



# Hva har den norske modellen betydd for samfunnsbygging og verdiskaping?

SAN 9 februar 2017

Rolf Utgård [rolut@online.no](mailto:rolut@online.no)

# Den norske modellen?? (Mona Grudt)



Nei, nei,  
nei!

# Siv vil bytte «den norske modellen» med «Frp-modellen»

VG 26.05.2013



Fra Arbeiderpartiet:  
trygg økonomisk styring  
felles velferdsordninger  
seriøst og organisert  
arbeidsliv

Partileder i Frp, Siv Jensen, lanserer en liste på ti eksempler på ting hun mener er galt med **den norske modellen**. Foto: Trond Solberg/VG  
«Den norske modellen står i veien for det norske folk – innenfor samferdsel, Sysselsetting, eldreomsorg og skolepolitikk»

# Den norske modellen

- Bedriften oppleves som et fellesprosjekt
- Stor grad av gjensidig tillit mellom partene og i samfunnet
- Medbestemmelse og medvirkning på arbeidsplassen
- Trepertssamarbeid (fagbevegelsen og myndighetene)
- Lite frykt og underdanighet
- Stor grad av trygghet
- velferdsordninger og jobbsikkerhet
- Stor omstillingsevne
- Dugnad
- Stor grad av likhet
- Stor selvstendighet og initiativtaking

Dette er en del av den norske folkesjela som gjenspeiles i våre heltefortellinger fra Snorre og folkeeventyrene mm



«Spinning Jenny»  
og  
maskinknusetradisjonen.

Lancashire  
Manchester

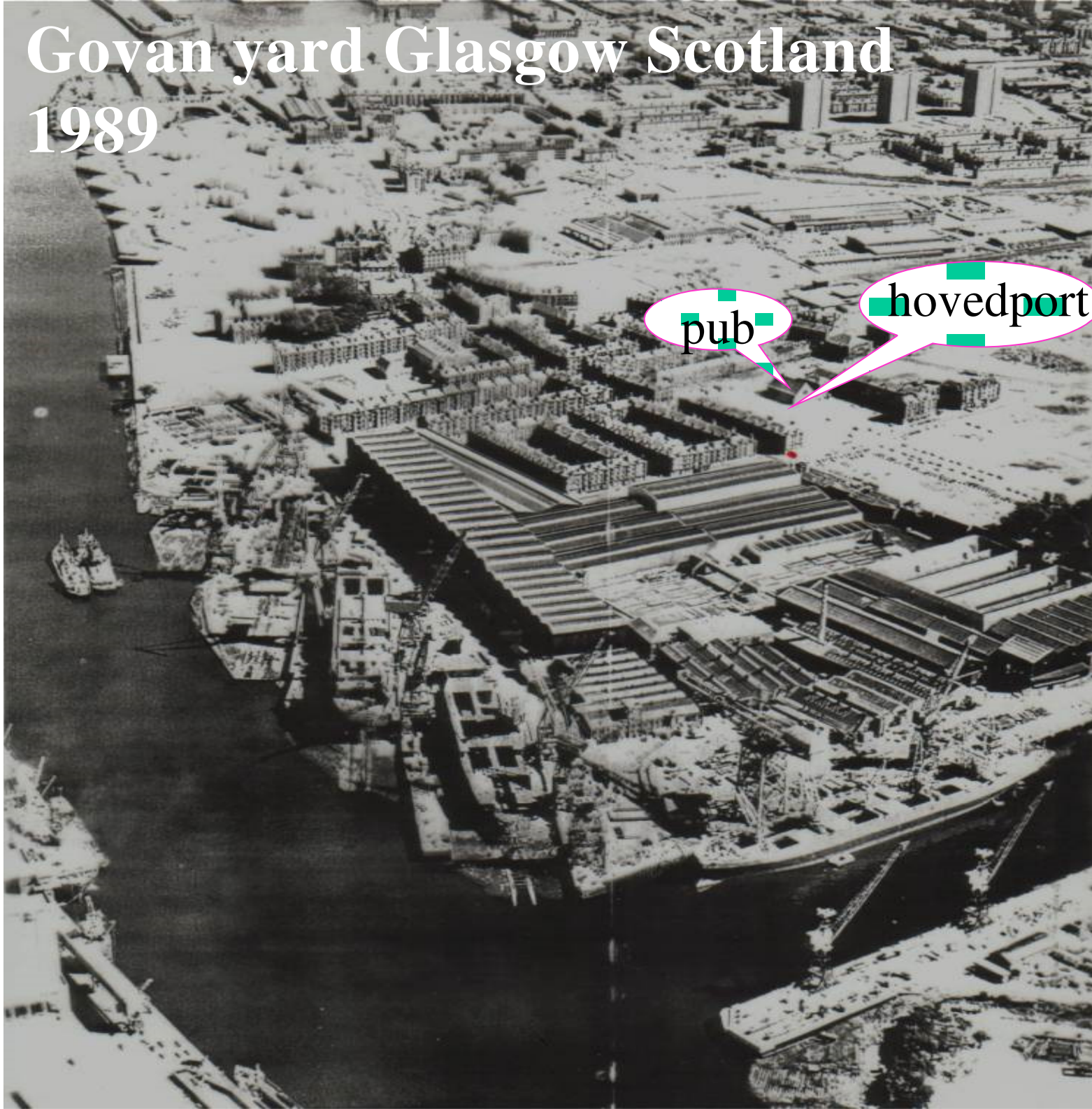
1768





James  
Hargreaves  
1720 - 1778

# Govan yard Glasgow Scotland 1989



UK

Den angloamerikanske arbeidslivskulturen er veldig annerledes enn den norske, men ingen annen preger oss mer.

Besøk i klubbstyret ved Govan yard Glasgow 1989  
Lite er endret siden da.

**Disse karene sto i tradisjonen:  
"You are fraternizing with the enemy!"**



Foto: Rune Lislrud

Hvordan ser man på medarbeiderskap og samarbeid ute i verden?

**Medarbeiderskap = Collaboration**

(Gyldendal)

**Medarbeider = Collaborator (eng) (kollaboratør)**

**Collaboratore (it), colaborador (esp) Mitarbeiter (d)**

**Collaboration = To work with another or others on a joint project, ..**

Or ...cooperate as a traitor especially with an enemy occupying one's own country.

(quisling eller forræder) (Collins Dictionary 1993)

Begrepet dugnad er et annet ord som ikke finnes naturlig ute.

# Einar Thorsrud

Dekknavn «Møller» f. 1923



Thorsrud arbeidet ved Thorsruds Pensjonat som altnuligmann. Molberg Nilssen hadde hatt han som elev ved gymnaset og kjente han som en skarpskodd teoretiker, rolig, hyggelig, avbalansert og med et godt humør. I det hele var han en positiv kar en kunne stole på. Han ble snart med sin tidligere lærer inn i den hemmelige militære motstandsbevegelsen i Lillehammer og Gudbrandsdalen, D 23 som hans adjutant. Han var «primus motor» under planleggingen og byggingen av «Reiret».

Opererte fra stabscellen sammen med DS og radiotelegrafist «Sneker'n» på skogen og fjellet den siste krigsvinteren med forbindelse til Forsvarets Overkommando i England, Sentralledelsen for Milorg i Oslo, avsnitt og områder i D 23.

Einar Thorsrud nedla et spesielt fortjenestefullt arbeid under hjemsendelsen av 10 000 tyske krigsfanger fra Lillehammer til Tyskland etter kapitulasjonen.

Etter krigen og mer utdannelse ble han professor i psykologi. Han er spesielt kjent for sitt forskningsarbeide om demokrati på arbeidsplassen. Han ble flittig brukt i FN's organer.

Einar Thorsrud ble dekorert med Kings Medal for Courage in the Cause of Freedom.

1949 ble Thorsrud  
Norges første  
bedriftspsykolog;  
ved Freia sjokoladefabrikk

## Direktør Throne-Holst v Freia

bidrog med startkapital

for å starte et institutt i tilknytning til NTH:

### **IFIM** - Institutt for industriell miljøforskning (IFIM)

1956 - Thorsrud ble tilsatt som stipendiat ved NTH.

1958 - Thorsrud fikk et dosentur ved IFIM

## Tavistock

Thorsrud kom i kontakt med Philip Herbst

som skrev avhandling om Tavistock-undersøkelsene (engelske kullgruver)

Samarbeidsprosjektet LO/NAF(NHO)

Rundt 1960 ble LO og NAF oppmerksomme på arbeidene til Thorsrud og hans kollegaer, særlig knyttet til forskning omkring demokratisering i arbeidslivet.

Sammen med **Herbst**, australieren **Fred Emery** og engelskmannen **Eric Trist**, en av initiativtakerne til kullgruve-undersøkelsene i England, utformet Thorsrud et arbeidsforskningsopplegg

basert på erfaringene fra de **sosiotekniske** studiene i England.

1962 - Samarbeidsprosjektet LO/NAF ble IFIMs hovedoppgave fra 1962.

1970 - De psykologiske jobbkrav publisert

1977 Arbeidsmiljøloven § 12 om psykososialt arbeidsmiljø

# Psykologiske jobbkrav fra 1960-åra

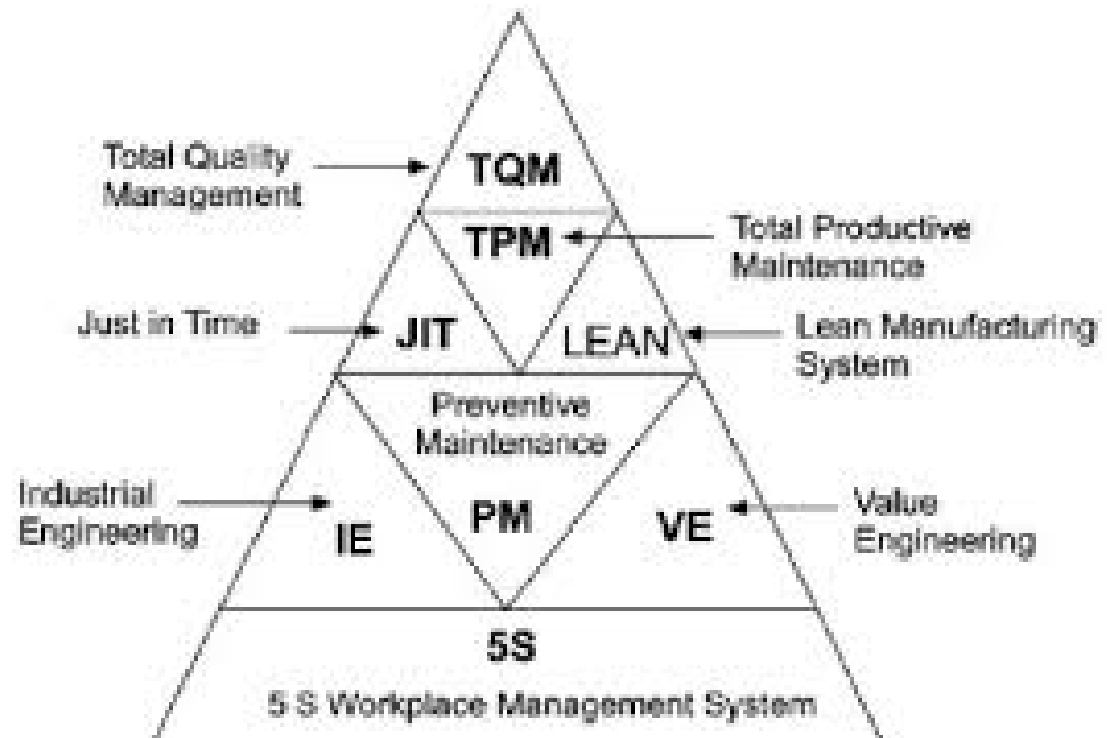
## Krav til en ønskelig arbeidssituasjon:

- behovet for variasjon i arbeidet
- behovet for å lære noe i jobben
- behovet for selvbestemmelse i jobben
- behovet for kontakt med andre
- behovet for å se en sammenheng mellom arbeidet og omverdenen
- behovet for å se at jobben er forenlig med en ønskelig framtid

Thorsrud  
IFIM AFI  
Toyota  
Scientific Management

Fordism  
e  
Scientific Management  
Tidsstudier

Lean



A large industrial machine, possibly a press or a mold, with a prominent circular opening in the center. The machine is covered in a translucent plastic sheet. A worker in a blue uniform is standing to the right, looking at the machine. The background is dark, suggesting an indoor industrial setting.

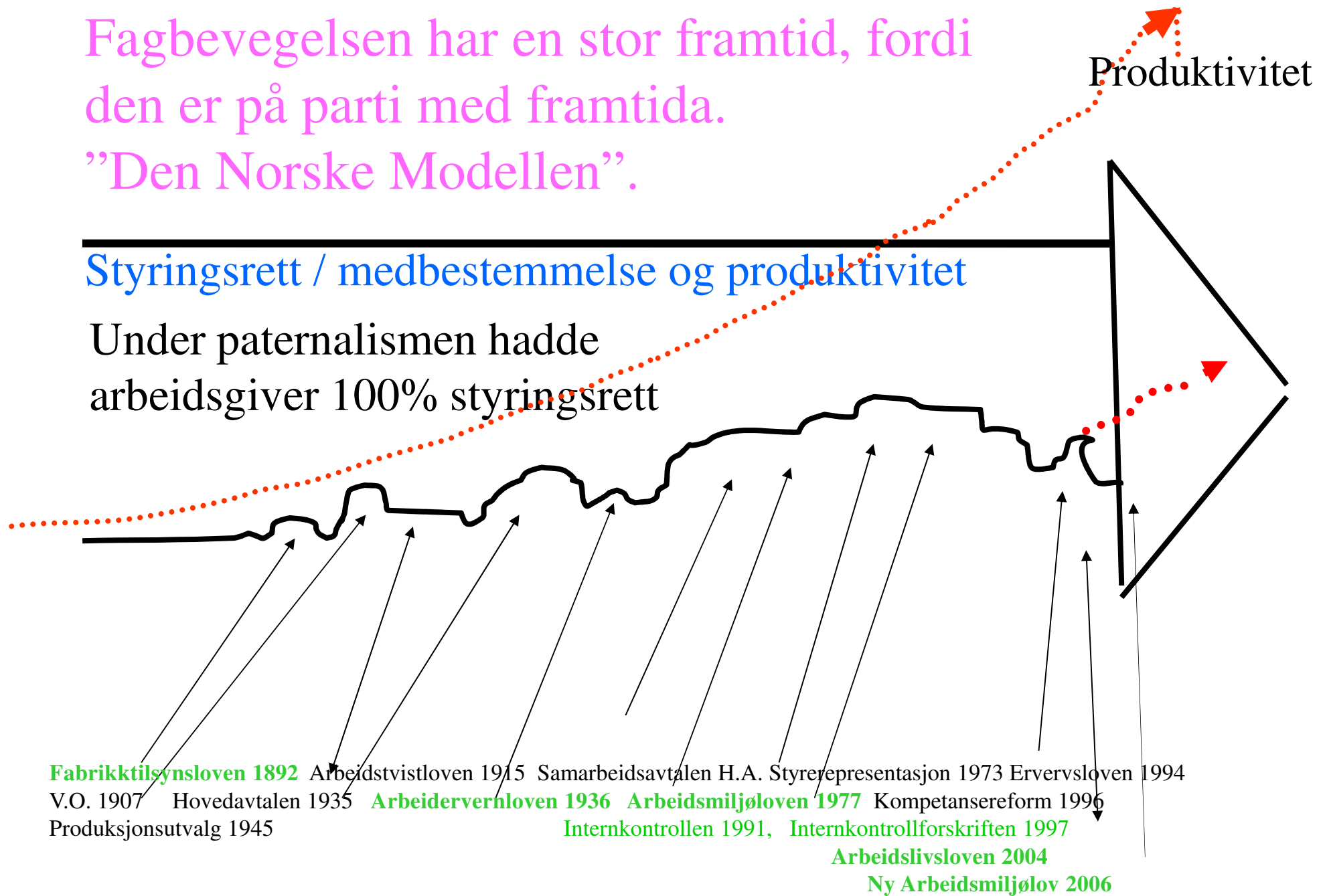
Suksess  
avgjøres først og fremst av:

Ledelse, organisering, bedriftskultur og **fagforeninger**.  
Dette må utvikles og fremelskes over tid,  
mens det meste annet kan hvem som helst kjøpe.

Fagbevegelsen har en stor framtid, fordi den er på parti med framtida.  
"Den Norske Modellen".

## Styringsrett / medbestemmelse og produktivitet

Under paternalismen hadde arbeidsgiver 100% styringsrett



Økt medbestemmelse gir økt produktivitet i bedriftene

# Aracruz Cellulose i Brazil

Sentrale og regionale myndigheter makter ikke å stille opp så selskapene må bygge infrastruktur, sikre helse og skole og mange andre sosiale opppgaver.

Aracruz har veldig konkrete programmer.



# Etterkrigstida

*"Vis arbeiderne tillit og gi dem ansvar, så vil de, som den avgjørende faktor i produksjonsprosessen, yte sin del."*



# Min gamle arbeidsplass Kværner Brug (1853 – 1999)



Vi fikk ingenting gratis.

Vi kjempa oss til makt og innflytelse,  
men var mindre bevandra i HA enn  
alle andre foreninger.

Det som avgjorde var vårt engasjement

I store deler av næringslivet  
er bedriften et felles prosjekt

Metall-tradisjonen: tillitsvalgte rundt 1970.

Gjennombruddsåret for de ansatte og fagforeningene.



Det var når de tillitsvalgte for alvor begynte å engasjere seg i virksomheten og dens overlevelse at fagforeningene fikk innflytelse å snakke om. Innflytelse på et helt annet og høyere nivå.

John Steens, klubbformann:  
Edl. H. Hansen, bestformann:

Tor Johnrud,  
tristmar Hellevå:

Per Sævi  
Knut Fos:

Selvbevisste tillitsvalgte utfordret eierne og ledelsen mer og mer, etterhvert også med en del humor, for vi skjønte vår betydning og følte oss likeverdige og tok ansvar for bedriften og til og med streika for en direktør.

Vi hadde sterke oppfatninger om investeringer, ledelse og drift.

for ledelsen ønska etter hvert dette velkommen.

Nye roller for de tillitsvalgte hadde blitt utvikla

Hva har den norske modellen betydd for samfunnsbygging og verdiskaping?



## Eventyrfiguren Askeladden (folkehelten)

I "Askeladden og de gode hjelperne" fikk han med seg folk med ulik spisskompetanse: mannen som var så sulten at han måtte spise gråstein, mannen med sjumilstøvler og mannen med sju vintre og sju somre i kroppen.

# • Snorre Sturlasson om fagforeninger

- Birkebeinerne under Øystein Møyla ble knust i slaget på Re i Vestfold 1177, og Snorre skriver om Birkebeinerne:

*"Denne flokken...var harde og våpendjerve, ikke lite villstyrige; de for voldsomt og rasende fram når de mente de hadde stor styrke."*

- Men: *"I flokken hadde de bare få slike menn som kunne legge planer, eller var vant til å styre landet og til å bruke loven eller til å føre en hær."*

(Snorre 743)

# • Den norske væremåten

Og videre skriver Snorre om "amatørismen" til birkebeinerne:

*"Og enda om noen skjønnte seg bedre på det, ville likevel hele flokken ha det slik som de selv syntes. De kjente seg trygge på grunn av sin folkestyrke og sitt mot."*

# Suksessfaktorer

Noen hevder:

**Konkurransen** kontra monopol og fravær av krise og trusler?

Mmmtja?

- ✓ Ubetinget tillit.
- ✓ Ekstremt tidlig involvering.
- ✓ Villighet til å prøve alt for å lykkes.
- ✓ Resultatorientert og synlig ledelse
- ✓ Uformelle arenaer og relasjoner
- ✓ Fagforeningsamarbeid versus
- ✓ «balkanisering»
- ✓ Hva slags visjoner har fagforeningene,  
--- og er den felles med ledelsen?

