

FAFO

Jon Erik Dølvik

Striden ved SAS-hotellet

FAFO-Notat

Jon Erik Dølvik

Striden ved SAS-hotellet

**En oppsummering av Høring 30.8.1995 arrangert av
LO og Hotell- og Restaurantarbeiderforbundet**

© Forskningsstiftelsen FAFO 1995
ISSN 0804-5135

Innhold

1 Innledning	5
2 Omriss av situasjonen	6
3 Fagbevegelsen og de ansattes syn	8
4 Ledelsens syn	12
5 Internasjonale perspektiver	14
6 Avsluttende refleksjoner	16
Vilkår for samarbeid	16
Bakgrunn og ansvarsforhold	17
Sikkerhetsavdelingens rolle	17
Fagforeningsknusing?	18
Endrete vilkår for faglig arbeid	19
Avslutning	22

Striden ved SAS-hotellet

1 Innledning

Dette notatet oppsummerer noen hovedinntrykk av striden ved SAS-Scandinavia Hotel i Oslo, slik den ble presentert av deltakerne på høringen i Folkets Hus 30.8.1995. Høringen ble arrangert på initiativ av LO og Hotell og Restaurantarbeiderforbundet (HRAF) og ble ledet av professor i arbeidsrett Henning Jakhelln. I panelet satt representanter for begge parter, hotellsjef Peter Anker Møller (SAS-Hotellet), advokat Magne Braadland (Norsk Hotell og Restaurantforbund), informasjonssjef Ellen Stensrud (LO), advokat Phillip Blom (LO) og Jarl Kaavin (HRAF).

Det understrekes at notatet ikke bygger på noen systematisk utredning, undersøkelse eller informasjonsinnhenting ut over de synspunkt og det materiale som ble lagt fram i forbindelse med Høringen.¹ Notatet pretenderer følgelig ikke å gi en uhildet forskningsmessig, vitenskaplig eller konkluderende vurdering av stridens årsaker, karakter eller skyldforhold.

Et hovedtrekk ved situasjonen er at partene har fundamentalt ulike oppfatninger og fortolkninger av situasjonen. Aktørene bygger på så forskjellige «virkelighetsbilder» og kommer fra så ulike «kulturer» at grunnlaget for tillit og dialog synes nærmest fraværende.

Enkelte av de rettslige sidene ved saken behandles for tiden i retten og vil ikke bli belyst her. Hovedvekten er lagt på å gi en generell beskrivelse av de motstridende forståelser og fortolkninger av situasjonen som ble lagt fram, mens detaljer om enkelthendelser og episoder i begrenset grad er redegjort for.

Trass i de lov- og avtalebaserte reglene for samhandling mellom arbeidslivets parter, finnes det knapt noen interessefri, uhildet vurdering av «riktig og galt», «helter og skurker» i en arbeidstvist. Vurderinger avhenger av ststedet, verdigrunnlag og interesser.

Striden ved SAS-Scandinavia Hotell har særlig manifestert seg som en tvist om oppsigelser, men konflikten synes utvidet til en fagligpolitisk konfrontasjon om hvilke prinsipper og normer som skal ligge til grunn for relasjonene mellom ledelse og ansatte i en bedrift. En konsekvens av konflikten er at samarbeidsforholdene mellom partene har brutt sammen og gitt opphav til en gjensidig utmattelsesstrid.

I en slik fastslått stillingskrig vil partene ha ulike fortolkninger av motpartens motiver og beveggrunner. En dags presentasjon av en konflikthistorie som har strukket seg over flere år, gir utilstrekkelig grunnlag for å bedømme aktørenes intensjoner. I hvilken grad partenes opptreden i enkeltsituasjoner er ledd i og bygger på bakenforliggende strategier med langsiktige mål, eller er resultat av en situasjonsbetinget opptrapping av konfliktnivået, er vanskelig vurdere.

Utover å beskrive aktørenes egen oppfatning av hva som har skjedd, er striden ved SAS-hotellet i det avsluttende avsnittet forsøkt satt i sammenheng med en del utfordringer av mer generell karakter som fagbevegelsen synes å stå overfor i takt med veksten i internasjonalisering, konserndannelser, en flernasjonalt arbeidsstyrke og omstrukturering av arbeidsmarkedet med økt vekt på fleksibilitet.

¹ I utarbeidelsen av notatet har jeg fått nyttige kommentarer fra Arild H. Steen og Torgeir Aarvaag Stokke, FAFO, men alle synspunkter står for forfatterens egen regning.

2 Omriss av situasjonen

SAS Scandinavia Hotell i Oslo² er en del av SAS-konsernet og inngår i en komplisert eierstruktur. SAS-Konsernet eies av et konsortium av kapital fra de nordiske land hvor statens eierandel er 50%, det vil si staten er en dominerende aktør på eiersiden. SAS-hotellet i Oslo er en del av SAS International Hotels med hovedkvarter i Brussel som er ansvarlig for SAS sin hotellvirksomhet på verdensbasis som omfatter 42 hotell i 14 land. SAS-HO har de seinere årene gått med betydelige underskudd, 31 millioner i 1992, 23 millioner i 1993 og fem millioner i 1994, ifølge administrerende direktør Frank Fiskers.³ Dette er bakgrunnen for bedriftens nedbemanningplaner, i en arbeidsintensiv virksomhet som hotell drift veier personalkostnadene tungt.

SAS-Hotellet i Oslo leier lokaler av SAS Royal Hotel for 50 millioner årlig. Dette er ifølge LOs jurister langt over markedspris, mens SAS' advokat påpeker at dette avspeiler de gjeldende avkastningskrav til kapital innen SAS-konsernet (Arbeiderbladet 29.8.1995 og 31.8.1995). Fagbevegelsen har på denne bakgrunn hevdet at hotellets økonomiske vansker i betydelig grad gjenspeiler konsernbetingete overføringer og i liten grad kan skyldes uforholdsmessig høye arbeidskraftskostnader.

Som følge av de økonomiske problemene i SAS utviklet SAS International Hotels en plan for å redusere kostnadene i de 7 norske SAS-hotellene med 87 millioner – 13% – innen utgangen av 1994. Oslo-Hotellet skulle i henhold til planen spare 7,5 millioner. Målene ble utformet som et ledd i det såkalte «Win»-prosjektet hvor ett av virkemidlene var å redusere kostnader gjennom rasjonalisering og innsparing på bemanningssiden. Ifølge bedriften har SAS-Hotellet i Oslo høyere personalkostnader enn det som er vanlig ved sammenliknbare hoteller.

Som ledd i bestrebelsene på kostnadsreduksjoner la ledelsen ved SAS-Hotellet i 1993 fram planer som ville innebære oppsigelse av 112–120 fast ansatte, vesentlig blant lavtlønte innen områder som oppvask, reingjøring, rom-service med videre, kombinert med økt bruk av innleid arbeidskraft og selskaper til å utføre oppgavene. Oppsigelsesplanene ville i stor grad omfatte grupper som er dominert av fremmedspråklige ansatte. Etter protester fra fagforeningen ble planene lagt på is.

Sommeren 1994 varslet hotellet planer om oppsigelse av 50 ansatte, hvorav mange såkalte «endringsoppsigelser/delloppsigelser» som i praksis innebærer at fast ansatte tilbys for eksempel helgearbeid, eller jobb som «ekstrahjelp». Forsøk på forhandlinger om planene brøt sammen og i juli 1994 gikk de ansatte til ulovlig arbeidsnedleggelse i protest mot oppsigelsesplanene. Hotell og Restaurantarbeiderforbundet (HRAF) har støttet klubbens argumentasjon mot oppsigelsesplanene og varslet på et tidspunkt «politisk streik» for å presse myndighetene til å skjerpe arbeidsmiljølovens bestemmelser om midlertidige ansettelse. Denne ble ikke gjennomført. Krefter i fagbevegelsen lanserte i denne perioden også planer om boikottaksjoner mot SAS-hotellet.

Nye forsøk på å finne en forhandlingsløsning ble gjort høsten 1994 med deltakelse fra fagforeningen, bedriften, LO, NHO, Norsk Hotell og Restaurantforbundet (NHR) og NHRAF. Partene ble blant annet enige om å «fryse» oppsigelsene og at samarbeid om effektivisering og bemanningsreduksjoner skulle innledes. Samarbeidsforsøkene brøt imidlertid sammen og bedriftsledelsen iverksatte planer om nedbemanning gjennom

² Dette avsnittet bygger i hovedsak på en rask gjennomgang av presseomtale framlagt på Høringen. I resten av notatet brukes stort sett betegnelsen SAS-hotellet eller SAS-HO (hotellet i Oslo), mens moderselskapet SAS International Hotels er forkortet med SAS-IH.

³ Intervju Finansavisen 22.8.1995

oppsigelse av 24 fast ansatte. Disse oppsigelsen er nå stevnet inn for det sivile domsapparatet av HRAF.

Det siste året (1994–95) har forholdene mellom ledelse og ansatte blitt stadig kjøligere og flere oppsigelses- og personalsaker har skapt bitter strid. Kontakten mellom den lokale klubben og ledelsen synes frosset ned til et formelt minimum, og et forsøk på å skape nytt grunnlag for dialog gjennom en samarbeidskonferanse i mai 1995 der LO, NHO, HRAF og NHR deltok, brøt sammen.

I 1994 inngikk SAS-International Hotels en samarbeidsavtale med en multinasjonal hotellkjede, Raddisson, som blant annet er spesialister på «booking»-systemer rettet mot særlig betalingssterke kundegrupper. Samarbeidsavtalen dreier seg om markedsføring og har blant annet til formål å styrke SAS «merkeidentitet» i USA. Representanter for SAS understreket på høringen at SAS-IH og Raddisson er to uavhengige selskap, uten noen gjensidige eierbånd, rapporteringslinjer eller felles personalpolitikk. Raddisson er involvert i hotelldrift verden over og bygger i stor grad på såkalte «franchise»-avtaler. I USA har selskapet vært involvert i en rekke konflikter med ansatte som ønsker å fagorganisere seg og er anklaget for «union-busting» fra amerikanske fagforbund. Også US National Labour Relations Board og flere rettsinstanser skal ifølge amerikansk fagbevegelse ha konkludert at Raddisson motarbeider rettmessig fagorganisering og forhandlinger, samt har utvist andre eksempler på «unfair labour practices». Representanter for de fagorganiserte i Norge har på denne bakgrunn reist spørsmål om tilspissingen av striden ved SAS-hotellet har en sammenheng med etableringen av Raddisson-samarbeidet. Dette samarbeidet ble inngått etter at konflikten ved SAS-hotellet hadde kjørt seg fast. Det er ikke rapportert om slike vedvarende konflikter ved andre SAS-hotell i Norge.

Sammenfatningsvis har striden ved SAS-hotellet i løpet av de siste årene blitt stadig mer tilspisset og offentlig eksponert, blant annet med en rekke demonstrasjoner, trusler om politisk streik, boikottaksjoner, høringer og høy mediaprofil fra de involverte aktørene. Frontene er frosset fast, kontakten mellom partene er brutt og situasjonen er preget av gjensidig fiendlighet og mistillit. Stridens kjerne dreier seg om størrelsen på behovet for fast ansatte og bruken av ekstrahjelp og andre former for midlertidige ansettelser eller innleie av arbeidskraft. Bedriftsledelsen mener kjernestaben bør reduseres og at større deler av arbeidsoppgavene kan løses med fleksibel bruk av ekstrahjelp, innleide firmaer med videre, mens fagforeningen er uenig i en slik strategi som den mener undergraver retten til ordnete ansettelsesforhold. Striden dreier seg altså om velkjente konfliktlinjer i norsk arbeidsliv.

Det særegne ved SAS-striden er at partene ikke har klart å utvikle samarbeidsformer som kan bidra til omforente løsninger og kompromisser. Kostnadsreduksjoner er gjennomført også i andre norske SAS-hotell, uten å ha skapt tilsvarende konflikter. Ettersom situasjonen har utviklet seg synes striden om bemanning å ha fått andre og mer kompliserte overtoner. Det generelle forholdet mellom arbeidsgiver og fagforening er kommet i fokus. Uten at dette ble direkte berørt på høringen, gir medias dekning av konflikten inntrykk av at ledelsen oppfatter fagforeningen som umulig å samarbeide med, blant annet grunnet en radikal, militant og mediaprofilert ledelse. Fagforeningen mener ledelsen aktivt motarbeider fagforeningen og undergraver hevdvunne spilleregler i norsk arbeidsliv. Mens ledelsen føler seg presset av det den oppfatter som oppviglerske tillitsvalgte, føler fagforeningen seg truet av det den oppfatter som en brutal amerikansk-importert ledelsesstrategi for «fagforeningsknusing». Langs disse frontlinjene har det utviklet seg en uforsonlig stillingskrig. I de etterfølgende avsnitt vil partenes «fiende- og trussel-bilder» bli nærmere belyst.

3 Fagbevegelsen og de ansattes syn

Som nevnt artet høringen seg i stor grad som en framføring av fagbevegelsen og de ansattes erfaringer og kritikk av ledelsen, som vil bli referert i dette avsnittet.

Den mest helhetlige framstillingen av de fagorganisertes oppfatning ble lagt fram av *leder for HRAF, Svein Fjæstad*. Hovedpunktet i Fjæstads innlegg var at SAS-konflikten er resultatet av en situasjon fremprovosert av en ledelse som skaper konflikt og systematisk fratrar klubben muligheten til å fungere som en reell fagforening. Dette skjer ikke ved å opptre direkte i strid med eksisterende lov- og avtaleverk, men ved at ledelsen opererer i grenseland, i regelverkets gråsoner, ved å skape formalistiske hindre for klubbens arbeid, og dermed skape rammer for klubbens arbeid som «setter den opp mot veggen». Ved å innføre nye formelle krav for eksempel angående tidspunkt, innhold, tema og så videre for klubbmøter eller forhandlingsmøter, vanskeliggjør og trenerer ledelsen forsøk på dialog. Møter blir innvilget, men under så vanskelige vilkår at forsøk på dialog blir resultatløse. Samhandlingen blir enveis og preges av manglende vilje til å lytte til motpartens syn. Det ble også framholdt at ledelsen forsøkte å så splid blant ulike grupper av ansatte og så tvil om fagforeningens representativitet. Tilsammen oppfattet Fjæstad ledelsens opptreden som ledd i et systematisk mønster han mente var uttrykk for en strategi for å nedkjempe fagforeningen, «fagforenings-knusing».

Fjæstad viste til at «den norske tradisjonen» for partssamarbeid var grunnlagt på en forutsetning om gjensidig respekt og romslighet, som ikke var tilstede hos SAS-hotell-ledelsen. Selv om den i hovedsak sørget for å innfri lov- og avtaleverkets formelle krav, opptre den i strid med dens intensjoner. Fjæstad viste ellers til eksempler han mente brøt med avtaleverket, blant annet intensjonene i Hovedavtalens kapittel 9, for eksempel at klubben kun motvillig fikk en uke til å reagere på det såkalte «WIN-prosjektet» i 1993, etter at ledelsen gjennom mange måneder hadde arbeidet med utformingen av denne omfattende rasjonaliseringspakken. (Representanten for SAS-IHs personalavdeling opplyste for øvrig seinere at gjennomføringen av Win-prosjektet var forutsatt å bli utarbeidet i samarbeid med de ansatte og fagforeninger ut fra nasjonale forutsetninger og forhold.) Ellers viste Fjæstad til at forbundet hadde medvirket i 9 forsøk på forhandlinger med ledelsen der også LO og NHO deltok, etter sigende uten resultat og at forbundet gjentatte ganger hadde påtalt tariffbrudd.

Fjæstad understreket videre at det kunne være delte oppfatninger av den lokale klubbens evne til å følge spillereglene, samtidig som han refererte til at en av SAS-lederne selv hadde gitt offentlig uttrykk for at det var umulig å drive forretningsvirksomhet og følge arbeidsmiljøloven i Norge. Fjæstad trakk ellers fram to hovedpunkter han mente skapte kollisjoner med den norske samarbeidstradisjonen: 1) SAS-IHs praksis med å flytte ledere rundt mellom hotellene, og 2) Sikkerhetsavdelingens rolle på SAS-hotellet. De hyppige lederskiftene ved SAS-hotellet gjør at ledelsen ikke får den kulturelle forankring, forståelse og lojalitet i forhold til de lokale og nasjonale forhold de skal operere innenfor. Sikkerhetsavdelingen ved SAS representerte ifølge Fjæstad en helt ny praksis i norsk arbeidsliv. Ved henvisning til eksempler på at sikkerhetspersonell mottok rapporter fra enkelte ansatte om hva som foregikk på klubbmøter, foretok «avhør»-liknende informasjonsinnhenting og hadde vært involvert i grunnlaget for oppsigelse av to deltakere i den ulovlige streiken, mente han sikkerhetsavdelingen ble brukt som et instrument mot de ansatte som skremmer dem fra å kreve sin rett.

Fungerende klubbleder Britt Bergsund refererte en rekke hendelser og enkelt eksempler fra perioden 1994–95 som etter hennes mening underbygde det generelle mønstret som

ble referert over, og som hun mente var et ledd i bevisst strategi for «fagforeningsknusing». Det ble blant annet vist til

- flygeblader og oppslag om at den ulovlige konflikten hadde ført til redusert kundetilgang
- utstrakt bruk av advarsler og oppsigelser med sikte på å «psyke oss ned», spesielt overfor tillitsvalgte og aktive i klubben
- innkalling av personer til å rapportere fra klubbmøter
- mangel på informasjon og drøfting om innføring av nye romnormer for stuepiker
- nektelse av ansatte å gå i tidligere klubbleders begravelse
- strid om utestengelse av vikarer og ekstrahjelp i oppvasken som blant annet førte til at personer i ledelsen medvirket i oppvask, etter Bergsunds oppfatning for å vise at personalbehovet var lavere enn det reellt var
- trenering og vanskeliggjøring av fagforeningsmøter blant annet med hensyn til tidspunkter, krav om skriftlig dagsorden med videre
- at sikkerhetsavdelingen nektet klubben innsyn i rapporter som lå til grunn for beslutninger i oppsigelsessaker
- ensidig og umiddelbare endringer av vaktlister

Bergsund fremholdt videre at ledelsen generelt etter streiken i 1994 fulgte en tøffere linje overfor klubben, at den for eksempel ikke ville avvente reaksjon fra LO og NHO ad tvisteprotokoller, at den stadig oftere avviste drøftinger med henvisning til styringsretten, og at dette føyde seg inn i et generelt mønster preget av «unntakstilstand som har vart fra 1990». På spørsmål fra panelet om ledelsen noen gang har gitt uttrykk for at den vil «ta knekken på fagforeningen» eller liknende, bekreftet Bergsund at slike rykter verserte. Ut fra sine erfaringer ville hun imidlertid ikke kommentere forhold som ikke kan dokumenteres, noe som også gjaldt et spørsmål om klubben kunne dokumentere påstander om overvåking av klubbkontoret som var framkommet i offentligheten via det internasjonale hotellarbeiderforbundet (IUL/IUF). Bergsund bekreftet imidlertid at klubben hadde hatt slike mistanker.⁴

Hovedverneombud Jarle Snarberg trakk fram andre eksempler, som i hovedsak faller inn i det samme mønstret som er referert overfor. Han mente at ledelsen har prøvd å splitte ansatte ved å ta opp tariffspørsmål med uorganiserte, at håndbøker for ansatte ved hotellet understreker at uorganiserte ikke er aleine, at ledelsen innkaller til allmannamøter med staben uten å informere klubben om mål og innhold, at ledelsen sender brev til tillitsvalgte om skadevirkningene av medialekkasjer om interne forhold som ødelegger hotellets omdømme, at klubben utsettes for urimelige frister for å behandle vanskelige saker, for eksempel Win-prosjektet der fagforeningen etter hans vurdering aldri var involvert, og at det hadde oppstått et «iskaldt klima» ved bedriften. Snarberg imøtegikk påstanden om at klubben ikke hadde vist vilje til forhandlinger og samarbeid om kostnadsreduksjoner ved å vise til at klubben i forhandlingsmøte i mai 1994 hadde avvist å drøfte personalkostnader aleine, men var villige til å forhandle om dette i en bredere ramme der også andre kostnader måtte trekkes inn. Ettersom ledelsen sto urokkelig på at personalkostnader skulle drøftes først, var hans oppfatning at det var ledelsen som hadde ansvaret for at samarbeidsforsøk ikke hadde ført fram. Han mente også

⁴ De som følger med i aviser vil imidlertid erindre at Bergsund i et intervju med Klassekampen 24.8.1994 viser til at direktør Fiskers ved SAS-hotellet skal ha «...sagt til henne at det er ledelsens mål å knuse klubben». Seinere i intervjuet presiserer Bergsund at «...poenget er ikke at ledelsen ikke vil ha en klubb på hotellet. De ønsker seg bare en annen klubb enn dagens - som fungerer helt på deres premisser», ifølge avisen.

at ledelsen i denne sammenheng hadde framført trusler om nedleggelse av hotellet gjennom visning av en video hvor dette budskapet ble formidlet av konsernsjefen. Snarberg avviste også inntrykket som er skapt av at klubben ikke har vært villig til å inngå i reell dialog om hotellets økonomiske problemer, med å vise til at klubben under forhandlingene i august 1994 hadde lagt fram et bredt forslag til alternative måter å spare på. Ifølge Aftenposten (28.8.1994) aksepterte klubben i denne planen oppsigelser (15 stillinger), men krevde at dette også skulle omfatte administrasjon, mellomledere, samt muligheter for omplassering. Planen foreslo også en 17 millioners reduksjon i overføringene til moderselskapet SAS-IH, samt tiltak for å spare inn ved å redusere sykefraværet og overtidsbruken.⁵

Oppsummert fastslo Snarberg at det aldri hadde vært noen positiv dialog med fagforeningen om løsningen av de økonomiske vanskene på SAS-hotellet. Snarberg tegnet også et bilde som gir inntrykk av at ledelsen prøver å gå utenom klubben og henvende seg direkte til de ansatte (bypass), og at relasjonene til klubben preges av «skinnforhandlinger» uten reell vilje til kompromiss.

Amir Vaitialing, tillitsvalgt for rom-service, redegjorde for noen av sine erfaringer knyttet til ledelsens forsøk på å øke romnormen for stuepikene fra 14 til 16 rom per dag. Hans syn var at 14 rom var nok, at andre hotell ikke har høyere normer og at skjerpete normer ville føre til økte yrkesskader og sykefravær.⁶ Siden 1992 hadde ledelsen presset på for økt romnorm og i 1993 ble en tidstudie gjennomført som konkluderte at et rom tok 21 minutter og at 16 rom derfor var realistisk. Amir viste til at fagforeningen ikke hadde deltatt i prosjektet og syntes å mene at forutsetningene for målingen var lite realistiske.⁷ I desember 1994 foretok ledelsen, etter Amirs oppfatning, en ensidig innføring av 16-roms norm uten å ha diskutert dette med klubben, etter hans syn klart i strid med Hovedavtalens bestemmelser. Trass i innvendinger fra de tillitsvalgte ble dette gjennomført. I tiden etterpå ble de ansattes ytelser fulgt opp individuelt og avvik ble avkrevd forklaringer. Amir mente de ansatte ble satt under press blant annet ved at ekstrahjelper innfridde normen av frykt for ikke å bli tilkalt igjen. Generelt fremholdt Amir at arbeidsorganiseringen var preget av uryddighet i håndtering av vikariater, permisjoner og ekstrahjelp, fravikelse av annsiennitetsprinsipper og at de ansatte og tillitsvalgte hadde blitt stadig dårligere behandlet etter den ulovlige streiken.

Javid Mohammed, tillitsvalgt i oppvasken, refererte liknende erfaringer knyttet til endringer i vaktlister og behandling av ekstrahjelp og vikarer i oppvaskavdelingen. Dette skapte strid, og Javid beskrev sin opplevelse av ledelsens reaksjoner på hans forsøk på å håndtere vanskelighetene. Han hadde følt seg avvist, «..de ville ikke snakke med meg, de sa jeg snakket for høyt, for mye og jobbet dårlig» og han fikk flere «advarsler». Etter 13 år ved hotellet opplevde han det som merkelig at de var misfornøyde med hans arbeidsinnsats uten at han hadde fått noe signal om dette på et tidligere tidspunkt. I tiden etter ble han instruert til å jobbe i «skrubben» der han hadde blitt fotfulgt, og

⁵ I en NTB-melding 30.8.94 refereres sterkt motstridende versjoner av årsaken til bruddet i disse forhandlingene. Forbundsleder Fjæstad i HRAF mente hotell-ledelsen opptrådte tariffstridig og brøt forhandlingene ved reellt sett ikke å ville drøfte klubbens forslag. Ledelsen ved direktør Fiskers fremholdt på sin side at en rekke forskjellige varianter av tiltaksplanene for hotellet var fremlagt, men at klubben avviste alle.

⁶ Bedriften har her et annet syn, ifølge et intervju med direktør Fiskers i Klassekampen 22.8.95 er «...snittet for stuepiker ved norske hoteller 16-20 rom per skift, noe vi synes er et rimelig mål å strekke seg etter også for våre ansatte».

⁷ Hotellsjef Anker Møller gikk i rette med Amir på dette punkt og mente tidstudien var iverksatt etter forutgående drøfting og enighet blant annet med Amir som tillitsvalgt.

arbeidet kontrollert i timesvis i strekk. Ved sykefravær hadde han opplevd nitid kontroll og mistro. Generelt var det bildet som framkom av Javids innlegg at ledelsen ikke ville høre på ham som tillitsvalgt og ikke var interessert i å samarbeide med ham om å løse problemer.

Buruwaa Boateng («Bibi») hadde vært værelsepike siden 1990, men ble i 1994 oppsagt som følge av en personalsak. Hun refererte sine opplevelser av en rekke episoder og en uoverenstemmelse med en overordnet som ledet opp til oppsigelsen. Disse uoverensstemmelsene dreide seg om korrekt bæring av uniformsantrekk, informasjon om en skadet skapdør og om den ansattes reaksjon da en overordnet skulle overbringe et brev. Det vil føre for langt å referere detaljene om dette her, men «Bibi»s framstilling av saken formidlet et inntrykk av en meget særegen form for håndtering av personalsaker. Uttalt nedlatenhet, uvilje til å høre den ansattes framstilling, aktiv involvering og bruk av sikkerhetspersonell (fotfølging, krav om skriftlige forklaringer og trusler om oppsigelse), syntes å være elementer i prosessen som endte med oppsigelse.⁸

Sammenfatning. De fem «vitneprovene» som ble fremført fra fagbevegelsen og de ansattes side er ikke tilstrekkelig til å danne seg et helhetlig eller balansert bilde av forholdene mellom ledelse, klubb og ansatte ved SAS-Hotellet. De er partsinnlegg og utvalget av erfaringer og tolkninger kan være betinget av subjektive forhold. Ledelsen vil rimeligvis bestride både saksbeskrivelsen og representativiteten av de forhold som er trukket fram. De klare fellestrekkene ved de forskjellige vitneprovene – som stammer fra ulike posisjoner og deler av hotellets virksomhet – gjør det likevel vanskelig å forstå dem utelukkende som uttrykk for enkelthendelser eller tilfeldigheter. Uten å ta stilling til hvor treffende fortolkningene til de ansattes representanter er, er det grunn til å feste seg ved det «virkelighetsbildet» som tydeligvis har dannet seg ved SAS-hotellet. Denne virkelighetsforståelsen er en «sosial realitet» med reelle praktiske og økonomiske konsekvenser som ingen framsynt bedriftsledelse kan tillate seg å ignorere. Enig eller uenig, når ansatte og tillitsvalgte opplever at de befinner seg i det de beskriver som en «permanent unntakstilstand», «krig», «at de utsettes for systematisk motarbeidelse og fagforeningsknusing», «overvåkes av sikkerhetspersonell» osv, har bedriftsledelsen pådratt seg et alvorlig troverdighetsproblem som reiser spørsmål ved den personalpolitiske og ledelsesmessige kompetansen ved bedriften. Selv om en må ta høyde for at slike partsfortolkninger også kan oppfattes som ledd i en maktkamp om å definere hvordan virkeligheten er ved bedriften, og dermed er ledd i en strid om å vinne den samfunnspolitiske opinion til støtte for sin sak, synes det klart at ledelsen ved SAS-hotellet over lengre tid har opptrått på en måte som har gitt grobunn for så mye mistro i motpartens øyne at det skal svært mye til før den makter å gjenetablere det minimum av tillit som kreves for å utvikle normaliserte samarbeidsforhold. Det virker også rimelig at en konsernledelse i en slik situasjon må stille seg spørsmålet om de aktørene som «personifiserer» de ansattes «fiendebilder» og har blitt innvevd i stillingskrigen og konfliktforståelsen, vil kunne være i stand til å bringe utviklingen over i et annet spor.

⁸ Bedriftens advokat Braadland (NHF) anførte at det hersker strid om beskrivelsen av hendelseforløpet og at saken nå behandles i retten. Den overordnede husøkonomen skal ifølge advokaten ha følt seg truet av «Bibi»s reaksjoner.

4 Ledelsens syn

Kjernen i bedriftsledelsens tilnærming bygger på økonomiske argumenter. Hotellet sliter med dårlig inntjening, og i en arbeidsintensiv virksomhet som hotelldrift utgjør personalkostnadene hoveddelen av utgiftssiden.

Advokat Braadland (NHRF) som representerer SAS-hotellet i saken, understreket i sitt innlegg at det faktisk er ulovlig å drive for kreditors regning. For øvrig trakk han fram følgende momenter i sitt innlegg: 1) SAS og Raddisson er to selvstendige selskap, samarbeidet mellom dem består kun i felles markedsføring. 2) Bedriften har gjentatte ganger siden 1993 forsøkt å utvikle en dialog med fagforeningen om innstramminger og eventuelle nedbemanninger, blant annet også om Win-prosjektet, men dette har ikke lyktes fordi fagforeningen ikke har villet. Alt trakk ut. Våren 1993 sa bedriften da at «..hvis vi ikke nå kan komme til en fornuftsdialog, kan det bli aktuelt å la selskap utenfor overta oppgaver som for eksempel renhold, varelshold». Det var i den sammenheng at tallet på 120 oppsagte dukket opp, men disse 120 er aldri oppsagt. Problemstillingen vakte stor oppmerksomhet i media. Ville en eventuell oppsigelse av ansatte i forbindelse med overføring av oppgaver til utenforstående selskaper av økonomiske grunner være i samsvar med rådende lovregler? Professor i arbeidsrett Henning Jakhelln sa i en kommentar den gang at en ikke kunne utelukke at en slik sak ville stå seg arbeidsrettslig. Seinere er imidlertid arbeidsmiljøloven endret.

I mai 1994 tok ledelsen et nytt initiativ overfor fagforeningen om nødvendige bemaningsreduksjoner, men klubben ønsket (som tidligere nevnt) ikke en diskusjon om personalkostnader, og ville ifølge Braadland ikke stille i møter med ledelsen om saken.⁹ Ledelsen arbeidet derfor på egenhånd ut en plan som bygde på et forslag om bemaningsreduksjon som berørte 47 personer, dels heltid, dels deltid og dels omrokkeringer. Disse oppsigelsene ble ikke gjennomført, men etter de mislykte forhandlingsrundene i august 1994 gikk bedriften til oppsigelse av 24 ansatte. Braadland viste sammenfatningsvis til at ledelsens utspill må sees på bakgrunn av at den hele tiden har forsøkt å få i stand en dialog med klubben uten å lykkes.

Braadland pekte også på at en viss formalisering av samarbeidsformer kan være riktig, og han pekte på at det for eksempel ikke er urimelig å be om at det angis når møter skal holdes, at Hovedavtalen tillater møter i arbeidstiden, men det er galt av klubben å insistere på andre tidspunkt, og at det er barnelærdom at en fagforening opplyser om hvilke saker et forhandlingsmøte skal omhandle.

Når det gjelder sikkerhetsavdelingens rolle viste Braadland blant annet til at tre personer som ikke deltok i den ulovlige streiken hadde vært utsatt for svært tøff behandling på et klubbmøte og var «dypt fortvilet», at det er noe uklart om sikkerhetspersonalet oppsøkte dem eller omvendt, men at det er legitimt å informere videre om hva som foregår. Han antydte også at de berørte hadde oppsøkt personer høyt i etasjene i Folkets Hus for å formidle sin frustrasjon over måten de ble behandlet på av klubben etter den ulovlige aksjonen. Han viste videre til et møte med en representant for LO om sikkerhetsavdelingen i august 1994, og pekte på at han etter dette ikke har fått noen tilbakemelding om at den ikke fungerte tilfredsstillende, tvert om har sikkerhetsavdelingen stor tiltro blant de ansatte.

Avslutningsvis pekte Braadland på at det er riktig at det har vært mange forhandlingsmøter om saker ved SAS-hotellet gjennom de siste årene, men stort sett har disse dreid

⁹ Dette samsvarer med klubbens framstilling som presiserte at den ikke ville forhandle om personalkostnader aleine.

seg om ulike oppfatninger og tolkninger av gjeldende bestemmelser, noe som er ærlig, redelig og normalt i arbeidslivet.

Et sentralt element i fagforeningens fortolkning av striden ved SAS-hotellet er den rollen som utøves av hovedkvarteret i SAS International Hotels. Representanter for både klubben og forbundet (HRAF) har uttrykt oppfatninger om at bedriftsledelsens disposisjoner er forankret i en strategi som er styrt fra Brussel-hovedkvarteret og påvirket av samarbeidet med Raddisson.

For å belyse blant annet dette spørsmålet deltok *visepresident Terry Eaststaff, Human Resources Department i SAS-IH*. Eaststaff redegjorde for samarbeidsavtalen med Raddisson om markedsføring og merkemarkering, og som nevnt i kapittel 1, understreket hun at det ikke foreligger noen eierrelasjoner eller felles rapporteringslinjer mellom de to selskapene. Hun understreket særskilt at det ikke finnes noe samarbeid med Raddisson på den personalpolitiske siden. SAS-IHs strategi er at utviklingen av «Human Resources Management»(HRM) – som omfatter personalpolitikk, opplæring og samarbeidsforhold med de ansatte og fagforeninger, skal respektere og ta utgangspunkt i de nasjonale og lokale lov- og avtaleverk og forutsetninger. SAS-IH utformer derfor aldri noen skriftlige felles retningslinjer for datterselskapenes politikk på dette området. En grunnforutsetning i SAS-IHs HRM-strategi er at enhver ansatt skal ha rett til å være organisert i en fagforening etter eget ønske. Hun henviste videre til at hun i 1995 har vært med å forhandle med fagforeninger i hele Europa om utviklingen av et Europeisk samarbeidsutvalg i konsernet, et uttrykk for at selskapet fullt ut anerkjenner betydningen av fagforeninger. Eaststaff framholdt videre at SAS-IH oppfordrer hotellene til å løse sine problemer med utgangspunkt i lokale forutsetninger og ressurser og at ansvaret for dette ligger hos den ansvarlige lokale ledelsen. Hun avsluttet sitt innlegg med at hun håpet hennes tilstedeværelse ved høringen ble oppfattet som et uttrykk for den bekymring hun og selskapet næret for striden i Oslo – det eneste SAS-hotellet hvor det er konflikt – selv om hun innså at mulighetene til å finne en «Vinn-Vinn»-løsning nå syntes små. På spørsmål om «Win-prosjektets» rolle opplyste Eaststaff at hun ikke arbeidet i selskapet dengang, men at bakgrunnen for prosjektet var den økonomiske krisen i SAS hvor man solgte ut alt man kunne. På grunnlag av historiske tall utarbeidet hovedkvarteret mål-tall for hver enhet som deretter skulle korrigeres på grunnlag av en bred gjennomgang lokalt. Det ble oppfordret til å nedsette tverrgående arbeidsgrupper og samarbeid med ansatte og fagforeninger i utformingen av alternative måltall, på basis av lokale muligheter.¹⁰ På direkte spørsmål om hun, som ansvarlig for SAS-IHs personalpolitikk, mente de eksemplene på håndtering av personalsaker som var presentert på konferansen var uttrykk for en god personalpolitikk i tråd med konsernets retningslinjer, svarte Eaststaff kort at det var det «opplagt ikke» (obviously not).

Hotellsjef Peter Anker Møllers innlegg fokuserte på to ting, 1) sikkerhetsavdelingens rolle og 2) samarbeidskonferansen med NHR, HRAF, LO NHO og fagforeningen 29–30. mai 1995, ledet av Jan Irgens Karlsen fra IFIM. Anker Møller redegjorde for sikkerhetsavdelingens arbeidsoppgaver i forhold til fysisk sikkerhet, gjestenes og ansattes sikkerhet, og understreket sikkerhetens betydning ved store hotell blant annet i forhold til internasjonalt kjente gjester. Avdelingen opererer på tvers av andre avdelinger, er direkte underlagt generaldirektør Fiskers og nyter ifølge Anker Møller stor tillit og respekt blant de ansatte. Den er ikke personalavdelingens forlengete arm, skal i den grad

¹⁰ Dette står i klar kontrast til hvordan fagforeningen ved SAS-hotellet i Oslo oppfattet ledelsens presentasjon av «Win-prosjektet», nemlig som et krav fra hovedkvarteret om å spare inn så og så mye. Ifølge Fjæstad (HRAF) var ikke fagforeningen invitert til å delta i utformingen av Win-prosjektet, prosjektet ble tvert om brukt som et pressmiddel til å få klubben til gå med på personalreduksjoner.

den involveres i personalsaker kun gjengi de ansattes opplevelse av hva som er hendt, er instruert om ikke å innta noen holdning eller vurdering av personalsaker, og har selvsagt ikke myndighet til å håndtere spørsmål om oppsigelse.

På dette punktet reiste paneldeltaker Ellen Stensrud (LO) spørsmål om formålet med at sikkerhetspersonell innhenter såkalte vitneforklaringer og hvorfor sikkerhetspersonell for eksempel blir trukket inn for å fjerne en såkalt «skadeforvolder» i en sak hvor en ansatt ikke ønsket å forlate en overordnet kontor i forbindelse med en uoverensstemmelse. Hun mente for øvrig at sikkerhetsavdelingens metoder som var beskrevet minte om «STASI-metoder» som var mer egnet til å provosere ansatte og skape konflikt enn å løse dem. Paneldeltaker Kåvin fra HRAF spurte videre om grunnen til at direktører arbeidet i oppvasken og grunnen til at klubben ikke lenger får se kopi av sikkerhetsrapporter som inngår i saksgrunnlaget ved oppsigelsessaker.

Til disse spørsmålene svarte Møller at sikkerhetspersonellet kun skal referere hendelser, ikke vurdere, at sikkerhetsrapporter var å anse som interne arbeidsdokumenter blant annet for å unngå uheldig presseomtale, at det som gjelder personalspørsmål ble lest opp for foreningen i møter, at direktører kun tok et tak i oppvasken ved spesielle topper, at dette hadde hendt kun et fåtall ganger, og at antydningen om STASI-metoder var en meget alvorlig og provoserende påstand som han på det sterkeste ville tilbakevise.

Angående samarbeidskonferansen i mai 1995 viste Anker Møller til at formålet var å finne ut hvordan man kunne etablere et grunnlag for et mer fruktbart samarbeid, men at dette beklageligvis ikke førte fram. Han uttrykte videre at man ikke kunne utelukke en ny konferanse i fremtiden.

Påstandene om «fagforeningsknusing» kommenterte Anker Møller med at det opplagt gjøres menneskelige feil på begge sider, men at dette ikke er intensjonen. Det er selvsagt uenigheter ved hotellet, men påstanden om «fagforeningsknusing» oppfattet han som overdrevet, grov og noe han på det sterkeste ville tilbakevise. Fagforeningsknusing forbandt han med for eksempel Reagans «utkastelse» av flygelederne i USA på 80-tallet.

Sammenfattende kan en si at ledelsen la vekt på å begrunne de økonomiske årsakene til oppsigelsene og striden, korrigere det den oppfattet som misvisende framstillinger av enkeltsaker og av sikkerhetsavdelingens rolle, imøtegå misforståelser om forholdet mellom SAS og Raddisson, og forklare sammenbruddet i forhandlings- og samarbeidsrelasjonene med at den lokale klubben ikke var villig til å inngå i noen reell dialog. Utover dette gikk ledelsen i liten grad inn på hva den oppfattet som årsakene til at striden hadde blitt så fastkjørt, men la vekt på at kjernen i saken hovedsaklig dreide seg om ganske ordinære uenigheter mellom parter på en bedrift. Sett i sammenheng med uttalelser som tidligere er gitt til offentligheten, kan det synes som bedriftsledelsen foreløpig har gitt opp å utvikle dialog eller samarbeid med den nåværende klubben og at den har valgt å fryse relasjonene ned til et formelt minimum.

5 Internasjonale perspektiver

Generalsekretær Dan Gallin fra International Union of Food, Agriculture, Hotel, Restaurant, Cafe and Allied Workers Unions, kjent som IUF med hovedsete i Geneve, redegjorde for organisasjonens erfaringer med fagforeningsfiendtlig virksomhet på internasjonalt plan. IUF har 2,6 millioner medlemmer, 312 medlemsorganisasjoner fra 110 land og har som en av sine hovedoppgaver å samordne medlemsorganisasjonenes arbeid i multinasjonale selskap.

Gallin framholdt at problemer med fagforeningsfiendtlig virksomhet er økende i hotellbransjen. Han definerte «union busting» som «a combination of measures with

the objective of eliminating the union from the workplace or, failing that, to reduce it to insignificance by preventing it from performing its basic function, to defend its membership». Det vil si «fagforeningsknusing», eller kanskje riktigere fagforeningsbekjempelse, dreier seg om kombinasjoner av tiltak som har til formål å eliminere fagforeningen fra arbeidsplassen, eller hvis det ikke lykkes, å gjøre fagforeningen ubetydelig ved å hindre den i å utøve sin hovedoppgave som er å forsvare medlemmenes interesser på skikkelig vis. Ifølge Gallin er dette ikke noe nytt fenomen, men har bortsett fra hos McDonalds og Toys'R'us som begge mislyktes, vært sjelden i Norden.

Gallin holdt fram følgende felles trekk ved strategier for fagforeningsbekjempelse:

- å reise spørsmålstegn ved fagforeningens legitimitet og representativitet, framstille fagforeninger som et fremmedelement som forstyrrer forholdene mellom ledelse og ansatte
- skremser og trakassering, ofte med trusler om oppsigelser, i den hensikt å spre frykt
- i den grad lovgivning forplikter ledelsen til å forhandle tar dette gjerne form av skinnforhandlinger («surface-bargaining») som ikke fører til noe, ofte etterfulgt av et ensidig ledelsestilbud av «take it or leave it»-karakter
- innleie av eksterne advokatfirmaer eller konsulenter spesialisert i fagforeningsbekjempelse, som organiserer kampanjer mot foreningen, ofte ved hjelp av ryktespredning, bakvaskelser og liknende for å undergrave tilliten til tillitsvalgte og splitte de ansatte.

Gallin understreket videre at retten til å organisere seg og fremme sine interesser som arbeidstakere i uavhengige fagforeninger er en menneskerettighet anerkjent i internasjonale konvensjoner, deriblant ILOs konstitusjon, som grunnleggende dreier seg om å forsvare arbeidstakernes verdighet. Han uttrykte også forbauselse over at retten til uavhengig utøvelse av fagforeningsvirksomhet utfordres i et land som Norge basert på gjensidig respekt. Som eksempel på at sosialt partnerskap og anerkjennelse av frie fagforeninger ikke bare er mulig, men nødvendig for å utvikle konsensus og samarbeid som er særlig viktig i hotellvirksomhet, refererte han til en verdensomspennende avtale med en internasjonale hotellkjede (Accor), som han anbefalte ledelsen i SAS og Radisson å sette seg inn i.¹¹

Ted Hansen, visepresident i det amerikanske hotell- og restaurantarbeiderforbundet redegjorde for amerikanske erfaringer med Raddisson-kjeden som er kjent for å prøve å unngå fagforeninger så langt råd. Kjente virkemidler er trusler, forsøk på å forvirre ansatte, hindre fagforeninger i å få feste i bedriftene. På tross av at National Labor Relations Board gjentatte ganger har påtalt treneringstaktikk fra selskapets advokater, er fagforeningene henvist til å «gå på gaten», spre flyveblad, punktdemonstrasjoner og bearbeiding av hotellenes kunder ved konflikter.

Carol Carlsen, visepresident i det amerikanske forbundets lokale avdeling i Minneapolis refererte erfaringer fra en 7-årig tvist ved Raddissons hotell der. Til tross for at fagforeningen oppnådde majoritetsstøtte blant de ansatte og dermed ble sertifisert av National Labor Relations Board har ledelsens advokater blokkert alle forsøk på å oppnå en tariffavtale. Carlsen viste også til en rapport fra forbundets utredningsavdeling i Washington som viste at Raddisson innenfor sitt «franchising-system» i USA instruerer sine avtalepartnere til å unngå fagforeninger. På spørsmål fra panelleder Jakhelln om det var typiske trekk ved vitneprovne som var presentert fra SAS-hotellet som hun gjenkjente

¹¹ I et intervju i Dagens Næringsliv 31.8.95 anbefaler Gallin partene i SAS-hotellkonflikten å komme seg tilbake til forhandlingsbordet når oppsigelsessakene er ferdig i retten. Hvis ikke dette går kan det bli aksjoner som for eksempel sympatistreiker mot SAS-virksomheter over hele verden, sier Gallin til DN.

fra amerikansk fagforeningsbekjempelse, svarte hun at det som her var typisk var tendensen til å skape frykt gjennom å etablere et trusselklima på arbeidsplassen.

6 Avsluttende refleksjoner

Det bildet som ble tegnet av striden ved SAS-hotellet i Oslo rommer en rekke særegne ingredienser, men også elementer av mer generelle problemstillinger som fagbevegelsen står overfor i en periode med økende internasjonalisering og utvikling av komplekse transnasjonale konserner. Utgangspunktet for striden er ikke uvanlig – en tvist om oppsigelser og bemanningspolitikk. Det uvanlige er at konflikten er blitt permanent og tilsynelatende utvidet til å forpeste relasjonene mellom ledelse og fagforening.

Vilkår for samarbeid

Den norske samarbeidsmodellen i arbeidslivet bygger på respekt for lov- og avtaleverk, men en avgjørende forutsetning for at målsettingene skal oppnås i praksis er vilje til samarbeid og evne til å inngå kompromisser. Dette forutsetter at partene erkjenner hverandres betydning for et konstruktivt samarbeid og anerkjenner at motparten har legitime motstridende interesser, samtidig som partene har en del felles interesser. Modellen bygger altså på sameksistens innenfor rammen av et fellesskap der både konflikt og kompromiss er nødvendige og legitime ingredienser. En viktig forutsetning for at denne modellen skal virke er at det eksisterer makt- og styrkeforhold som gjør at partene erkjenner at forsøk på å overkjøre den andre i praksis vil utløse motreaksjoner som er skadelige for dem selv, og at kortsiktig «maksimering» av egeninteresse uten hensyntagen til motpartens legitime interesser på sikt vil være ødeleggende for begge parter. I et slikt «gi og ta»-perspektiv anvendes maktmidler og konflikt for å fremme egne interesser, men ikke for å overvinne eller nedkjempe motparten. En forutsetning for at slike relasjoner kan vedlikeholdes, er at partene har et delvis felles «virkelighetsbilde» og forståelse for den «kulturelle» sammenhengen de inngår i. Det er også et anerkjent prinsipp at arbeidsgiveren har ansvar for å legge tilrette for fagforeningens arbeid og for utvikling av konstruktive samarbeidsforhold.

På SAS-hotellet i Oslo har avgjørende elementer i denne norske samarbeidstradisjonen forvitret. En ordinær konflikt har gradvis blitt eskalert og utvidet inntil den har nådd et stadium hvor tilliten og respekten for motparten er brutt sammen. De stoler ikke på hverandre og tviler på hverandres motiver. Resultatet er konfrontasjon i stedet for kompromiss. Per i dag synes partene å ha gått i skyttergravene og belager seg på en langsiktig utmattelsesstrid der ønsket om å ramme og nedkjempe motparten virker mer framtrødende enn ønsket om å finne veier ut av uføret. Gitt at partene fortsatt er avhengige av å leve med hverandre – separasjon og skilsmisse eksisterer knapt som tvisteløsning i arbeidslivet – kan atmosfæren minne om et «terror-fellesskap». Partene har diametralt motstridende virkelighetsbilder og fortolkninger av konfliktens årsaker, helter og skurker, og motpartens intensjoner. Fagforeningen føler at arbeidsgiver forsøker å utradere den, ledelsen oppfatter fagforeningen som opprørsk og uinteressert i et seriøst samarbeid. Med dette utgangspunkt synes ethvert forsøk på dialog uhyre vanskelig.

Bakgrunn og ansvarsforhold

Årsakene, hendelsene og skyldforholdene bak prosessen som har frambragt denne situasjonen, ligger utenfor denne oppsummeringens rammer å gi en samlende vurdering av. Men på samme måte som det skal «to til tango», skal det to parter til for en slik konflikt-historie. Det synes som SAS-hotellet som arbeidsgiver ikke har hatt tilstrekkelig kjennskap til kultur, normer og spilleregler innenfor den norske samarbeidsmodellen, og en rekke av de eksempler som ble trukket fram synes å være i strid med Hovedavtalens bestemmelser. I takt med opptrappingen av konflikten synes arbeidsgiver også å ha tydd til stadig sterkere bruk av maktspråk og opptråd på en måte fagforening og ansatte har oppfattet som arrogant, nedlatende og provoserende. Et økende innslag av internasjonale ledere kan ha bidratt til å forsterke innslaget av «kulturkollisjon». I norsk arbeidsrett er det som nevnt et anerkjent prinsipp at det stilles strenge krav til arbeidsgiver sitt ansvar for å løse samarbeidsvansker, spesielt i større bedrifter med antatt profesjonell kompetanse.¹²

Samtidig er det klart at klubben ved SAS-hotellet heller ikke har vært den fremste tilhengeren av den norske «samarbeidslinja». I egne øyne er den den eneste klubben på SAS-hotellene som er opprørsk, opposisjonell og radikal, med en sterkere tro på «kamplinjas» betydning i forhold til «forhandlingslinja» enn vanlig er i norske klubber. I tillegg kommer et tredje element som kan ha forsterket innslaget av «kulturkonflikt», nemlig at store deler av de ansatte som er omfattet av oppsigelsessakene er fremmedspråklige innvandrere med færre alternativer i arbeidsmarkedet enn vanlig. I dette lyset er konflikten ved SAS-hotellet neppe typisk for utviklingen i norsk arbeidsliv.

Dette er forhold som kan bidra til å forklare stridens opptrapping, men de kan ikke tjene til å bortforklare arbeidsgivers klare ansvar for å håndtere samarbeidsrelasjonene med fagforening og ansatte i tråd med lov- og avtaleverkets intensjoner. Radikale og militante fagforeninger finnes det flere av i Norge, og i de aller fleste tilfeller er arbeidsgiverne i stand til å mestre en slik utfordring på en ryddig måte. På SAS-hotellet har ledelsen åpenbart ikke gjort det. Forholdet mellom en arbeidsgiver og en fagforening er ikke en relasjon kjennetegnet ved likeverdige maktforhold. På grunn av arbeidsgivers styringsrett, har arbeidsgiveren et særskilt ansvar for å utøve denne retten med klokskap og respekt for den svakere part for å unngå unødige konflikter. Mulige overtramp fra en klubb kan ikke rettferdiggjøre at arbeidsgiver lar samarbeidsforholdene gå i oppløsning. Innenfor faglitteraturen om ledelse og omstillinger er det generell enighet om betydningen av at ledelsen bør gå foran med et godt eksempel og at en viktig forutsetning for vellykket omstillings-samarbeid er at ledelsen skaper et klima hvor ansatte føler seg trygge på at de vil bli ordentlig behandlet og kan stole på det ledelsen sier. Det kan en knapt si om situasjonen ved SAS-hotellet.

Sikkerhetsavdelingens rolle

Et særskilt forhold som kom i forgrunnen ved høringen om SAS-hotellet er sikkerhetsavdelingens rolle. I norsk sammenheng er det noe helt nytt at sikkerhetspersonell spiller en aktiv rolle i kontroll av personalets arbeidsutførelse og innhenting av informasjon om, for ikke å si håndtering av, uoverenstemmelser mellom overordnede og ansatte. Med det forbehold at hendelsesforløpene ifølge ledelsen er omstridt, framstod de erfaringene enkeltansatte berettet om som ganske uforståelige og temmelig sterk kost. Hotelledelsens redegjørelse for sikkerhets-avdelingens rolle i hotellets personalpolitiske kontroll- og

¹² I rettsstidende 1991 s.236 heter det for eksempel i en Høyesterettskjennelse som berører samarbeidsvanskeligheter at «det må også stilles forholdsvis strenge krav til en stor arbeidsgiver som en kommune, med forventet profesjonell kompetanse».

rapporteringsordninger var heller ikke egnet til forklare eller overbevise en utenforstående observatør om hvilken bakgrunn, hensikt og virkemåte ordningene hadde i personalpolitisk sammenheng. Når såvidt mange ansatte rapporterer at de føler seg mistrodd, kjenner frykt og blir dårlig behandlet, er det vanskelig å fortolke dette som enkeltstående misforståelser. Uavhengig av ordningens intensjoner er det fra en arbeids-sosiologisk synsvinkel vanskelig å forstå hvordan den type kontroll, «overvåking» og skriftlig rapportering om store og små tildragelser i en bedrift, som de ansatte rapporterte, kan ha noen positiv personalpolitisk funksjon. Hvis det er hotellets, gjestenes og ansattes sikkerhet som står i fokus, er det vanskelig å se at det er rasjonell ressursutnyttelse å kontrollere værelsepikers rengjøringsmetodikk eller oppvaskeres måte å svinge kosten på. Uansett synes det som om det på SAS-hotellet er utviklet en ny form for kontroll av miljø og personell – med en uklar stilling i forhold til vernearbeid regulert i arbeidsmiljøloven – som det for fagbevegelsen må være en viktig oppgave å skaffe mer informasjon om og bringe inn i former som partene i arbeidslivet kan finne omforente retningslinjer for.

Fagforeningsknusing?

Et sentralt spørsmål som ble reist på LO/HRAFs høring var om konflikten ved SAS-hotellet er ledd i «fagforeningsknusing» og om dette eventuelt er uttrykk for en bakenforliggende strategi fra SAS-IH og deres samarbeidspartner Raddisson. Et tilknyttet spørsmål er om dette er uttrykk for en generell tendens i norsk arbeidsliv som følge av økt internasjonalisering og endrete arbeidsgiverstrategier.

Dette er omfattende og vanskelige spørsmål som ikke kan belyses fyldestgjørende ut fra den informasjon som kom fram på høringen. Begrepet «fagforeningsknusing» er ikke entydig. Det som imidlertid kan fastslås er at det finnes få eksempler i norsk arbeidsliv i dag på slike vedvarende konflikter som den ved SAS-hotellet, heller ikke i transnasjonale selskap. Trass i den norske samarbeidstradisjonen, har det alltid fra tid til annen utviklet seg harde konflikter ved enkeltbedrifter, uten at det dermed har vært uttrykk for generelle trendsifter i forholdet mellom arbeidsgivere og ansatte. I hovedsak har årsakene til slike fastlåste stridigheter vært å finne i spesifikke forhold ved den enkelte bedriften. Organisasjonsgraden og dekningsgraden for tariffavtaler i Norge er stabilt høy i et internasjonalt perspektiv og konfliktnivået mellom tariffpartene har tradisjonelt vært lavt. Forestillingen om at striden ved SAS-hotellet er symptom på en arbeidsgiverstrategi på generell frammarsj i Norge er derfor vanskelig å finne dekning for.

Hypotesen om at konflikten er uttrykk for en generell strategi for «fagforeningsknusing» innenfor SAS-IH er likeledes vanskelig å finne belegg for. Kostnadsreduksjonene ved de øvrige 6 SAS-hotellene i Norge har naturlig nok skapt uro og mindre konflikter, men det er som nevnt ikke rapportert om tilsvarende forhold som ved Oslo-hotellet noe annet sted. En tolkning av dette kan være at de andre klubbene lettere «danser etter bedriftens pipe», men det er noen annet enn «fagforeningsknusing».

Mye taler derfor for at den vedvarende konfrontasjon ved SAS-hotellet i Oslo er et særegent tilfelle som må forklares ut fra den spesifikke konflikthistorien som har utviklet seg der. En slik tolkning utelukker ikke at ledelsen ved SAS-hotellet som følge av situasjonen har utviklet en holdning og praksis overfor fagforeningen som i konsekvens svekker og undergraver dens mulighet til å fungere som en reell fagforening. Tolkningen utelukker heller ikke at ledelsen i forsøkene på å håndtere striden har tatt i bruk virkemidler som er kjent fra internasjonal fagforeningsbekjempelse – uten at det dermed er uttrykk for en generell strategi for å unngå fagforeninger.

«Fagforeningsknusing» er et sterkt, ladet og noe upresist uttrykk. Fordi begrepet antyder en formålsrettet handling i den ekstreme hensikt å utradere fagforeningen, er det kanskje ikke helt velegnet i norsk sammenheng. Det amerikanske begrepet «union-busting» gir noe bredere assosiasjoner og kan også omfatte motarbeidelse, bekjempelse eller vanskeliggjøring av fagforeningers arbeid uten nødvendigvis å utsette dem. Ved å anvende et såvidt sterkt begrep som «fagforeningsknusing» risikerer en å definere ut mer subtile former for omgåelse, obstruksjon, manipulasjon, marginalisering eller motarbeidning av fagforeninger, som antakelig er en mer relevant problemstilling i norsk sammenheng. Slike handlinger behøver ikke nødvendigvis være ledd i en klart definert hensikt, men kan i sin konsekvens være egnet til å svekke fagforeningens mulighet til å utøve sine oppgaver.

Spørsmålet er derfor om en burde bruke andre begrep som er mer egnet til å fange opp slike handlingsformer som kanskje er mer i strid med avtaleverkets «ånd enn bokstav». Utover å skille mellom hensikt, handling og konsekvens kan det være relevant å sondre mellom generelle strategier for å eliminere fagforeninger fra arbeidsplassen og konkrete tiltak for negativ påvirkning, utpressing eller motarbeidning av en bestemt fagforening. Ved SAS-hotellet er det ikke noe som tyder på at man er prinsipielt i mot fagforeninger, men det er ikke en urimelig tolkning at ledelsen ønsker å trette ut og bli kvitt klubbens nåværende lederskap ved å kjøre en uforsonlig linje. Organisasjonsretten, slik den er nedfelt i blant annet ILOs konvensjoner, innebærer ikke bare en rett til å være organisert, men til å delta i en uavhengig organisasjon som kan velge sine representanter og fremme medlemmenes faglige interesser på selvstendig grunnlag. Hvis en arbeidsgiver i praksis gjør livet så vanskelig for de tillitsvalgte at de går trøtt eller gir opp å fremme medlemmenes syn, er dette åpenbart i strid med hevdvunne prinsipper.

Det ble lagt fram mange indikasjoner på høringen som peker i retning av at arbeidsgiveren ved SAS-hotellet den seinere tid har fulgt en linje som går ut på å involvere fagforeningen minst mulig, isolere og begrense dens spillerom, opptre avvisende, svekke dens legitimitet og utvikle kanaler som forbipasserer foreningen. Denne atferden har en del likhetstrekk med de strategier arbeidsgivere følger i land hvor «union-busting» er utbredt. I konsekvens kan en slik linje medvirke til utmanøvrering og marginalisering av fagforeningen, uten at bedriften nødvendigvis bryter det formelle lov- og avtaleverket. Selv om det neppe er helt treffende å betegne dette som «fagforeningsknusing», kan et slikt moralsk ladet begrep være forståelige å ty til i en fagligpolitisk maktkamp. Som grunnlag for analyse av hvilke utfordringer fagbevegelsen står overfor kan det imidlertid bidra til å avlede oppmerksomheten fra viktigere trekk ved situasjonen.

Endrete vilkår for faglig arbeid

Striden ved SAS-hotellet synliggjør en rekke problemstillinger av mer allmen karakter som fagbevegelsen står overfor.

For det *første*, begrensningene ved tradisjonelle nasjonale faglige arbeidsformer når en står overfor transnasjonale konsern, kjededannelser og kompliserte eierforhold som bidrar til endringer i arbeidsgiverbegrepet for det *andre*, nye strategier for organisering av bemanning, personalpolitikk og kontroll av ansatte for det *trede*, fagforeningenes sårbarhet og avmakt overfor arbeidsgivere som tyr til «gå sakte aksjon» i forhold til lov- og avtaleverket.

Internasjonalisering av konsern og kjeder innebærer at den reelle beslutningsmyndighet og makt gjerne er lokalisert utenfor den enkelte virksomhet, ofte i utlandet. Mens strategiske beslutninger om økonomi og produksjon gjerne konsentreres til transnasjonale hovedkvarter, desentraliseres det formelle ansvaret for drift, organisering,

personal, lønns- og arbeidsvilkår vanligvis til den enkelte datterbedrift. Dette innebærer at lokale fagforeninger kan stå overfor en arbeidsgiver som i realiteten ikke har særlig handlingsrom, fordi den må innfri krav fra moderselskap som enten formelt eller uformelt er pålagt bedriften. Trusler om «exit» gjennom salg, omlokalisering, deinvestering med videre er et reelt alternativ for arbeidsgiver. I slike situasjoner kan arbeidsgivermotparten bli omformet til en «marionette»-figur hvor lojaliteten er forankret utenfor bedriften og spillerommet for å inngå i «gi- og-ta»-relasjoner lokalt er begrenset. Striden ved SAS-hotellet synes å ha slike elementer. Hvis ledelsen i tillegg roterer rundt, er opplært i en fremmed «ledelseskultur» og derfor er ute av stand til, eller mangler interesse for, å utvikle kjennskap og forutsetninger for å forstå og samvirke med den reelt eksisterende fagorganisasjon i bedriften, er det vanskelig å utvikle stabile samarbeidsrelasjoner. Lokale, aktive fagforeninger som slår «krøll på seg» vil lett framstå som hindringer det er mer fristende å ignorere, overkjøre eller bli kvitt, enn å ta strevet med å bygge opp langsiktige tillitsforhold til. Kortsiktige inntjeningskrav kan da komme i konflikt med langsiktige utviklingsbehov i bedriftene.

Stilt overfor slike omgivelser, blir det klart at lokal kampkraft, vilje og samarbeidsforsøk ikke er tilstrekkelige virkemidler for fagbevegelsen til å kunne vinne innflytelse på de prosessene som reelt bestemmer rammene for utviklingen på arbeidsplassen. Det nasjonale lov- og avtaleverket strekker ikke til når beslutningen fattes av aktører langt utenfor rekkevidden av disse reglene. Dette reiser generelle utfordringer til fagbevegelsen som det vil føre for langt å gå inn på her. Noen stikkord er likevel:

- oppbygging av sentral økonomisk – og juridisk kompetanse til å analysere situasjonen i transnasjonale kjeder og selskap
- utvikling av konsernfaglige samarbeidsordninger på tvers av enkeltbedrifter og landegrenser, med sikte på å få innsyn og komme i dialog med aktørene på det nivået som reelt bestemmer – forankring og samarbeid i forhold til høyere nivåer i fagorganisasjonene som kan ta i bruk maktmidler, kanaler, lov- og avtaleverk, til å øve press på konsernet fra andre vinkler enn den lokale klubben kan
- utforming av strategier for å skape allianser med samfunnspolitiske aktører som konsernet er avhengige av (kunder, politikere, myndigheter)
- mobilisering av opinion

Et særlig viktig punkt i forhold til konflikter i konsern og kjeder vil være å ha utviklet samarbeidsordninger som gjør det mulig å mobilisere støtte og om nødvendig samordne aksjoner med fagorganiserte innen samme konsern («generalisering av konflikter, framfor innkapsling»), samt i fagbevegelsen for øvrig. Ettersom konsern vanligvis vil forsøke å avgrense konflikter, gjøre dem til et lokalt anliggende, er det viktig for tillitsvalgte å sikre tilstrekkelig troverdighet til å vinne bred støtte i fagbevegelsen og opinionen utenom bedriften. I tilfellet SAS vil trolig strategier rettet mot politiske aktører og sentrale organisasjoner utenfor bedriften kunne være virkningsfulle, ettersom selskapet har statlig, nasjonalt og nordisk deleierskap og i prinsippet skal være mottakelig for politisk press og signaler.

Et problem for SAS-klubben synes å ha vært at den har lagt for liten vekt på å sikre støtte fra andre fagorganiserte i SAS-konsernet og oppnå bred forankring i fagbevegelsen fra et tilstrekkelig tidlig tidspunkt. De ordinære kanalene for konfliktløsning og press på arbeidsgiver via hovedorganisasjonene synes også å ha vært mindre effektive enn vanlig i norsk arbeidsliv.

For det andre, oppsigelsene ved SAS-hotellet og planene for mer fleksibel bruk av arbeidskraft, bortsetting av oppgaver med videre, er eksempler på personalpolitiske strategier fagbevegelsen i økende grad står overfor, ikke minst innen servicesektoren.

Dette kan vanskeliggjøre og svekke fagforeningenes arbeid og bidra til å underminere stillingsvernet. Avhengig av fagforeningenes styrke, virksomhetens karakter og dermed ulike kilder til motmakt fra de ansatte side, vil det i mange tilfelle ikke være tilstrekkelig eller mulig å avvise ethvert «fleksibiliseringsforsøk». Spørsmålet vil ofte være om en kan finne fram til organiserte og forhandlede måter å sikre økt fleksibilitet på, og om fagforeningene i slike prosesser besitter maktmidler til å oppnå kompromisser med bedriften som kan sikre de ansattes interesser. Et nøkkelpunkt for evnen til å motstå uønskete arbeidsgiverstrategier på dette området vil ofte være den eksisterende arbeidsstokkens kompetanse og dermed bedriftens mulighet til å skifte den ut med annen arbeidskraft. Det finnes eksempler på at fagforeninger har oppnådd mer ved å gå offensivt inn i forhandlinger om slike saker, enn ved å følge en avvisningsstrategi som kan bidra til å overlate initiativet til arbeidsgiveren. Dette er generelle utfordringer fagbevegelsen står overfor som synes å ha skapt særskilte vansker på SAS-hotellet fordi det over lang tid har utviklet seg en uryddig og uoversiktlig arbeidsorganisasjon hvor de ansatte har vært særlig sårbare overfor endrete ledelsesstrategier.

For det tredje, når arbeidsgivere innleder «gå-sakte-aksjon» i forhold til lov- og avtaleverket – det vil si avgrenser sitt forhold til fagforeningene til et formelt minimum – synliggjøres den norske samarbeidstradisjonens avhengighet av gjensidig vilje og tillit for å kunne fungere. Det er trolig fullt mulig for en arbeidsgiver å obstruere motpartens arbeid og innflytelse uten å bryte regelverket direkte.¹³ Partsforholdene er avhengig av at arbeidsgiver faktisk er interessert og har vilje til å samarbeide etter beste evne. Hvor utbredt tendenser til slik tilbaketrekning og marginalisering av partsrelasjonene – muligens til fordel for andre og mer direkte former for arbeidstakerkontakt – er i norsk arbeidsliv, er vanskelig å bedømme. Det er imidlertid rimelig å anta at dette er en større utfordring for fagbevegelsen enn direkte «fagforeningsknusing».

Ved en slik tilbaketrekning og nedfrysing av partsrelasjonene kan det formelle samarbeidet omformes til «rituelle skinmanøvre» som undergraver både tiltroen til og effekten av faglig arbeid. Hvordan fagbevegelsen skal møte en eventuelt slik utvikling er en omfattende diskusjon. En måte fagbevegelsen kan sikre fortsatt oppslutning om den norske samarbeidstradisjonen er trolig gjennom å demonstrere i praksis overfor ansatte og motpart at fagforeninger har en viktig, konstruktiv rolle å spille i utviklingen av kvalitet, kompetanse og arbeidsorganisering på bedriftene og derfor representerer et tilskudd i utviklingen av arbeidsplassene. Dersom ikke fagforeningene klarer å videreutvikle sin rolle som aktiv og kompetent motpart – også under omstillinger – er det grunn til å regne med at mer konfliktfylte partsforhold kan vokse fram i norsk arbeidsliv, høyst trolig med kostnader og tap for begge parter. Selv om oppslutningen om den partsbaserte norske samarbeidsmodellen fortsatt synes solid forankret i de fleste deler av arbeidslivet, virker konflikten på SAS-hotellet som et levende eksempel på hvor sårbar denne modellen er hvis den ene eller begge parter ikke forstår modellens kulturelle og uformelle kjøreregler.

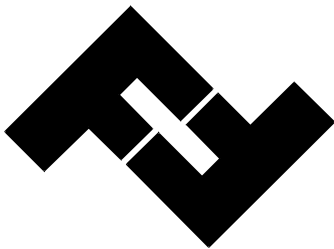
Som understreket flere ganger synes det åpenbart at innslaget av internasjonale ledere uten kjennskap til norske arbeidslivsrelasjoner, er en medvirkende faktor til konflikten ved SAS-hotellet. Derfra til å slutte at ledelsens opptreden overfor ansatte og fagforening

¹³ Det finnes flere rettsavgjørelser på at slik atferd er tariffstridig, men bevisforholdene er som regel vanskelige, og ofte har motparten et medansvar for situasjonen.

er uttrykk for en internasjonal strategi innenfor konsernet, er i beste fall spekulativt. Dette gjelder også hvilken betydning Raddissons fagforeningsfiendtlige tradisjon i USA har for ledersjiktets oppfatning av hva som er smarte trekk overfor vriene fagforeninger. Det som imidlertid er en meget realistisk antakelse er at de tøffe økonomiske strategier og styringsforhold datterbedriftene opererer innenfor i SAS, kombinert med framveksten av en internasjonal lederkultur, som konsekvens lett vil kunne utløse konflikter lokalt. Dette fordi ledelsens handlingsrom blir så lite og kjennskapet til motparten så begrenset at selv svært små uoverenstemmelser lett vil gå på tverke i forhold til den overordnede logikken ledelsen er drevet av. Når i tillegg fortroligheten med lokale forhold og tvisteløsninger er minimal, vil evnen til å håndtere konflikter være begrenset. Internasjonale ledere vil antakelig også lettere innta en tøff holdning i konflikter fordi de er mindre avhengig av sitt framtidige forhold til organisasjoner, motparter, kolleger, presse med videre, enn ledere som har omdømme og en framtidig karriere å ivareta nasjonalt.

Avslutning

Hvis det er slik at effektivitet og servicekvalitet i en kunderettet, arbeidsintensiv virksomhet som hotelldrift er avhengig av god arbeidsorganisering, motivasjon, tillit, ansvar og kreativitet fra de ansattes side, står ledelsen ved SAS-hotellet og i SAS-konsernet overfor betydelige utfordringer i tiden som kommer. Det er ikke gjort i en håndvending å finne en vei ut av det uføret hotellet befinner seg i. For et markeds-sensitivt hotell, der relasjonene til kunder, underleverandører, politikere og opinion er viktig både for profilering og inntjening, er det vanskelig å se at konsernet kan la denne situasjonen vedvare. Dette ikke desto mindre fordi SAS er et halvstatlig, delvis norsk-eid konsern som dermed burde antas å ha en særskilt forpliktelse til å opptre i samsvar med norske tradisjoner for behandling av ansatte og fagforeninger. Høringen til LO/HRAF bragte ingen klare signaler om veien ut av uføret, men det synes klart at arbeidsgiveren i slike situasjoner må være beredt til å foreta ganske radikale grep for å bedre samarbeidsklimaet overfor ansatte og fagforening, uavhengig av utfallet av de pågående oppsigelsessakene i retten.



FAFO-notat 1995
ISSN 0804-5135

FAFO
Postboks 2947 Tøyen
0608 Oslo
Tlf 22 67 60 00
Faks 22 67 60 22

Bestillingsnr 855