledelsen i HMS-spørsmål og var lite tilgjengelig for arbeidstakersiden.

Furre pekte også på det han mente var en uheldig kobling mellom økonomiske incentiver og budsjettmål og resultater. Gjennom å knytte lederbonuser og bonusutbetalinger til budsjettmål og resultater kan en risikere at nødvendige investeringer og viktige valg blir påvirket av økonomisk egeninteresse (bevisst eller ubevisst). Her mente han det var viktig at fagforeningene var en aktiv motvekt i å stille spørsmål ved eksisterende praksis. For å få til dette er det nødvendig med en sterk og samlet klubb- og vernetjeneste, mente Furre. I noen bedrifter er det initiativer som går i retning av å skille klubb- og vernetjeneste. Furre uttrykte bekymring for at dette ville isolere verneombudet og bidra til å svekke verneombudsordningen.

Furre uttrykte seg i kritiske ordelag vedrørende utviklingen i arbeidstakermedvirkningen i næringen. Han stilte spørsmål ved om industrien egentlig har tro på verneombudsordningen ettersom medvirkningsordningen sjelden tas med i utenlandsprosjekter hvor det ikke er lovpålagte krav til medvirkning. Han viste også til uttalelser fra representanter fra arbeidsgiversiden som symptom på at man egentlig ikke ønsker å ha et reelt verneapparat som motvekt til ledelse. Furre så dette som drivkrefter mot dårligere arbeidstakermedvirkning, hvor de ”brysomme tillitsvalgte” blir sett som et ”uromoment” som en hadde vært best tjent med å unngå. Han nevnte eksempler på uheldig praksis hvor verneombud ikke blir hørt eller blir forsøkt ”tiet i hjel” og uttrykker gjennom dette en viss mistillit overfor ledere i oljeselskapenes respekt for verneombudsordningen. Liknende bekymringer for en erodering av verneombudsordningen finner en også hos Ryggvik (2008).

Et område som i følge Furre fortjener særlig oppmerksomhet fremover, er situasjonen for de leverandøransatte. Jo lenger ned i leverandørkjeden man kommer, jo mindre arbeidstakermedvirkning er å spore. Her er det mye å hente på å spesifisere kontraktskrav som sikrer medvirkning og god HMS i anbudene.

Avslutningsvis konkluderte Furre med at god medvirkning forutsetter gode forberedelser og forutsigbare spilleregler. Det viktigste kriteriet for å få til medvirkning er å anerkjenne/ sikre at det skal finnes en sterk og uavhengig fagbevegelse.

2.3.4 Industri Energi: ”Realitet eller fiksjon?”

Fra Industri Energi holdt Jon Arne Mo et innlegg hvor han, i tillegg til å beskrive sine erfaringer med medvirkning, også rettet søkelys på myndighetenes rolle i å ivareta arbeidstakermedvirkning.

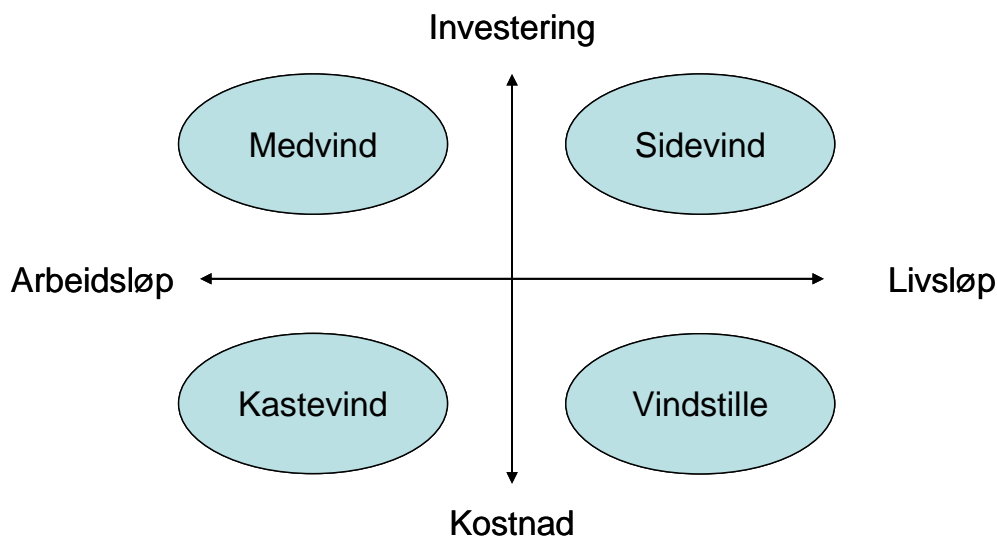
Som flere av de andre foredragsholderne, etterlyste Mo en tidlig involvering av arbeidstakerrepresentanter for å kunne skape reell medvirkning: Arbeidstakerrepresentantene må være med på å *utvikle* prosessene, ikke bare bli informert eller komme med innspill *etter* at prosessene har kommet i gang. På lik linje med innlegget fra SAFE, opplever også Mo at enkelte representanter fra ledersiden er skeptiske til tillitsmannsapparatet. Som eksempel på sen involvering nevnes livbåtprosjektet og behandlingen av SUT (samsvarsuttalelser). Her etterlyser han også en tydeligere rolle fra myndighetenes side. Dersom en hadde avvist SUT som ikke var underskrevet av arbeidstakerrepresentanter hadde dette hatt en ”oppdragende” effekt overfor næringen. Det etterlyses også tilbakemeldinger/begrunnelser fra Petroleumstilsynet i de tilfellene der fortolkningene i regelverket ikke går i favør av arbeidstakersiden.

Mo uttalte at det fra arbeidstakerorganisasjonene ligger en forventning om å bli invitert inn i diskusjon eller behandling av alle tema som angår HMS. Vurderingen av hvorvidt det er relevant for arbeidstakerrepresentanter å medvirke i prosessen må tas av arbeidstakerorganisasjonene selv, ikke av arbeidsgiversiden. Forventningen er også at en skal komme tidlig nok til å ha *reell* medvirkning.

2.4 Arbeidslivsutvikling – hvilken plass har arbeidstakermedvirkning?

Den siste delen av konferansen var viet til en forelesning om mulige fremtidsscenarioer for arbeidstakermedvirkning. Professor Jan Erik Karlsen fra Universitetet i Stavanger holdt et innlegg med tittelen ”Arbeidslivets fremtidsbilder – medvirkningens betydning”. Karlsen innledet med å redegjøre for arbeidsmiljøreguleringens historie og mulige fremtidsscenarioer. Her etterlyste han såkalte ”fremtidsstudier” (mulige retninger utviklingen kan ta) av arbeidsmiljø og arbeidsmiljøregulering i Norge. Tilsvarende studier har vært gjennomført i både Sverige og Danmark og er viktige for å kunne bygge et robust regelverk.

Uavhengig av hvilke scenarier en ser for seg for fremtidens arbeidsmiljø, er det en rekke bakgrunnsfaktorer som kommer til å spille inn. Som eksempler på slike faktorer nevnte Karlsen samfunnsånd, teknologi, miljø, demografi, samfunnsstruktur og økonomi. Gitt uforutsigbarheten som ligger i disse bakgrunnsfaktorene, skisserte Karlsen fire overordnede fremtidsscenarioer for arbeidstakermedvirkning. Disse ble kalt *medvind*, *sidevind*, *kastevind* og *vindstille* og ble fremstilt i følgende figur:



Figur 1. Arbeidsmiljøets scenariokors. © Jan Erik Karlsen

I sin gjennomgang av disse fire scenariene beskrev Karlsen *medvind* som et scenario der arbeidsmiljø blir sett som en ledelsesoppgave, fokus ligger på å forebygge problemer, og godt arbeidsmiljø kobles til produktivitet, kvalitet og lønnsomhet. Arbeidsmiljøspørsmål knyttes til arbeidsrelaterte investeringer og virksomhetenes fokus er på helseplager som lar seg koble til arbeidstiden.

Det neste scenariet, kalt *sidevind* utvider arenaen for arbeidsmiljø, ettersom helsespørsmål blir ansett som så viktige at de omfatter hele livsførselen, ikke kun den tiden folk er på jobb. Dette innebærer at bedrifter tar større ansvar for de ansattes helse, og at bedriftene dermed tar over noen funksjoner som tradisjonelt har vært sett som oppgaver for velferdsstaten.

Scenariet *kastevind* betegner en tilstand der virksomhetene gjør det HMS-lovgivningen krever som minimum. Her løses akutte problemer når de oppstår, hovedsakelig som reaktive tiltak med vekt på rehabilitering. Arbeidsmiljøinnsatsen er konjunkturavhengig og det vil være vanskelig å arbeide langsiktig med arbeidsmiljøspørsmål.

Det siste scenariet ble omtalt som *vindstille*. I en slik fremtid vil arbeidsmiljøarbeidet være tett knyttet opp til livsløpsrelaterte kostnader, og virksomhetene søker å gjøre så lite som mulig i forhold til investeringer i arbeidsmiljø. I en slik fremtid overlates mye av ansvaret til velferdsstaten, og det vil være store ulikheter i arbeidsmiljø mellom de ulike virksomhetene.

Karlsen drøftet ikke hvilke av disse fremtidsscenarioene som var det mest sannsynlige, men trakk heller frem noen mer konkrete lærdommer og utfordringer for fremtiden. For det første mente Karlsen at en avtakende oppløsning og innflytelse for arbeidslivets hovedorganisasjoner tilsier at den tradisjonelle "organisasjonsmodellen" (partsregulering og prosedyreregler, konfliktregulering gjennom hovedavtale, arbeidstvistlov og arbeidervernlov) mellom partene i arbeidslivet ville bli mindre sentral i fremtiden. For det andre tilsier hensynet til svake eller utsatte gruppers velferd, samt hensynet til helse, sikkerhet og ytre miljø at det offentliges tilsyns- og reguleringsrolle styrkes. For det tredje argumenterte Karlsen for at en medvirkningsform preget av lokal

problemløsning og felles interesser hos arbeidstakere og arbeidsgivere vil bli viktigere i fremtiden. Utviklingstrekk som støtter denne utviklingen er økende kompetanseressurser, bedret innsikt i løsning av tekniske spørsmål, av sosiale prosesser og samspill, samt mer realistiske ledelsesteorier. Som en fjerde og siste lærdom for fremtiden mente Karlsen at IK-HMS-krav innarbeidet i den nye arbeidsmiljøloven tilsier styrket ivaretagelse av aspekter knyttet til bærekraftig utvikling i arbeidslivet.

3 ”Boksing eller dansing?” Partsrelasjoner mellom tillitsvalgte og ledelse

3.1 Oppsummering av diskusjon

Etter innleggene fra foredragsholderne var det lagt opp til en diskusjon om hva som skal til for å oppnå god medvirkning i fremtiden. Det ble imidlertid tidlig klart at behovet for å få utløp for frustrasjon rundt mangelfull medvirkning og problemer knyttet til arbeidsvilkår og -situasjon var stort blant representantene for arbeidstakerne. Dette, kombinert med at det var få deltakere fra arbeidsgiversiden, gjorde at diskusjonen ikke ble så løsningsorientert som en kanskje hadde ønsket på forhånd.

Det ble understreket fra partene i salen at arbeidstakermedvirkning anses som viktig, særlig i endringsprosesser og i prosjekter, det vil si de prosessene som ligger utenfor den daglige driften. Det var også stor grad av enighet om målet for medvirkning i fremtiden. Særlig ble det trukket frem at involvering måtte skje på et tidlig stadium og at medvirkningen måtte innebære *reell* innflytelse over beslutninger. Dette vil på sin side kreve at arbeidstakermedvirkere har riktig fagkompetanse i forhold til de beslutningene som tas, og inngående kjennskap til det arbeidet som skal utføres.

I tillegg var det bred enighet om viktigheten av at bedriften bruker den kompetansen og erfaringen som ligger i de operative miljøene. Til tross for enighet om målet, gav konferansen få svar om hva som skal til for å komme dit. De utfordringene som ble trukket frem er i stor grad gamle og velkjente problemstillinger. Dette blir blant annet tydelig hvis en sammenligner utfordringene skissert på konferansen med de forbedringsforslagene som ble gitt av arbeidsgruppen for arbeidstakermedvirkning (Ptil 2004). Liknende utfordringer har også blitt beskrevet av Hovden og kolleger (2008, se også Hovden og Lie 2008). Det ser med andre ord ikke ut til at det har skjedd dramatiske forbedringer (eller forverringer) de siste fem årene hva gjelder kvaliteten på arbeidstakermedvirkningen i næringen. På bakgrunn av dette kan det stilles spørsmål ved om dagens arbeidstakermedvirkning befinner seg i en situasjon lik den som ble omtalt som *vindstille* i Jan Erik Karlsens foredrag.

En kan også stille spørsmål rundt hva som skal til for at arbeidstakerrepresentantene skal kunne bringe operative erfaringer inn i beslutningsprosesser. Fagforeningsarbeid er ofte så tidkrevende at de tillitsvalgte ofte jobber heltid som arbeidstakerrepresentanter. Dette kan på noen områder innebære et paradoks gjennom at arbeidstakerrepresentantene blir fjernere fra det arbeidet og de arbeidstakerne de representerer. Selv om dette ikke var et sentralt tema i diskusjonen, er det en viktig del av spørsmålet om hvilken kompetanse arbeidstakerrepresentanter ideelt sett skal bringe med seg inn i medvirkningsprosesser.

Et sentralt tema som ble trukket frem av flere, var medvirkning i leverandørforhold. Medvirkningsinstituttet gjelder tradisjonelt for arbeidstakere og arbeidsgiver innenfor én bedrift. I dagens arbeidsliv med økt bruk av innleie inngår arbeidstakermedvirkningen i kjeder av partsrelasjoner mellom oppdragsgivere og arbeidstakere. I en slik kontekst vil rollene som ”underordnet” og ”overordnet” være mer flytende, ettersom en aktør kan være den utførende parten i relasjon til oppdragsgiver, men samtidig være oppdragsgiver overfor senere ledd i kjeden. I dette systemet ble det i diskusjonen uttrykt bekymring for graden av medvirkning i det ytterste leddet av kjeden. Denne bekymringen er sannsynligvis berettiget, ettersom dette leddet gjerne blir rent utførende, og beslutninger som berører arbeidsprosessen er bestemt lenge før det utførende leddet kommer på banen. Ser en dette i sammenheng med at disse gruppene er eksponert for den høyeste risikoen med tanke på kjemikalier, støy og personskader, samtidig som de gjerne har en nomadepreget arbeidssituasjon, er det grunn til å stille spørsmål ved hvilken reell arbeidstakermedvirkning disse gruppene har knyttet til egen arbeidssituasjon, organisering av arbeidet, fysisk tilrettelegging med mer⁸. Disse arbeidstakergruppene har også vært trukket frem som underprivilegerte og mer ulykkesutsatt i tidligere forskning om maktrelasjoner i petroleumsnæringen (Collinson 1999⁹, se også Antonsen 2009). Kombinasjonen av lav medvirkningsgrad, lav posisjon i statushierarkiet og høy risiko for personskader gjør at arbeidsforholdene for denne gruppen peker seg ut som et satsningsområde for fremtidige forbedringstiltak.¹⁰

Kompetanse i arbeidstakermedvirkning ble også trukket frem som et viktig område for å sikre god arbeidstakermedvirkning. Her pekte de fleste på at arbeidstakerne hadde tilstrekkelig kompetanse, men noen la også vekt på at arbeidsgiverrepresentanter har behov for opplæring som gir dem bedre kompetanse i medvirkning og partssamarbeid. I tillegg til kompetanse knyttet til medvirkning, ble det også understreket at arbeidstakerrepresentanter måtte ha tilstrekkelig fagkompetanse i tillegg til det man kan kalle medvirkningskompetanse. Dette å ha inngående fagkunnskap er et viktig premiss for å kunne ha en reell medvirkning i prosjekter, som i petroleumsnæringen gjerne har en tung faglig og teknologisk komponent.

Et siste punkt som bør nevnes fra diskusjonen, er forholdet mellom den norske modellen for arbeidstakermedvirkning og den tiltakende internasjonaliseringen av arbeidslivsreguleringen. Beslutninger om regelverk og retningslinjer blir i økende grad internasjonale, noe som endrer

⁸ Enkelte arbeidstakergrupper, for eksempel innen brønnservice og vedlikehold, kalles ofte Nordsjøens ”nomader” fordi disse gruppene reiser fra innretning til innretning. Arbeidstakerrepresentasjon og arbeidstakermedvirkning i beslutningsprosesser blir dermed en utfordring. Dette er grupper som gjerne blir representert av et verneombud eller tillitsvalgt fra et annet selskap. Innen brønnservice er dette ofte løst ved at det er én representant blant mange brønnservice-tjenester, nemlig cementer som har en fast stilling på innretningen, som representerer de andre brønnservicegruppene. Imidlertid kjenner ikke cementer nødvendigvis til arbeidsforholdene til andre grupper som arbeider med wireline, coil tubing mv, eller forholdene i de selskapene disse arbeider for. Petroleumstilsynet er blitt fortalt at motivasjonen til å være verneombud ikke alltid er den største hos alle cementere ettersom de opplever at dette blir ekstraoppgaver tillagt stillinger, snarere enn et resultat av et frivillig valg.

⁹ Collinsons studie omhandler statusulikheter i den britiske petroleumsnæringen, men det er liten grunn til å anta at analysen ikke er relevant for norske forhold.

¹⁰ Det er allerede initiativer som fokuserer på dette forholdet. Les mer på Ptils nettsted: <http://www.ptil.no/nyheter/risikoutsatte-grupper-forskjell-paa-folk-article5266-24.html>

landskapet for partssamarbeid. I en slik virkelighet vil mange regelverksendringer og lignende bli vedtatt internasjonalt, uavhengig av norsk partssamarbeid. Dette bidrar til en viss grad til å utfordre den norske modellen for arbeidstakermedvirkning. Når beslutningene tas andre steder, ligger det i kortene at kanalene for medvirkning endres. Dette vil med stor sannsynlighet kreve større grad av internasjonalt samarbeid for alle aktører i trepartssamarbeidet.

3.2 Vurdering av diskusjon

I vurderingen av diskusjonen, og konferansen som helhet, ble det tydelig at det var relativt stor spennvidde i hva deltakerne la i begrepet arbeidstakermedvirkning. Dette er ikke overraskende, tatt i betraktning den begrepsmessige kompleksiteten som er beskrevet i rapportens del 1.1. Det kan også ses som tegn på at det er en pågående kamp om definisjonsmakten til begrepet arbeidstakermedvirkning – hvorvidt og i hvilken grad man skal ha arbeidstakermedvirkning, eventuelt i hvilke sammenhenger man skal ha medvirkning. Dette blir et spørsmål om avveiningen mellom kravene til medvirkning og bedriftenes styringsrett.

De fleste innleggene virket imidlertid å legge særlig vekt på medvirkning som reell involvering i endringsprosesser og prosjekter, det vil si prosesser som ligger utenfor den daglige driften. Dette kan tolkes som at det er i forhold til denne indirekte formen for medvirkning at utfordringene er størst, noe flere av foredragsholderne var inne på. De utfordringene som beskrives er altså knyttet opp mot en representativ form for arbeidstakermedvirkning, og innleggene på konferansen, kanskje med ett unntak for presentasjonen fra Tjeldbergodden, omhandlet primært denne formen for medvirkning. Når det gjelder graden av medvirkning virket det å være bred enighet om at det ikke var tilstrekkelig å bli informert i etterkant av beslutninger. Forventningen fra arbeidstakersiden er snarere at en minimum skal bli konsultert før beslutninger tas, og aller helst ha en løpende medvirkning i endringsprosesser og prosjekter. En ønsker med andre ord *både* medbestemmelse og medvirkning. Slik sett kan det se ut til at forventningen om medvirkning fra de ansatte spenner over alle de seks dimensjonene av medvirkning som ble presentert i modellen i kapittel 1.1.4.

De forskjellige fagforeningene synes også å ha noe ulikt syn på hvordan medvirkning bør utøves, og hvordan de ser sin egen rolle i relasjon til motparten. De aller fleste presentasjonene vektla arbeidstakermedvirkning som et samarbeid mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Disse la mindre vekt på underliggende interessekonflikter mellom partene. Presentasjonen fra SAFE la imidlertid langt større vekt på disse interessekonfliktene. Forskjellene i måten man tenker arbeidstakermedvirkning illustrerer at det finnes svært ulike former for medvirkning og strategier for utøvelse av medvirkningsretten. I forskningen om arbeidstakermedvirkning omtales dette spennet gjerne ved hjelp av metaforene ”boksing” og ”dansing” (Huzzard et al. 2004). Metaforen boksing peker her på en tilnærming til partssamarbeid hvor partene ser på hverandre som *motparter*. Denne relasjonen forbindes gjerne med forhandlingssituasjonen, hvor partene forhandler med direkte motstridende interesser om lønns- og arbeidsvilkår. Denne siden ved arbeidstakermedvirkning kontrasteres med metaforen ”dansing”, som betegner arbeidstakermedvirkning som et *partnerskap* mellom partene. I denne tilnærmingen søker arbeidsgivere og arbeidstakere å samarbeide om å nå *felles* målsetninger (Huzzard et al. 2004).

Forholdet mellom disse to tilnærmingene til arbeidstakermedvirkning må på ingen måte ses som et spørsmål om enten/eller. Snarere representerer de to metaforene ytterpunkter på en akse over ulike strategier for medvirkning og ulike medvirkningsklima. Metaforene boksing og dansing kan også ses som to ulike fortolkninger om hva arbeidstakermedvirkning er, når medvirkningen skal finne sted, og i hva som er formålet med medvirkningen. Her vil arbeidstakere og arbeidsgivere kunne kjempe for ulike fortolkninger (se ovenfor om definisjonsmakt), men det vil også kunne være forskjeller i fortolkningen av hva medvirkning er og skal være blant aktører på ”samme side av bordet”, for eksempel blant ulike fagforeninger.

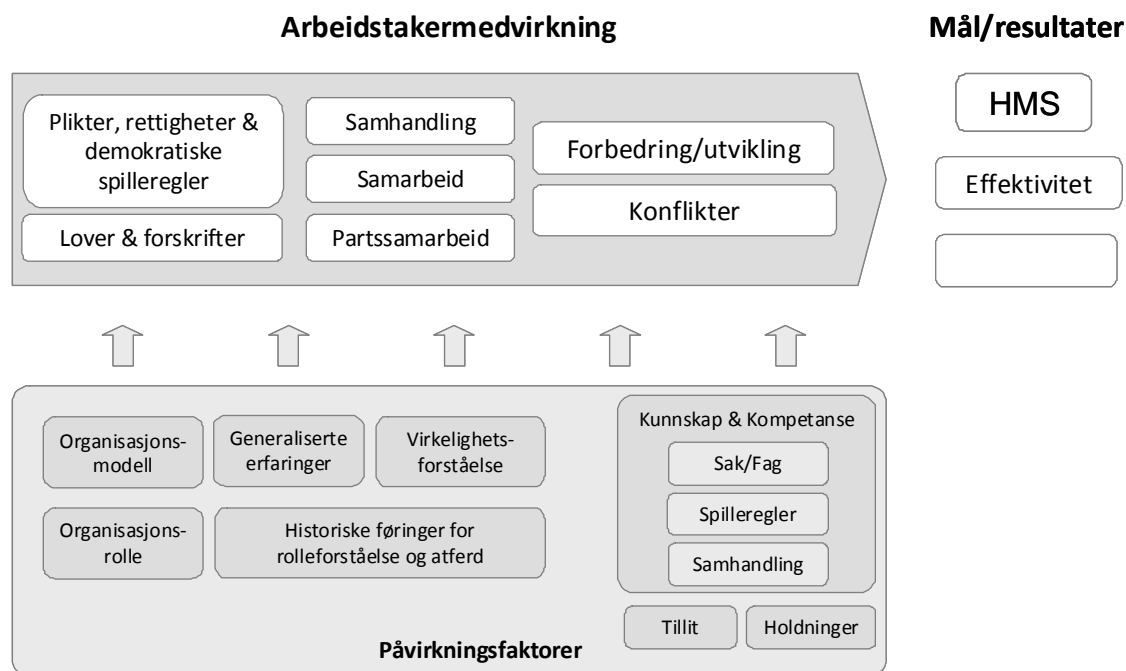
Forholdet mellom de to ytterpunktene peker på det maktaspektet som på mange måter ligger latent i all arbeidstakermedvirkning: Medvirkning skal tjene to formål ved at den *både* skal hjelpe ledelsen å nå målsetninger relatert til HMS og samtidig være en mekanisme som skal ivareta de ansattes interesser (Walters og Frick 2000). Den innebygde spenningen mellom disse to formålene gjør at arbeidstakermedvirkning vil finnes i svært forskjellige former, men også at en god modell for medvirkning må finne en balanse mellom disse to formålene.

Hvor man befinner seg langs denne aksen vil variere fra sak til sak og fra organisasjon til organisasjon, men diskusjonen i konferansen bar preg av at man hellet mer til en konfliktlinje enn en samarbeidslinje. Dette kan naturligvis ha sammenheng med det nevnte behovet for å få ”blåse ut” frustrasjon rundt medvirkning, men mangelen på konkrete forslag til hvordan en kunne forbedre vilkårene for medvirkning kan like fullt ses som en illustrasjon på at forholdet mellom partene ikke fremstår som et reelt samarbeid. En skal være forsiktig med å tilskrive ansvaret for dette til de representantene for arbeidstakersiden som var til stede. Det var svært få representanter for arbeidsgiverne tilstede, noe som gjorde det vanskelig å etablere dialog mellom partene rundt tiltak som kan forbedre kvaliteten på arbeidstakermedvirkningen.

3.3 Videre arbeid for å styrke arbeidstakermedvirkning

Samlet sett kan en kanskje hevde, som Falkum et al. (2009 b), at det norske bedriftsdemokrati- eller medvirkningssystemet har tre dimensjoner eller spor som ligger på forskjellige steder langs aksen mellom ”boksing” og ”dansing”: Lovsporet, avtalesporet og samarbeidssporet, med lovsporet som primært konfliktdepende, avtalesporet som ”interesseforenende”, og sist men ikke minst: samarbeidssporet som ”relasjonsbyggende.” Alle tre utgjør viktige delelementer i dagens medvirkningspraksis, men deres innbyrdes viktighet vil variere med bransjer, sektorer og enkeltforetak. Konfliktgrad og ikke minst form på konflikt vil uttrykke noe om hvordan samarbeidssporet virker.

En av lærdommene fra konferansen er at det er behov for en klargjøring av og en dialog rundt roller i partssamarbeidet, ulike former for kompetanse som kreves i arbeidstakermedvirkningen, samt hvilke kontekstuelle faktorer som kan påvirke samarbeidsklimaet. Figur 2 viser en grov oversikt over hvordan disse elementene kan henge sammen.



Figur 2: Hoveddimensjoner i arbeidstakermedvirkning

Figuren viser hoveddimensjonene i arbeidstakermedvirkning, sentrale påvirkningsfaktorer for denne, og typiske mål eller resultater av medvirkningsprosesser. Modellen er å betrakte som et utkast til et rammeverk for å diskutere og forstå kompleksiteten i arbeidstakermedvirkning som fenomen.

I figurens øverste del, lest fra venstre mot høyre, beveger vi oss fra de formelle rammene, til det som kan beskrives som de to hovedmodiene medvirkningsprosesser tar – basert på om det er ”vekst-” eller ”mangelmotivasjon” samarbeidet handler om. Dette tilsvarer det som ovenfor ble omtalt i metaforene ”boksing” og ”dansing”. Mellom de institusjonelle rammene og de to hovedmodiene, finner vi typer av interaksjon mellom partene, også inkludert trepartssamarbeid. Forbedret HMS og effektivitet er tatt med som eksempler på resultatmål fra medvirkningsprosesser.

Figurens nedre del viser det vi her har kalt *påvirkningsfaktorer*. Dette er dels strukturelle forhold, for eksempel hvordan den aktuelle virksomheten er organisert, dels kulturelle og psykososiale faktorer på individ og gruppenivå. Til sammen, enten direkte eller i former for samspill vil disse faktorene påvirke hvordan medvirkningsprosessen i figurens øvre del forløper. Boksen ”organisasjonens rolle” er med for å fange betydningen av om virksomheten er et operatørselskap eller kontraktør/leverandør og dermed om prosessen igangsettes av ytre press eller krav, eller er et resultat kun av interne forhold. Fenomener som ”press”, ”lydighet” og ”underdanighet”, oppstår i randsonen av denne faktoren. Tillit og holdninger spiller dermed inn i relasjonen mellom selskap, i tillegg til å være av betydning i relasjonen mellom ledelse og ansatte. Kunnskap og kompetanse har vi valgt å dele i tre deler; *fag/sak* – det vil si ekspertise på for eksempel den teknologien som kan være involvert i saken medvirkningen handler om, *spilleregler* – det vil si kompetanse i å delta i medvirkningsprosesser (plikter og rettigheter), og *samhandling* – det vil si sosial

kompetanse og evne til å kommunisere på tvers av ulike skillelinjer som fag, avdeling, roller, selskap.

Figuren er ikke ment å være uttømmende eller absolutt korrekt på detaljnivå. Figuren er ment som et *hjelpemiddel* til å videreutvikle eller omforme forståelsen av arbeidstakermedvirkning og hvordan medvirkning på en best mulig måte kan utnyttes til å utvikle virksomheter i petroleumsnæringen. Den kan benyttes i prosesser mellom PTIL og andre eksperter, styringsorganer, og den kan benyttes i prosesser mellom PTIL og partene.

Av mer konkrete tiltak som berører Petroleumstilsynets rolle, mener vi denne konferansen har vist at det er et behov for egne arenaer hvor partene inviteres inn for å utveksle erfaringer rundt arbeidstakermedvirkning. Samtidig er det også viktig at en klarer å ta steget over i en dialogfase. For å få til dette må for det første arbeidsgiversiden komme mer på banen. I tillegg bør en tenke i flere steg for å kunne dekke *både* behovet for å luften ut frustrasjon og en mer konstruktiv og løsningsorientert fase. Såkalte søkekonferanser vil kunne være en egnet metodikk i dette henseende. I denne metodikken legger en til rette for erfarings- og frustrasjonsutveksling i en innledende fase. Hensikten med dette er både å få opp relevante problemstillinger, men også å kunne ”lukke døren” for problemdiskusjonen. En slik ”lukking” er ofte nødvendig for å kunne gå over i løsningsorientert modus. Slik sett kan en se denne konferansen som et første steg i en serie av konferanser/seminarer, der en fortsetter å jobbe med problemstillingene, men designer konferansene ut fra en målsetting om å komme videre til en løsningsorientert fase. Muligens bør en også vurdere om slike konferanser bør ha et noe mindre format for å gjøre terskelen lavere for å delta i diskusjonen. Dette er et tiltak hvor Petroleumstilsynet sannsynligvis vil måtte ta rollen som initiativtaker og arrangør av konferansen.

Et særdeles viktig tema som ble brakt på banen i konferansen, men ikke tilstrekkelig belyst, er medvirkningsgraden for de leverandøransatte nederst i ”næringskjeden”. Dette er en stor utfordring for petroleumsvirksomheten og for Ptil som tilsynsmyndighet, og bør gjøres til et sentralt tema i eventuelle arbeidsseminarer. Denne tematikken kan, i tillegg til å være viktig i seg selv, også være et godt ”case” for å få partene til å jobbe sammen om en konkret problemstilling. Ofte kan det være lettere å bedre samarbeidsrelasjoner indirekte, gjennom å ha et felles prosjekt og en felles målsetting, enn det er å forsøke å påvirke samarbeidsrelasjonene direkte. Her kan en se for seg en ”ekspertgruppe” bestående av parter fra fagforeninger og arbeidsgiverorganisasjoner som eventuelt kan suppleres med fagkompetanse om medvirkning. Det kan her også være nyttig å inkludere en eller flere fasilitatorer som kan bidra til å opprettholde konstruktivitet og fremdrift i prosessen. Tiltak som retter seg mot medvirkning for leverandøransatte har en noe uklar adressat, ettersom det retter seg mot grensesnittet mellom flere bedrifter (noe som muligens også er en kilde til problemet i seg selv). Siden det er uklart hvem som ”eier” problemet, vil nok også dette tiltaket kreve at Petroleumstilsynet tar en aktiv rolle i prosessen.

Petroleumstilsynet kan også spille en viktig rolle i forhold til å bringe problematikken rundt medvirkning i leverandørforhold (og andre viktige tema) på dagsordenen for andre offentlige organer. For eksempel kan utredningen til medbestemmelsesutvalget være en mulighet for å fremheve denne tematikken. Medbestemmelsesutvalget ble nedsatt av AID i februar i år. Utvalget har en rekke mål, og skal blant annet vurdere/prioritere på hvilket/hvilke område/områder det er

behov for videreutvikling av de ulike medbestemmelsesordningene for et fremtidig arbeidsliv, og fremme eventuelle lovforslag og/eller andre tiltak. Utvalget skal levere sin innstilling i form av en NOU innen 1. mars 2010. Petroleumstilsynet vil her kunne levere viktige faglige innspill inn mot dette arbeidet.

4 Referanser

- ANTONSEN, S. (2009) The relationship between culture and safety on offshore supply vessels. *Safety Science*, 47, 1118-1128.
- COHEN, M. D., MARCH, J. G., & OLSEN, J. P. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, 17(1): 1-25.
- COLLINSON, D. L. (1999) 'Surviving the Rigs: Safety and Surveillance on North Sea Oil Installations. *Organization Studies*, 20, 579-600.
- FALKUM, E. et al (2009): *Bedriftsdemokratiets tilstand*. Oslo, FAFO.
- FALKUM, E et al. (2009b) *Bedriftsdemokrati, medvirkning og medbestemmelse. Notat 1 Bedriftsdemokratiets historie*. Oslo, FAFO.
- FINSRUD, H. D. (2009). "Den norske modellen og regionalisering av forskningen: Et nytt utviklingstrinn eller styrt avvikling?" *Sosiologi i dag*, 39:1, 63-94.
- HOVDEN, J. & LIE, T. (2008) Verneombudet - verneverdig og falleferdig? I TINMANN SVIK, R. K. (red.) *Robust arbeidspraksis: hvorfor skjer det ikke flere ulykker på sokkelen?* Trondheim, Tapir.
- HOVDEN, J., LIE, T., KARLSEN, J. E. & ALTEREN, B. (2008) The safety representative under pressure. A study of occupational health and safety management in the Norwegian oil and gas industry. *Safety Science*, 46, 493-509.
- HUZZARD, T., GREGORY, D. & SCOTT, R. (2004) *Strategic unionism and partnership: boxing or dancing?*, Basingstoke, Palgrave Macmillan.
- NOU 1985:1: Videreutviklingen av bedriftsdemokratiet
- RAVN, J. E. & L. ØYUM (2009). Collaborability: Developing organizational prosperity through proficiency in industrial relations, communication and cooperation. Paper presentert ved "Passion for Creativity and innovation"/ 25th EGOS Colloquium, 2-4 juli 2009, Barcelona
- WALTERS, D. & FRICK, K. (2000) Worker Participation and the Management of Occupational Health and Safety: Reinforcing or Conflicting Strategies? I FRICK et al (red.) *Systematic Occupational Health and Safety Management*. Kidlington, Elsevier.
- STORTINGSMELDING NR.7 (2001-2002), Om helse, miljø og sikkerhet i petroleumsvirksomheten, Oslo, Arbeids- og administrasjonsdepartementet.
- STORTINGSMELDING NR.12 (2005-2006), Helse, miljø og sikkerhet i petroleumsvirksomheten, Oslo, Arbeids- og administrasjonsdepartementet.
- PETROLEUMSTILSYNET (2004) *Arbeidstakermedvirkning i petroleumsvirksomheten - rapport fra arbeidsgruppe*, Stavanger, Petroleumstilsynet.

5 Andre relevante ressurser

Sikkerhetsforum: <http://www.ptil.no/sikkerhetsforum/category131.html>

Regelverksforum: <http://www.ptil.no/regelverksforum/category132.html>

Risikoutsatte grupper: <http://www.ptil.no/nyheter/risikoutsatte-grupper-forskjell-paa-folk-article5266-24.html>

Samarbeid for sikkerhet: <http://www.samarbeidforsikkerhet.no/>

OLF om partssamarbeid: <http://www.olf.no/aktuelt/trepartssamarbeidet-er-verdiskapende-article18731-171.html>

Sikkerhetsforums årskonferanser:

- <http://www.ptil.no/nyheter/soekelys-paa-laering-paa-sikkerhetsforums-aarskonferanse-article5637-24.html>
- <http://www.ptil.no/nyheter/direktoer-magne-ognedal-paa-sikkerhetsforums-aarskonferanse-krevende-aa-haandtere-ny-virkelighet-article4634-24.html>
- <http://www.ptil.no/nyheter/framtiden-ogsaa-et-hms-valg-article3365-24.html>
- <http://www.ptil.no/nyheter/hms-forbedring-forutsetter-trepartssamarbeid-article2722-24.html>

Ptils entreprenørseminarer:

- **2005:** <http://www.ptil.no/nyheter/vellykket-entreprenoerseminar-i-petroleumstilsynet-article1896-24.html>
- **2006:** <http://www.ptil.no/nyheter/entreprenoerene-viktig-rolle-stort-hms-ansvar-article2925-24.html>
- **2007:** <http://www.ptil.no/nyheter/entreprenoerene-som-hms-paadrivere-article3585-24.html>
- **2008:** <http://www.ptil.no/nyheter/husk-entreprenoerseminar-om-risiko-for-storulykker-article4889-24.html>

Stortingsmelding nr. 12 (2005-2006) om helse, miljø og sikkerhet i petroleumsvirksomheten:

<http://www.regjeringen.no/Rpub/STM/20052006/012/PDFS/STM200520060012000DDDPDFS.pdf>