

Sissel C. Trygstad, Kristin Alsos, Inger Marie Hagen
og Ragnhild Steen Jensen

Den norske modellen på virksomhetsnivå

Sissel C. Trygstad, Kristin Alsos, Inger Marie Hagen
og Ragnhild Steen Jensen

Den norske modellen på virksomhetsnivå

© Fafo 2015

ISBN 978-82-324-0201-4 (papirutgave)

ISBN 978-82-324-0202-1 (nettutgave)

ISSN 0801-6143

Omslagsfoto: Colourbox.com

Omslag: Fafos Informasjonsavdeling

Trykk: Allkopi AS

Innhold

Forord	5
Kapittel 1 Innledning	7
1.1 Bærebjelkene i modellen	8
1.2 Ulike begrunnelser for bedriftsdemokrati.....	11
1.3 Ulik organisasjonsgrad	16
1.4 Om tillit	17
1.5 Foreløpig oppsummering.....	20
1.6 Rapportens oppbygning	22
Kapittel 2 Problemstillinger og metode	25
2.1 Problemstillinger	25
2.2 Spørreundersøkelsen	26
2.3 Kvalitative intervjuer	31
2.4 Oppsummering.....	33
Kapittel 3 De tillitsvalgte	35
3.1 Fartstid	35
3.2 Antall medlemmer og verv	36
3.3 Hva bruker de tid på?	41
3.4 Hvorfor tillitsvalgt?	44
3.5 Trives de, og vil de fortsette?	48
3.6 Oppsummering.....	50
Kapittel 4 Om virksomhetene.....	53
4.1 Hvor jobber de, og hvem er arbeidsgiverne?.....	53
4.2 Utenlandsk eierskap.....	55
4.3 Arbeidskraftstrategier	60
4.4 Oppsummering.....	64
Kapittel 5 Oppgaver og deltakelse	67
5.1 Kunnskap om lov- og avtaleverk.....	67
5.2 Tilrettelegging for fagforeningsaktivitet	70
5.3 Hvilke fora deltar de tillitsvalgte i?.....	71
5.4 Saker som burde vært diskutert, men ikke blir det	76

5.5 Mye skjer uformelt.....	80
5.6 Fire kategorier av partssamarbeid	82
5.7 Oppsummering.....	85
Kapittel 6 Samarbeid og innflytelse	87
6.1 Hva kjennetegner et godt partssamarbeid?	87
6.2 Samarbeid om drift.....	89
6.3 Samarbeid om endringer.....	97
6.4 Deltakelse gir innflytelse	101
6.5 Respekt og tillit	103
6.6 Oppsummering	106
Kapittel 7 Oppsummering og utfordringer	109
7.1 Sentrale funn	109
7.2 Ulike grader av partssamarbeid	114
7.3 Hvorfor skjer det ingenting?	115
7.4 Tillit krever forutsigbarhet og rutine.....	116
7.5 Kan samarbeidet vekkes til live?	118
7.6 Samarbeid, men ikke på alle områder	119
7.7 Utfordringer	119
Referanser	121

Forord

På Fellesforbundets landsmøte i 2011 ble det behandlet flere forslag om å få gjennomført en undersøkelse «om hvor sterkt den norske modellen og bedriftsdemokratiet står i næringslivet». Fafo fikk i oppdrag å gjennomføre et forprosjekt blant tillitsvalgte i enkelte av Fellesforbundets områder (Alsos & Trygstad 2012). I etterkant av forprosjektet bestemte LO seg for å finansiere en bredere undersøkelse om samarbeid og medbestemmelse lokalt. I tillegg til Fellesforbundet ble også Handel og Kontor og Norsk Nærings- og Nytelsesmiddelarbeiderforbund med på prosjektet.

Prosjektet hadde ikke latt seg gjennomføre uten at tillitsvalgte og ledere hadde stilt opp. Vi vil derfor takke alle som svarte på spørreundersøkelsen og de som tok seg tid til å la seg intervju av oss. Uten denne velviljen til å dele informasjon, ville vi ikke hatt noe grunnlag for å lage rapporten.

Vi må også rette en stor takk til LO og fagforbundene for å ha bidratt med fagkunnskap og e-postadresser til de tillitsvalgte. Vi vil særlig takke medlemmene av referansegruppen, Steinar Krogstad, Dag Odnes, Jørgen Kaurin, Ove Magnus Halkjær, Lars Iver Wiig, Øyvind Rognvær og Anthony Kallevig.

På Fafo vil vi rette en stor takk til Kristine Nergaard som har kvalitetssikret rapporten, samt til Johan Røed Steen og Rolf K. Andersen for bistand til spørreundersøkelsen. I tillegg har Fafos publikasjonsavdeling gjort en viktig jobb med å ferdigstille rapporten – tusen takk!

Oslo, juni 2015

Sissel C. Trygstad (prosjektleder)

Kapittel 1 Innledning

«Den nordiske modellen har de senere årene fått mye oppmerksomhet i både politikk og forskning, nasjonalt og internasjonalt. Under krisene i 80- og 90-årene mente mange at modellen ikke var levedyktig i en globalisert økonomi, blant annet på grunn av for stor offentlig sektor, for høye skatter, for sterke fagforeninger og rigide arbeidsmarkeder. De siste tiårenes suksesshistorie har skapt fornyet interesse for hva som ligger bak de nordiske landenes gode resultater.» (Dølvik et al. 2014:9)

Slik innledes sluttrapporten på prosjektet NordMod, *Forvitring eller fornying i Norden 2014–2030*. Forskningsprosjektet har belyst hvordan nasjonale og internasjonale endringer har påvirket den nordiske samfunnsmodellen.

Det organiserte arbeidslivet er en sentral faktor i den nordiske samfunnsmodellen. Arbeidslivet bygger på et samspill mellom lov- og avtaleregulering. Staten, arbeidsgiverne og arbeidstakerne er de tre partene som har utviklet spillereglene som over tid har blitt institusjonalisert i de nordiske landenes arbeidsmarkeder. Sentrale trekk er fredsplikt i avtaleperioden og sentralisert koordinering av lønnsdannelsen. Sterke organisasjoner på både arbeidsgiver- og arbeidstakersiden støtter partssamarbeid om produktivitet og omstilling (Dølvik et al. 2014:19). Prosjektet NordMod har gitt viktig kunnskap om modellens virkemåte på sentralt nivå og om hvilke utfordringer denne har stått og vil kunne stå overfor i årene som kommer. Det vi vet mindre om, er modellens virkemåte lokalt – hva som preger det daglige partssamarbeidet i norske virksomheter. Denne erkjennelsen var en viktig grunn til at det på Fellesforbundets landsmøte i 2011 ble vedtatt å få gjennomført en undersøkelse «om hvor sterkt den norske modellen og bedriftsdemokratiet står i næringslivet». Fellesforbundet er imidlertid ikke alene om å ønske svar på et slikt spørsmål. I denne studien har vi også inkludert tillitsvalgte fra Handel og Kontor i Norge (HK) og Norsk Nærings- og Nytelsesmiddelarbeiderforbund (NNN), og målet er å frambringe kunnskap om nettopp dette.

I dette innledningskapittelet skal vi se nærmere på noen sentrale trekk og begreper knyttet til den norske arbeidslivsmodellen på virksomhetsnivå. Vi går blant annet inn på deltakelsens begrunnelse og virkemåte, vi ser på føringer gitt i hovedavtalene som setter standarden for partssamarbeidet lokalt, og vi diskuterer tillit som begrep. Vi løfter også fram noen hovedfunn fra et forprosjekt gjennomført for Fellesforbundet i 2012. Dette forprosjektet har vært med på å forme den studien vi her presenterer i rapportform. Avslutningsvis redegjør vi for rapportens oppbygning. For dem som har lyst til å hoppe rett til funnene i undersøkelsen, så presenteres de i kapittel 3 og utover.

1.1 Bærebjelkene i modellen

Tillitsvalgte på arbeidsplassen utgjør viktige bærebjelker i den norske arbeidslivsmodellen. Det er disse tillitsvalgte som skal ivareta medlemmenes interesser, og som i tråd med avtaleverket skal inngå som med- og motpart med arbeidsgiver lokalt. De skal bidra til en rimelig fordeling av «goder og onder», og de skal være med på å jobbe for at virksomheten fungerer effektivt slik at arbeidsplasser kan sikres også på sikt. Samtidig er kunnskapen om hvordan partssamarbeidet fungerer lokalt, mer begrenset. Vi vil særlig argumentere for at den er begrenset i mindre industrivirksomheter og ikke minst i bransjer utenfor industrien. I vår undersøkelse jobber 49 prosent av de tillitsvalgte i virksomheter med under 50 ansatte.

Barth og Nergaard (2015) har funn som gir en viss grunn til bekymring. De har sett på utbredelsen av organer for medbestemmelse i perioden 2003 til 2012 og finner en betydelig nedgang (Barth & Nergaard 2015:98). De skriver at

«Når vi kontrollerer for kjennetegn ved virksomhetene, finner vi en lavere sannsynlighet for at en virksomhet i privat sektor har formelle organer i 2012 sammenliknet med 2003.» (Ibid.)

Vi har ingen mulighet til å undersøke utviklingen over tid, men gir her et situasjonsbilde over hvordan tilstanden er per 2014.

Når temaet er modellens virkemåte lokalt, dukker ulike begreper opp. Dette er temaet under.

Begreper i bruk

I Norge skiller vi ofte (se f.eks. NOU 2010: 1, s. 16) mellom samarbeid mellom likeverdige parter (medbestemmelse) og samarbeid hvor den ene parten, i vår sammenheng arbeidsgiver via styringsretten, har siste ord (medvirkning). Medbestemmelse i ekte forstand finner dermed bare sted ved forhandlinger eller i andre sammenhenger hvor partene har sanksjonsmuligheter og det må foreligge enighet før vedtak kan iverksettes. Medvirkning opptrer gjerne i kobbel med en rekke andre begreper, som medinnflytelse, deltakelse og innflytelse. I denne rapporten bruker vi foruten medbestemmelse begrepene deltakelse og innflytelse. De to sistnevnte er å betrakte som forutsetninger for medbestemmelse. Det er imidlertid godt mulig å delta i ulike fora der sentrale temaer diskuteres, uten at man har innflytelse. Vi bruker begrepene deltakelse og innflytelse når vi beskriver hvilke ordninger som tillitsvalgte deltar i på arbeidsplassen, og når vi ber dem vurdere grad av påvirkningsmulighet de har over ulike beslutninger som treffes der de utover sine verv. I denne rapporten beskriver vi ordninger som i ulik grad begrenser arbeidsgivers muligheter for å igangsette endringer uten å konferere med de ansattes organisasjoner.

Det er vanlig å betrakte inngåelse av den første hovedavtalen i 1935 som startskuddet for de bedriftsdemokratiske ordningene vi kjenner i dag. Alle hovedavtalene knesetter de viktige prinsippene som rett til fagorganisering, anerkjennelse av styringsretten og fredsplikt. Avtalen som den gang ble inngått mellom LO og Norsk Arbeidsgiverforening, har dannet mønster for hovedavtaler i resten av privat sektor og i statlig og kommunal sektor.

Hovedavtalene

I 1907 så den første landsomfattende tariffavtalen, «Verkstedsoverenskomsten», dagens lys. Hovedavtalen ble først inngått 28 år senere, i 1935, mellom Norsk Arbeidsgiverforening (NAF, nå NHO) og Arbeidernes faglige landsorganisasjon (AFL, nå LO). Slagstad (1998) mener at inngåelse av Hovedavtalen i 1935 er et eksempel på at de stridende partene – arbeidsgiversiden og arbeidstakersiden – aksepterte demokratiske spilleregler, samtidig som disse ble omformet ut fra arbeidslivets behov.

«Arbeiderbevegelsen viste ved denne avgjørende korsvei sin samfunnsskapende evne. Demokratiet ble befestet – og beriket – ved sin evne til å transformere en grunnleggende systemkonflikt via den demokratiske scene» (ibid.:456).

For det første lyktes arbeiderbevegelsen med å gi den folkelige klasse et mot-språk og en mot-kultur, noe som ga identitet til en felles erfaring. For det andre lyktes arbeiderbevegelsen med å gi denne identiteten en makterobrende kraft som «lot seg konvertere til en maktutøvende styrke» (Slagstad 1998, sitert i Trygstad 2004:40). I Hovedavtalen, eller arbeidslivets grunnlov, understrekes partenes rettigheter og plikter:

§ 9-1 Målsetting:

LO og NHO er enige om nødvendigheten av at det legges til rette for et godt og tillitsfullt forhold mellom arbeidstakerne, deres tillitsvalgte og ledelsen i enkelt-selskaper og i konsern. De ansatte og deres tillitsvalgte skal ha reell medinnflytelse og gjennom samarbeid, informasjon og drøftelse bidra til økt verdiskaping og produktivitet og derved til de økonomiske forutsetninger for bedriftens fortsatte utvikling og trygge og gode arbeidsplasser.

Det er viktig å fremme forståelse for og innsikt i bedriftens økonomi og virksomhetens påvirkning på det ytre miljø. Ledelsen, de ansatte og deres tillitsvalgte plikter å ta initiativ til og aktivt medvirke til samarbeid. De tillitsvalgte skal gis informasjon så tidlig som mulig slik at de kan gi sine synspunkter før beslutning treffes (Hovedavtalen, 2014-2017, LO-NHO).

Det er viktig å fremme forståelse for og innsikt i bedriftens økonomi og virksomhetens påvirkning på det ytre miljø. Ledelsen, de ansatte og deres tillitsvalgte plikter å ta initiativ til og aktivt medvirke til samarbeid. De tillitsvalgte skal gis informasjon så tidlig som mulig slik at de kan gi sine synspunkter før beslutning treffes (Hovedavtalen, 2014-2017, LO-NHO).

Hovedavtalens målsetting er å tilrettelegge for både individuelle og kollektive rettigheter og plikter. De individuelle rettighetene og pliktene gjelder for den enkelte arbeidstaker, mens de kollektive skal ivaretas av tillitsvalgte.¹ Forutsetningene for at målsettingen i Hovedavtalen kan innfris, er blant annet at det er tilgang på fora eller møteplasser der arbeidstakere, tillitsvalgte og ledelsen kan møtes. Som vi kommer nærmere inn på i kapittel 5, har kravene til lov- og avtalefestede organer eller utvalg i stor grad sammenheng med antall ansatte i virksomheten. Hovedavtalen gir for eksempel terskler for når avdelingsutvalg, bedriftsutvalg og europeisk samarbeidsutvalg skal etableres. Arbeidsmiljøloven sier når det skal velges verneombud, og når arbeidsmiljøutvalg skal opprettes, mens aksjeloven angir grenser for ansattes styrerepresentasjon.

Men uavhengig av størrelse skal ulike temaer diskuteres, blant annet spørsmål knyttet til virksomhetens ordinære drift. I Hovedavtalen § 9.3 framgår det:

§ 9-3 Drøftelser om bedriftens ordinære drift

Ledelsen skal drøfte med de tillitsvalgte (arbeidsutvalget):

- spørsmål som vedrører den økonomiske og produksjonsmessige stilling og utvikling,
- forhold som har umiddelbar sammenheng med arbeidsplassen og den daglige drift,
- de alminnelige lønns- og arbeidsforhold ved bedriften.

Drøftelser skal holdes så tidlig som mulig og minst en gang i måneden, hvis det ikke er enighet om noe annet, og for øvrig når de tillitsvalgte ber om det.

Spørsmål knyttet til deltakelse og drøfting er i en del tilfeller regulert både i lov og avtaler. Eksempelvis framgår det av Hovedavtalen § 9-4 at det også skal gjennomføres drøftelser vedrørende omlegging av driften så «tidlig som mulig» med de tillitsvalgte. Dette vil omfatte omlegginger «av viktighet for arbeidstakerne og deres arbeidsforhold, herunder viktige endringer i produksjonsopplegg og metoder» samt «sysselsettings-spørsmål, herunder planer om utvidelser og innskrenkninger». Videre skal ledelsen

¹ Vi kommer nærmere inn på individuell og kollektiv eller representativ medvirkning i neste avsnitt.

drøfte selskapsrettslige forhold med tillitsvalgte, som fusjon, fisjon, hel eller delvis nedleggelse eller rettslig omorganisering av virksomheten «så tidlig som mulig» (jf. Hovedavtalen § 9-5). For bedrifter uten tariffavtaler nedfeller arbeidsmiljøloven (aml.) kapittel 8 tilsvarende regler. Når det gjelder individuell medvirkning, er den også regulert i aml. §§ 3-1 og 4-2. Sistnevnte framhever blant annet at det skal gis tilstrekkelig med informasjon og opplæring slik at arbeidstakere er i stand til å utføre arbeidet når det skjer endringer som berører deres arbeidssituasjon.

I tillegg til hovedavtalene vil man finne enkelte reguleringer også i overenskomstene som gir ansatte rett til medbestemmelse. Overenskomstene ligger hierarkisk under hovedavtalene, og mens hovedavtalene har store likhetstrekk på tvers av partsforholdene, er det langt større variasjoner mellom overenskomstene. Typiske områder for medbestemmelse vil være arbeidstid, lønn, bruk av midlertidige ansettelse med mer. Også innleie er et område hvor overenskomstene nedfeller medbestemmelse. I avtalene i privat sektor er det bestemmelser som fastsetter at innleie skal drøftes med de tillitsvalgte så tidlig som mulig og før bedriften inngår avtale om å leie inn (se for eksempel Industriooverenskomsten bilag 8, nr. 1). I tråd med arbeidsmiljølovens bestemmelser skal arbeidsgiver minst en gang i året informere om og drøfte bruk av innleide og midlertidig ansatte med tillitsvalgte (aml. §§ 14-13, 14-12).

De ulike eksemplene på når ledelsen skal involvere tillitsvalgte, er ikke utfyllende, men snarere ment som illustrasjoner på at det er temaer som skal diskuteres og drøftes også i mindre virksomheter.

1.2 Ulike begrunnelser for bedriftsdemokrati

Hvorfor og hvordan skal arbeidstakere og deres representanter være med på å bestemme? Spørsmålene kan virke banale, men har like fullt blitt ulikt forklart opp igjennom historien. Både begrunnelser, innhold og form har blitt og blir til dels vektet forskjellig i Norge så vel som i andre land. Et demokratisk arbeidsliv har i Norge blitt definert innenfor rammene av arbeidsgivers styringsrett. Demokratiserende elementer innenfor virksomheten har i ulik grad blitt benyttet for å oppnå rimelighet («likeverd i demokratiske omgangsformer» Engelstad 1999, sitert i Trygstad & Hagen 2007:54). Spørsmål knyttet til bedriftsdemokrati har vært gitt ulike begrunnelser; satt på spissen kan det sies å ha vært begrunnet ut fra et rettighetsperspektiv og et effektivitetsperspektiv. Veldig enkelt sagt kobler førstnevnte perspektiv deltakelse til rettferdighet, mens sistnevnte perspektiv er koblet til effektivitet og produktivitet. I virkeligheten vil de to ulike perspektivene flyte over i hverandre, men de vil kunne vektes forskjellig. Under presenterer vi dem i mer rendyrket form.

Fordi det er utviklende og rettferdig

For fagbevegelsen har det tradisjonelt vært viktig å søke innflytelse gjennom det representative system for å kunne møte ledelsen med ekspertise og autoritet og tidvis kunne opptre som en motmakt til ledelsen når denne har hatt intensjoner eller målsettinger som kan være ødeleggende for de ansatte som gruppe (Nylehn 1997; Rappaport 1987). Når fagbevegelsen har drevet holdningsskapende arbeid for å øke produktiviteten, har dette fortrinnsvis vært forankret i kollektive avtaler mellom partene. Grovt sett kan det hevdes at mens arbeidsgiverne har vektlagt og fortsatt vektlegger fleksibilitet, har fagbevegelsen arbeidet for beskyttelse og derfor også trygghet. Den internasjonale litteraturen om partsforhold gjenspeiler de samme skillelinjene.

Deltakelse og innflytelse blir betraktet som et bredere sosialt fenomen som blir påvirket av og som påvirker samfunnet, dets institusjoner og organisasjoner og samfunnets individer. To ulike retninger kan utledes i perspektivet. I den deltakerdemokratiske retningen vektlegges individets deltakelse og innflytelse som et gode i seg selv. Denne retningen sto sterkt på 1970- og 1980-tallet og kan betraktes som et svar på 1960-tallets opprør mot autoriteter. Pateman (1970) og Lafferty (1983) argumenterer for at deltakelse vil kunne være pedagogisk, intellektuelt og emosjonelt utviklende. Innenfor norsk arbeidsliv har deltakerdemokratiet vært gjenstand for debatt, men hatt mer begrenset innflytelse i arbeidslivet, selv om Sørhaug (1996) hevder at det var et viktig element i samarbeidsprosjektet mellom LO og NAF på 1960-tallet ivaretatt av Einar Thorsrud. Kalleberg betrakter arbeidsmiljøloven av 1977 som en «deltakerdemokratisk reform» (1983:162) og bruker lovens oppgradering av arbeidstakerskjønnet, oppgradering av verneombudsordningen og innføring av arbeidsmiljøutvalg som eksempler på reformer som gir arbeidsmiljøloven islett av deltakerdemokrati. Det første punktet – arbeidstakerskjønnet – er det som i størst grad henspiller på direkte deltakelse, mens de to andre viser til representative ordninger. Når det gjelder innflytelse over overordnede spørsmål, blant annet knyttet til fordeling og strategier, har norsk arbeidsliv i stor grad vært preget av indirekte deltakelse. Det å utjevne asymmetriske maktrelasjoner har stått sentralt, og videre betraktes de *kollektive* arbeidstakerinteressene som avgjørende for å bevege maktrelasjonen i organisasjonen og slik sett utvide området hvor beslutninger fattes på grunnlag av en eller annen type demokratisk prosess (Nylehn 1994; Rappaport 1987). Innenfor denne retningen vektlegges representativ eller indirekte deltakelse som viktig kilde til å oppnå kontroll med arbeidsgiverne. Innenfor begge retningene blir maktutjevning betraktet som en forutsetning for et demokratisk arbeids- og samfunns-liv (Trygstad 2004).

Fordi det er effektivt

Innenfor effektivitetsperspektivet er det rettet liten oppmerksomhet mot ulikt maktforhold og motstridende interesser. Det forutsettes at arbeidstaker og arbeidsgiver

har sammenfallende interesser. Deltakelse blir fortrinnsvis betraktet som et strategisk ledelsesverktøy, og manglende suksess vil kunne relateres til at man ikke i god nok grad har maktet å benytte de verktøy man har til rådighet (Trygstad 2004). Innenfor dette perspektivet er det den individuelle eller den enkelte arbeidstakers deltakelse som vektlegges, og det er fortrinnsvis deltakelse i beslutninger knyttet til oppgaveløsning og arbeidsutførelse som betraktes som viktig. I sin rendyrkede form vil tillitsvalgte deltakelse kunne oppfattes som noe som forkludrer ideen om en strømlinjeformet organisasjon, fordi dette begrenser arbeidsgivers styringsrett. Deltakelse er gjerne nært koblet til ulike organisasjons- og ledelsesprinsipper og anses som virkemiddel for å eliminere dysfunksjonelle trekk i organisasjonen (Dachler & Wilpert 1978:4). Man er opptatt av den økonomiske *nytt* som ledelsen og organisasjonen vil ha av at arbeidstakere og/eller deres representanter gis deltakelse, men det forutsettes at dette vil virke demokratiserende på arbeidsplassen (Trygstad 2004). Som fenomen er den instrumentell og er primært rettet mot det som Lafferty beskriver som «å manipulere eller endre bestemte tilstander». Det er en målrettet og rasjonell form for deltakelse som sikter mot konkrete og forutsigbare mål og resultater (Lafferty 1983:32), noe som indikerer at deltakelsens grad og arena vil kunne endres dersom målene endres.

Koblingen mellom deltakelse, oppgaveløsning og arbeidsinnsats framheves i perspektivet. Denne koblingen har dype røtter innenfor det vi bredt kan omtale som arbeidslivsforskning. Philip Selznick stilte på 1950-tallet følgende spørsmål: «Hvordan kan vi bedre motivasjon, kommunikasjon og beslutningsprosesser så vi får en smidigere virksomhet?» (Selznick 1997:16). Spørsmålet er ennå ikke besvart og resulterer stadig i nye konsepter for organisering og ledelse.

Forholdet mellom perspektivene

I løpet av de siste tiårene har omreisende konsepter for organisering og ledelse blitt introdusert i norsk arbeidsliv. De er kjent under forkortelser, men de har klare felles trekk. De er utviklet i andre arbeidsmarkedsmodeller enn de nordiske og målbærer derfor et annet syn på deltakelse enn det som har kjennetegnet de nordiske landene. I disse konseptene er det den individuelle deltakelsen som vektlegges, og det er effektivitetsperspektivet som er framtreddende. Deltakelse begrunnet med effektivitet finner vi blant annet i konsepter som Human Resource Management (HRM), Total Quality Management (TQM) og Lean Construction. Sistnevnte forsøker å forbedre en prosess med minimale kostnader og maksimal verdi ved å ta utgangspunkt i kundenes behov (McCann et al. 2015). To sentrale dimensjoner i både TQM og lean er å strømlinjeforme produksjonen samt å redusere sløsing med ressurser, både materielle og immaterielle. Flere forskere har argumentert for at de internasjonale konseptene utfordrer den samarbeidsrelasjonen som har preget de nordiske landene (Busck et al. 2010; Falkum et al. 2009; Tønnesen 2007; Hagen & Trygstad 2007; Heiret 2003).

McCann og medforfattere (2015) innleder sin artikkel om lean ved å beskrive konseptet som: «the world's most influential management ideas». Kritikken har imidlertid også vært massiv. En del av kritikken, som i vår sammenheng er sentral, er at lean fører til en jobbintensivering der det ikke er rom for en genuin involvering av de ansatte (McCann et al. 2015:4). Siden konseptet stammer fra Japan og Toyota, er partssamarbeidet så godt som fraværende. Busck og medforfattere (2010) viser til tilsvarende funn og skriver at den individuelle effektivitets- eller nyttemotiverte deltakelsen som preger mange av de konseptene som er forsøkt innført i de skandinaviske landene, har skapt store arbeidsmiljøproblemer fordi presset mot den individuelle arbeidstakeren blir så stort (Busck et al. 2010):

«Where participation used to be based on the mutual recognition of a social compromise between two parties with different interests, it has evolved into a participation based on the mutual recognition of the company's needs and aims. Participation is thus no longer constructed as a means for promoting individual or collective wage earners' interests, but as a contribution to the success of the company and of the individual on the premises of the company.» (Ibid.:286–287)

Fra et norsk perspektiv skriver Tønnesen (2007) at de ambisjonene som ligger i lov- og avtaleverk når det gjelder ansattes direkte deltakelse i bedriftens daglige virksomhet, lett lar seg tilpasse TQM. Det er imidlertid større utfordringer knyttet til deltakelse ved mer overordnede beslutninger og ikke minst til tillitsvalgte innflytelse:

«For ansattes direkte medvirkning på høyere eller strategisk nivå i en virksomhet eller for ansattes indirekte medvirkning gjennom valgte representanter finnes det derimot ingen oppskrifter innenfor TQM-konseptet. Her må det utvikles lokale løsninger» (Tønnesen 2007:74).

De lokale løsningene er noe som også Olberg og Trygstad (2007) har vært opptatt av når de diskuterer møtet mellom omreisende konsepter og det institusjonaliserte partssamarbeidet i norsk arbeidsliv. Det skjer en oversettelse og tilpasning. Dette betyr at vi sannsynligvis ikke vil finne de omtalte konseptene i sin rendyrkede form i norsk arbeidsliv. Samtidig har konseptene med seg ideer som avviker fra vår deltakelses-tradisjon. Dette vil kunne skape spenninger i den enkelte virksomhet så vel som i arbeidsmarkedet som helhet. Dette kan være spenninger som aktualiserer nytte versus rettighet, individuell versus representativ deltakelse.

To sider av samme sak?

Innenfor ledelseslitteraturen, og derfor også de mange konseptene, presenteres gjerne individuell og representativ deltakelse som motsetninger. Hagen og Trygstad (2007,

2009) har argumentert for at de to formene snarere er å betrakte som gjensidig avhengige. Dette er illustrert i tabell 1.1.

Tabell 1.1 Deltakelsens demokrati og effektivitetsargument.²

		Representativ deltakelse	
		Nei	Ja
Direkte deltakelse	Nei	<p>A: Udemokratisk</p> <p>Ineffektivt</p>	<p>B: Begrenset demokrati, frihet uten likhet Ren representativ makt som kan krenke frihetsprinsippet</p> <p>Forhandlingsystem basert på antatte fellesinteresser på arbeidstakersiden. Reaktivt når det gjelder ledelsens forslag, ingen nyskaping</p>
	Ja	<p>C: Begrenset demokrati, frihet uten likhet, utfoldelse uten makt</p> <p>Deltakelse innenfor rammer satt av andre, realisering av andres mål, ingen nyskaping</p>	<p>D: Et demokratisk arbeidsliv: representative ordninger for håndtering av konflikt og symmetriske maktforhold og kanaler for selvrealisering og individuell deltakelse</p> <p>Representativt system som ramme for gjensidig tillit og som bærer av ansattes utfoldelse</p> <p>Aktiv nyskaping og proaktiv deltakelse</p>

I den første ruten er demokratiet fraværende og effektiviteten likeså. I rute B finner vi utelukkende representativ deltakelse. Dette vil gi begrenset demokrati. Likhet vil overskygge andre verdier. De frie meningsdannelsesprosessene vil i stor grad være fraværende, noe som vil begrense de ansattes innspill til tillitsvalgte hva gjelder produksjonsforbedringer eller økt effektivitet. Uten direkte deltakelse vil den enkelte være redusert til et ledd i produksjonsprosessen med små muligheter til å se og reagere på helheten, langt mindre se hvorledes helheten kan forbedres.³

I rute C er det bare direkte deltakelse. Da vil deltakelsen lett bli ledelsesdefinert, situasjonsbestemt og fragmentert. Som fenomen blir den lett ustabil. Det grenseoverskridende, det ekte nyskapinge, er avhengig av at grensesetterne (ledelse og eierne) godtar endringene.

I rute D finner vi vinn-vinn-situasjonen. Vilkårene for deltakelse sikres gjennom representasjon, samtidig som denne nettopp bygger på en avveining av synspunkter gjennom demokratiske prosedyrer. Samspillet mellom individuell og kollektiv deltakelse gir muligheter for å bli hørt og vil kunne gi tillit og forutsigbarhet for individuell

² Inndelingen bygger på to tabeller i Trygstad & Hagen 2007, s. 63 og 65..

³ Dette argumentet kan knyttes både til Marx' fremmedgjøringsteori og til Patemans (1970) deltakerdemokrati. En ansatt uten mulighet til direkte deltakelse vil heller ikke ha kontroll over sine egne arbeidsoppgaver.

utfoldelse. Tillitsvalgte vil her kunne fungere som ledelsens sparringspartner for produksjonsforbedringer. Koblingen av de to innflytelsesformene muliggjør at individet kan engasjere seg til fordel for bedriftens beste. Så kan man spørre – i hvilken grad er tabell 1.1 kun en teoretisk utlegning? Spørsmålet er langt fra ferdig utforsket, men undersøkelser i norsk arbeidsliv viser at et velfungerende partssamarbeid virker positivt inn på virksomhetenes tilrettelegging for arbeidstakernes individuelle behov. Trygstad og Bråten fant i en studie fra 2011 at arbeidstakere som har tillitsvalgte på arbeidsplassen, i større grad får tilbud om individuell tilrettelegging i faser av livet der dette er et behov, enn ansatte som ikke har tillitsvalgte. Videre har forskning knyttet til kritikkverdige forhold og varsling i arbeidslivet vist en klar sammenheng som tilsier at arbeidstakere som har tillitsvalgte der de jobber, i større grad varsler om alvorlige, kritikkverdige forhold, de blir i mindre grad utsatt for sanksjoner, og de oppnår i større grad endring av det kritikkverdige enn de som ikke har tillitsvalgte på arbeidsplassen (Trygstad 2010; Skivenes & Trygstad 2015). Disse funnene kan tolkes som at individets behov for tilrettelegging og tilpasning samt individets rett til å påpeke alvorlige kritikkverdige forhold i større grad beskyttes når det er et sikkerhetsnett på arbeidsplassen ivarett av tillitsvalgte.

I den organiserte delen av norsk arbeidsliv vil vi ikke finne virksomheter som kan plasseres i rute A. Men hvilken av de øvrige tre kategoriene som vil være mest dekkende for en virksomhets partssamarbeid, vil blant annet bero på styrkeforholdet mellom partene, men også på tillit. Styrkeforholdet vil være nært koblet til organisasjonsgraden.

1.3 Ulik organisasjonsgrad

I undersøkelsen som ligger til grunn for denne rapporten, har vi gjennomført spørreundersøkelse og intervjuer med tillitsvalgte tilhørende ulike overenskomstområder og tilhørende bransjer og virksomheter med ulik organisasjonsgrad (se kapittel 2). Organisasjonsgraden vil ikke bare påvirke muligheten for å kreve tariffavtale, men den vil også påvirke styrkeforholdet mellom tillitsvalgte og medlemmene/klubben og arbeidsgiverne. Barth og Nergaard (2015) finner at 70 prosent av virksomhetene i privat sektor har en fagforening til stede, og samme andel har tariffavtale (ibid.:88). Men denne undersøkelsen omfatter kun bedrifter med elleve og flere ansatte. Barth og Nergaard har på bakgrunn av data fra Arbeids- og bedriftsundersøkelsen i 2012 delt inn virksomheter med sterke og svake partsrelasjoner. Sterke partsrelasjoner er kjennetegnet av virksomheter der 60 prosent eller flere er organiserte, mens svake partsrelasjoner er virksomheter som ikke har organiserte, eller der organisasjonsgraden er lav, satt til under 20 prosent (ibid.:90). I den forbindelse er det interessant at blant de bedriftene som Fellesforbundet har inngått tariffavtaler med, har 75 prosent 20

eller færre organiserte. Så mange som 30 prosent av de virksomhetene Fellesforbundet har medlemmer i, har mellom én og fem organiserte (Fellesforbundet 2014). Dette framgår av en oppsummering gjennomført av Fellesforbundet etter besøk på drøye 75 prosent av virksomhetene som forbundet har inngått tariffavtale med. De ulike overenskomstområdene vi har med i vår undersøkelse, varierer med hensyn til både størrelse og andel organiserte.

I Nergaard (2014) finner vi tall for organisasjonsgrader i norsk arbeidsliv. I tabell 1.2 har vi gjengitt organisasjonsgradene for de områdene som helt eller delvis inngår i våre undersøkelser.

Tabell 1.2 Organisasjonsgrad etter næring. Prosent. AKU 4. kvartal 2013 (Nergaard 2014:17).

	Organisasjonsgrad
Industri, olje og bergverk	55
Bygg, anlegg, elektrisitet og kraft	39
Overnatting og serveringsvirksomhet	23
Jordbruk, skogbruk og fiske	(21) ¹
Engroshandel	22
Detaljhandel	23

Vi ser at det er store variasjoner i organisasjonsgraden mellom de ulike næringene. Det skiller 30 prosentpoeng mellom industri, olje og bergverk som ligger på toppen av listen, og engros- og detaljhandel som her ligger i bunnen.

Nergaard finner at organisasjonsgraden i privat sektor varierer med bedriftsstørrelse. Jo større bedriften er, jo høyere er organisasjonsgraden. I bedrifter med under fem ansatte er 19 prosent av arbeidstakere uorganisert. I bedrifter med mer 200 ansatte og mer er 57 prosent organisert (Nergaard 2014:17). I vår undersøkelse er 20 prosent av de tillitsvalgte å finne i virksomheter med 200 eller flere ansatte.

Organisasjonsgraden er en sentral dimensjon i partssamarbeidet. En annen er tillit.

1.4 Om tillit

Tillit er et begrep som gjerne relateres til de nordiske arbeidslivsmodellene (Dølvik et al. 2014:9). Dølvik og medforfattere skriver blant annet at

«tillit ikke bare er et resultat, men at det også er en forklaring på de sosiale resultater som er oppnådd: I den nordiske modellen er velferds- og utdanningssystemet en viktig løftestang for sosiale investeringer, som har bidratt til trygghet, tillit og kompetanse til å delta i krevende omstillinger og sikre næringslivets konkurransevne.»

Når temaet er partssamarbeid og bedriftsdemokrati på virksomhetsnivå, vil tillit mellom partene betinge rollerespekt.⁴ Rollerespekt viser til at man representerer ulike aktører og vil ha ulikt mandat og forskjellige oppgaver i kraft av sin rolle som henholdsvis leder eller tillitsvalgt. Ofte er dette uproblematisk, men tidvis vil motstridende interesser og krav kunne prege forholdet. Når det eksisterer rollerespekt, vil man kunne være svært uenig om sak uten at dette blir ødeleggende for partssamarbeidet sett under ett. Videre er ikke ledere og tillitsvalgte kun avhengige av å ha tillit til hverandre. Det må også være et tillitsforhold mellom dem de representerer – altså eierne og de ansatte.

Men hvordan oppstår tillit? Tillit er relatert til begreper som forutsigbarhet og rutine. Zucker (1986) betrakter tillit for eksempel som et produkt av rutine, og tillit er viktig for å forstå ethvert bytteforhold i et sosialt system (Zucker 1986:59). Tillit er også forbundet med maktbegrepet. Gulbrandsen (2001) definerer tillit som

«[...] en holdning eller innstilling hos en person til en annen person (eller til et bestemt sosialt system), som rommer en forventning om at den andre en gang i nær eller fjern framtid vil utføre eller avstå fra bestemte handlinger.» (Ibid.:300)

Når man viser et system eller en person tillit, er man villig til å legge verdier i hendene på vedkommende (Coleman 1990, i Gulbrandsen 2001). I vår sammenheng vil dette blant annet kunne være beslutningsmyndighet. Det å vise noen tillit åpner opp for at det foreligger en sjanse for både vinning og tap (Luhmann 1988). Tillit er relatert både til tidligere erfaring og til en kalkulert vurdering og et valg av ulike handlingsalternativer med en viss risiko. Tillit kan sies å være:

1. framtdsorientert – men bygger samtidig på tidligere erfaring
2. et kalkulert valg mellom ulike alternativer
3. forventning

Den institusjonaliserte tilliten kan betraktes som en kapitalarv som gir føringer og forventninger. På virksomhetsnivå omtales dette gjerne som at «partssamarbeidet sitter i 'veggene'» (Nergaard & Trygstad 2010:64). Innenfor slike virksomheter vil kostnadene ved tillitsbrudd være store. Jo mer tillit, jo større fallhøyde. Brytes tillitsforholdet ett sted, kan dette få ringvirkninger både for forholdet mellom partene og for muligheten til å få til gode utviklingsprosesser på kort og lengre sikt.

Tidligere erfaringer og framtidig handling

Erfaringene fra tidligere samhandling bidrar til å forme aktørens tanker om framtidig handling. Skal tillit oppstå eller vedlikeholdes, forutsetter det en viss stabilitet både på

⁴ Dette avsnittet bygger på Trygstad 2004 og Hagen & Trygstad 2007.

leder- og på tillitsvalgsiden. Dersom resultatene samsvarer med forventningene, vil aktørene med stor sannsynlighet ønske å opprettholde samhandlingsformen. Dersom ledelsen opplever at tillitsvalgte ikke klarer å levere, for eksempel i form av oppslutning knyttet til en inngått avtale, eller dersom tillitsvalgte opplever at ledelsen handler på tvers av hva man i fellesskap har blitt enig om, vil dette påvirke samhandlingen ved neste korsvei. Over tid vil resultatet kunne bli at tilliten svekkes.

Hvilke alternativer er det, og hvilken risiko er forbundet med dem?

Ledelsen vil i utgangspunktet ha et stort handlingsrom når det gjelder grad av ansattes involvering og deltakelse, dette ser vi også i vår studie. Det kan for eksempel dreie seg om toppledelsens valg om å involvere tillitsvalgte framfor å ekskludere dem fra ledelsesbeslutninger knyttet til strategi- og utviklingsspørsmål. Dersom tillitsvalgte besitter maktressurser, som stor legitimitet hos medlemmene og egen ekspertise (Borum 1995), vil det likevel kunne være betydelig risiko forbundet ved å påberope seg arbeidsgivers styringsrett og dermed avskjære tillitsvalgte fra deltakelse. Valget om å opprettholde en samhandling eller en modell vil derfor kunne være begrunnet i den kalkulerede risikoen ved å unnlate å involvere og derfor også velge en konfrontasjonslinje.

Hva forventer de ulike aktørene seg?

Forventninger er knyttet til stabilitet og er følgelig sårbare for endringer. Forventninger om at man møtes som likeverdige parter, er bygget på tidligere erfaringer og er selvsagt avgjørende for at man har tillit til modellen. Dersom forholdet mellom partene endrer seg og blir skjevt, vil den ene parten oppleve dette som et tillitsbrudd. Forventningen om at de ulike aktørene anerkjenner det ansvaret og de interessene som hver aktør forvalter, er også helt avgjørende. Endringer i toppledelsen som medfører nye idealer for ledelse eller nye tillitsvalgte med en annen innstilling, kan medføre et forventningsbrudd og derfor påvirke tilliten. Også omfattende omorganiseringer vil kunne medføre at spillereglene endrer seg, og at forventninger ikke innfris. Nye strukturer vil kunne skape nye nivåer der partssamarbeidet utøves. Dersom betingelsene for deltakelse og innflytelse på det nye nivået er endret, vil forventningene vanskelig innfris. På sikt vil dette skade tilliten. Klarhet knyttet til hvor beslutninger av betydning treffes i organisasjonen vil derfor her være en kritisk faktor. For at tilliten skal opprettholdes, er man også avhengig av at partene «leverer», i den forstand at resultatet blir et annet enn dersom man ikke hadde samarbeidet – hvis ikke vil både eiere og medlemmer gjøre opprør. Samtidig må partene ha tillit i sitt eget bakland, det vil si henholdsvis blant medlemmene og hos arbeidsgiver.

1.5 Foreløpig oppsummering

Gjennomgangen så langt har forøkt å vise at ulike begrunnelser for deltakelse (som er å betrakte som en forutsetning for både innflytelse og medbestemmelse) vil kunne ha betydning for praktisering. Hvorvidt deltakelse gis en rettighets- eller effektivitetsbegrunnelse, om det er individuell eller representativ deltakelse som i hovedsak vektlegges, vil påvirke det vi kan omtale som deltakelsens virkeområde. I hverdagen ute i virksomhetene vil de to ulike perspektivene flyte over i hverandre, men det kan argumenteres for at et velfungerende partssamarbeid forutsetter både individuell og representativ deltakelse. Hvordan partssamarbeidet faktisk fungerer, har imidlertid sammenheng med flere forhold. Den tillitsvalgtes erfaring og antall medlemmer man representerer, har betydning. Rollerespekt og tilstedeværelse eller fravær av tillit vil være andre sentrale dimensjoner.

Våren 2012 igangsatte Fafo et forprosjekt for Fellesforbundet innenfor områdene industri, papir, bygg og hotell og restaurant. Gjennom intervjuer med 25 tillitsvalgte fikk vi kunnskap om hvordan medbestemmelse fungerer og praktiseres på lokalt nivå. Samtlige tillitsvalgte kom fra klubber av en viss størrelse, og majoriteten hadde rundt ti års erfaring som tillitsvalgte. Det ble i den forbindelse påpekt at informantene ikke nødvendigvis var representative for forbundets tillitsvalgte (Alsos & Trygstad 2012:7).

Definerte utfordringer i forprosjektet

Sentrale spørsmål i forprosjektet var hva som kjennetegnet et godt partssamarbeid, om de tillitsvalgte ble inkludert i beslutningsprosesser, hvordan de vurderte sin egen innflytelse i spørsmål som berørte mål og strategier, spørsmål knyttet til organisatoriske endringer, arbeidskraftstrategier og lønns- og arbeidsvilkår for øvrig. En konklusjon var at den norske modellen på virksomhetsnivå sto sterkest innenfor overenskomstområdene verkstedindustri og papirindustri. Men også her var det visse utfordringer når det gjaldt innflytelse på spørsmål knyttet til økonomi/konjunktursvingninger og endringer og til medbestemmelse innenfor konsernorganisering. I bygg var situasjonen mer variabel. Partene var gjerne ikke samlokalisert på lokalt nivå, og beslutningsprosessene gikk tidvis raskt. Særlig gjaldt dette beslutninger knyttet til bemanning. Informantintervjuene avdekket at tillitsvalgte først i ettertid ble informert om at arbeidsgiver hadde leid inn arbeidskraft (Alsos & Trygstad 2012).

Når det gjelder hotell og restaurant, fant vi store utfordringer knyttet til det daglige partssamarbeidet. Dette skyldtes flere forhold. For det første var samarbeidet i liten grad formalisert, og mye skjedde muntlig og uformelt. Det betydde at dokumentasjonen av avtaler gjerne var mangelfull, noe som var et problem når det oppsto uenigheter. I tillegg ble det påpekt at mye turnover på ledersiden skapte store utfordringer knyttet til det å etablere og ikke minst vedlikeholde et partsforhold preget av forutsigbarhet

og derfor tillit. Både forprosjektet og andre undersøkelser viser at partene møtes fortrinnsvis når situasjoner har tilspisset seg og frontene er harde. Partssamarbeidet blir derfor i liten grad preget av en «gi og ta»-holdning. Når det gjelder samarbeid om spørsmål om mål og strategi, var det så godt som fraværende (Alsos & Trygstad 2012; Berge et al. 2013; Trygstad et al. 2014).

De påpekte bransjeforskjellene ble blant annet relatert til avtaledekning og organisasjonsgrader. Virksomhetenes størrelse, arbeidsstokkens sammensetning og tilknytningsform, turnover både blant ansatte og ledere og tradisjoner for partssamarbeid i virksomheten ble også trukket fram som faktorer. Partssamarbeidet på en liten og nyoppstartet industribedrift kan derfor minne mer om det våre informanter innen hotell og restaurant forteller, enn det som preger hverdagen til våre informanter på større og mer tradisjonsrike industriarbeidsplasser.

I forprosjektet fant vi – uavhengig av bransje – at det stedvis var utfordringer knyttet til praktisering av partssamarbeid og innflytelse innenfor konsern og kjeder. Det gikk blant annet ut på om man som tillitsvalgt var representert på de nivåer hvor beslutningene fattes innen konsernet eller kjeden (se også Hilsen & Jensen 2014). Manglende innflytelse på konsernnivå vil medføre at de ansatte for eksempel utestenges fra diskusjoner om mål og strategier, som i hovedsak diskuteres på dette nivået. Samtidig påpekte flere tillitsvalgte at det var visse utfordringer med å få medbestemmelsen til å fungere på de nederste nivåene, særlig i virksomheter med spredd lokalisering.

Når det gjelder samarbeidsområder, ble det konkludert med at partssamarbeidet i hovedsak fungerte godt i spørsmål knyttet til arbeidstid, permitteringer, individuelle konflikter og til dels også effektiviseringstiltak og produksjonsplanlegging. I tabell 1.2 er disse områdene gitt «grønt lys». Når det gjaldt mål og strategier, psykososialt arbeidsmiljø, tilrettelegging og arbeidskraftstrategier, var det mer variabelt. Disse områdene har i tabellen blitt farget gult. I byggebransjen ble spørsmål knyttet til arbeidskraftstrategier trukket fram som et problem. I tabell 1.3 har seniorpolitikk og kompetanseutvikling fått «rødt lys». I forprosjektet konkluderes det med at dette ikke innebærer at medbestemmelse her er fraværende, men her er det et åpenbart forbedringspotensial.

Tabell 1.3 Om de tillitsvalgte mener de har innflytelse, etter temaområder (Alsos & Trygstad 2012:40).

Områder	Status	Kommentar
Mål og strategier	Gul	Variabelt. Ikke hotell og restaurant. Sammenheng med organisasjonsstruktur.
Produksjonsplanlegging	Grønn	I hovedsak ok, lite fokus H & R.
Effektiviseringstiltak	Grønn	Lite H & R, men diskuteres ellers.
Arbeidstid	Grønn	Avtaler som er mange år gamle. Blir tatt med på endringer.
Arbeidsmiljø	Gul	HMS diskuteres, psykososialt oppfattes som noe mer uangripelig.
Seniorpolitikk	Rød	Konjunkturavhengig, lite i H & R.
Sykefravær/tilrettelegging	Gul	Lite i H & R. Noe negativ tilbakemelding i bygg.
Arbeidskraftstrategier	Gul	Permittering/nedbemanning ok, men mindre grad oppbemanning/innleie/vikarer.
Individuelle konflikter	Grønn	Alle tv involveres, i H & R: møtes ofte først der.
Kompetanseutvikling	Rød	I hovedsak i medarbeidersamtaler, men noen har kompetanseplaner. Fraværende i H & R.

I denne studien undersøker vi informantenes vurdering av innflytelse på de samme områdene. Dette gir oss muligheter til å sammenlikne funnene i både det kvantitative og det kvalitative materialet samt avdekke mulige forskjeller mellom bransjer når det gjelder vurdert egeninnflytelse over de nevnte temaene.

1.6 Rapportens oppbygning

Denne rapporten er organisert i sju kapitler. I dette kapitlet har vi sett på begrunnelser for medbestemmelse, hva medbestemmelse går ut på, og hvordan dette er regulert i lov- og avtaleverk. I kapittel 2 redegjør vi for studiens problemstillinger og metodiske tilnærminger. Deretter ser vi i kapittel 3 nærmere på hvem de tillitsvalgte i vår spørreundersøkelse er. Dette omfatter blant annet fartstid i vervet, hvor mange medlemmer det er på arbeidsplassen, og hvor mye tid de tillitsvalgte bruker på vervet. Vi undersøker også hva de bruker tid på, og om de trenger mer opplæring. I kapittel 4 vender vi blikket mot virksomhetene som de tillitsvalgte jobber i. Vi ser på hvilke bransjer virksomhetene befinner seg i, hvordan de er organisert, og hvem som er eiere. I dette kapitlet ser vi også nærmere på virksomhetenes bruk av midlertidig og innleid

arbeidskraft. Tillitsvalgtes rett til medbestemmelse er fastsatt i både lov- og avtaleverk. I kapittel 5 er partenes kunnskap om regelverket temaet. Vi ser deretter på om de tillitsvalgte deltar i formelt og uformelt partssamarbeid på arbeidsplassen, i hvilke fora de deltar, og hva som skiller de som deltar, fra de som ikke deltar. I kapittel 6 ser vi nærmere på samarbeid og tillitsvalgtes innflytelse på enkeltområder som gjelder virksomhetenes drift og endringsprosesser. I kapittel 7 oppsummerer vi de sentrale funnene i denne studien og peker på noen utfordringer for forbundene framover når det gjelder parts-samarbeidet på virksomhetsnivå.

Kapittel 2 Problemstillinger og metode

I dette kapittelet presenterer vi studiens metodiske tilnærming. Som omtalt i kapittel 1 gjennomførte vi et forprosjekt for Fellesforbundet i 2012. Det var i hovedsak basert på kvalitative intervjuer. I herværende studie benytter vi både kvantitative og kvalitative data innsamlet i perioden 2013 til 2015. Vi har gjennomført en spørreundersøkelse til tillitsvalgte på virksomhetsnivå, og vi har gjennomført kvalitative intervjuer med ledere og tillitsvalgte i 33 virksomheter. Samtidig benytter vi oss av funn fra forprosjektet, der 25 tillitsvalgte fra like mange virksomheter ble intervjuet. Men la oss starte med undersøkelsens overordnede spørsmål.

2.1 Problemstillinger

Studiens problemstillinger ble i stor grad utledet av forprosjektet (Alsos & Trygstad 2012). Vi har hatt et ønske om å gå både i bredden og i dybden. Kombinasjonen av spørreundersøkelse og kvalitative intervjuer har muliggjort dette. Følgende problemstillinger diskuteres:

- Hvem er de tillitsvalgte, og hvor jobber de?
 - ♦ Hvilke verv har de, hvor mye tid bruker de på vervet, etterlyser de mer opplæring, og trives de i sitt verv?
 - ♦ Hvordan er virksomhetene organisert, og hvem eier dem?
- Hva preger rammene for partssamarbeidet?
 - ♦ Hvilke ordninger er etablert på arbeidsplassen? Hvilke fora deltar tillitsvalgte i? Har tillitsvalgte uformell kontakt med sin leder?
- Hvordan praktiseres partssamarbeidet på virksomhetsnivå?
- Hva kan henholdsvis fremme og hemme medbestemmelse på virksomhetsnivå?

Spørsmålene besvares både ved hjelp av data fra spørreundersøkelsen og data hentet fra de kvalitative intervjuene. Når det gjelder spørsmål knyttet til rammer for og

praktisering av partssamarbeidet, har vi muligheter til å sammenlikne de tillitsvalgte og lederne betraktninger.

2.2 Spørreundersøkelsen

Høsten 2013 ble det gjennomført en elektronisk spørreundersøkelse blant tillitsvalgte i Fellesforbundet, HK og NNN. Vi ønsket å treffe tillitsvalgte på virksomhetsnivå og benyttet to ulike måter til å rekruttere disse. Av NNN og HK fikk vi oversendt e-postadresser til tillitsvalgte innenfor relevante områder. Samtlige av disse fikk tilsendt spørreundersøkelsen. Fra Fellesforbundet fikk vi kontaktpersoner på avdelingsnivå, som vi deretter henvendte oss til for å få e-postadresser til tillitsvalgte innenfor de respektive avdelingene. Samlet sto vi igjen med i underkant av 5000 e-postadresser til tillitsvalgte som fikk invitasjon til å delta i undersøkelsen. Noen av adressene var ikke lenger i bruk, andre hadde sluttet som tillitsvalgt og var derfor ikke aktuelle som respondenter, og atter andre fikk vi fraværsmeldinger fra. Til slutt sto vi igjen med en svarprosent på 41, noe som utgjør 1782 respondenter. Det er imidlertid noe frafall underveis i undersøkelsen. Dette skyldes trolig undersøkelsens lengde. Det er også noe ulik svarprosent fra de ulike forbundene. Blant tillitsvalgte i Fellesforbundet var den på 30 prosent, i HK 34 prosent og i NNN på 47 prosent.

I analysene har vi benyttet andre inndelinger enn forbundsvis. Vi har delt utvalget inn i:

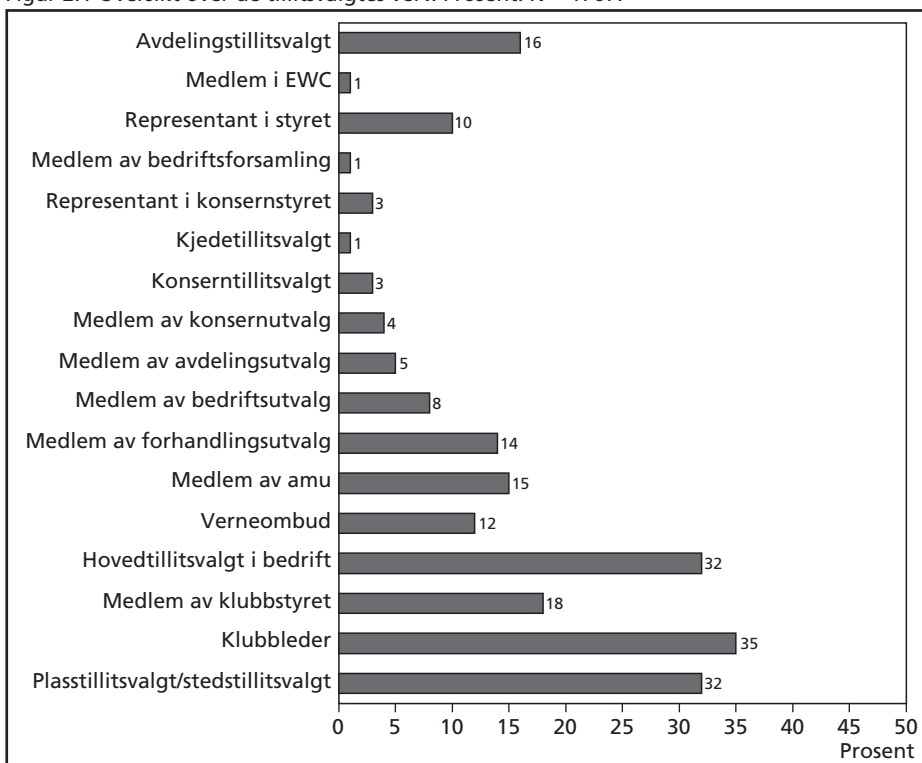
- industri (som inkl. industrioverenskomsten, biloverenskomsten, byggeindustri, treforedling, grafisk industri, havbruk, alle NNNs avtaler)
- bygg (som inkl. Fellesoverenskomsten for byggfag)
- hotell og restaurant
- handel (som inkl. dagligvare, større hypermarked, annen faghandel, bensin & kiosk, blomster, bøker, klær, trelast, elektronikk)
- «annet» (som inkl. grossist HK, «annet» HK, AMB, forsvaret, «annet» FF)

I utgangspunktet hadde vi delt handel inn i dagligvare og faghandel. Innledende analyser viste imidlertid at de tillitsvalgte innenfor de to områdene vurderte ulike spørsmål såpass likt at vi har valgt å slå sammen disse områdene.

Hvem er respondentene?

I vår forespørsel til forbundene/avdelingene ba vi om e-postadresser til hovedtillitsvalgte, klubbledere eller tilsvarende på arbeidsplassen. I utvalget viser det seg at respondentene har ulike verv, noe som framgår av figur 2.1. Det som ikke framgår av figuren, er at 1 prosent også hadde verv i LO-utvalg. Som vi kommer tilbake til i kapittel 3, er det flere som har mer enn ett verv. Like fullt ser vi at flest har svart at de er 1) klubbleder, 2) hovedtillitsvalgt og plasstillitsvalgt/stedstillitsvalgt og 3) medlem av klubbstyret. Vi vet fra tidligere undersøkelser at man kan ha klubber uten en fungerende klubbleder. «Medlem av klubbstyret» kan derfor i visse sammenhenger også være en fungerende klubbleder.

Figur 2.1 Oversikt over de tillitsvalgtes verv. Prosent. N = 1767.



I tabell 2.1 ser vi fordelingen av tillitsvalgte innenfor de ulike bransjene. Her har vi slått sammen noen av vervene under «andre verv i konsern/kjede». Handel skiller seg ut med en liten andel hovedtillitsvalgte, men en stor andel plasstillitsvalgte eller stedstillitsvalgte.

Tabell 2.1 Fordelingen av tillitsvalgte på ulike verv. N = 1743.

	Industri	Bygg	Hotell & restaurant	Handel	«Annet»	Totalt
Verneombud	10	22	8	12	10	12
Plasstillitsvalgt/stedstillitsvalgt	20	24	18	51	30	32
Verv i klubben	42	35	23	54	39	44
Klubbleder	55	44	27	13	29	35
Hovedtillitsvalgt	34	41	62	22	39	32
Konserntillitsvalgt	4	3	2	3	4	3
Verv etter aksjeloven	21	12	3	4	11	12
Andre verv i konsern/kjede	6	4	4	3	5	5

I analyser der vi forsøker å undersøke sammenhenger, har vi slått sammen dem som har svart at de er konserntillitsvalgt, med hovedtillitsvalgt. Grunnen er at det er altfor få konserntillitsvalgte til at disse kan beholdes som en egen gruppe.

Organisering av spørreundersøkelsen

Vi benyttet en nettbasert spørreundersøkelse (Opinio). Dette er en effektiv måte å samle inn data på, men har samtidig noen utfordringer knyttet til respondentgruppen vi her henvender oss til. Majoriteten av de tillitsvalgte som inngår i undersøkelsen (se kapittel 3), kombinerer vervet med ordinært arbeid. Mange har lite eller ingen frikjøpt tid. Videre er dette bransjer der de ansatte i liten grad sitter ved en kontorpult og arbeider med PC som del av den ordinære arbeidsdagen. Dette betyr at mange av de tillitsvalgte har besvart undersøkelsen utenom ordinær arbeidstid, noe som trolig har innvirket på svarprosenten. Det kan også hende at en ukjent andel av de tillitsvalgte er mindre bekvemme med å svare på denne type undersøkelser på nettet, enn det tillitsvalgte som har PC som sitt ordinære arbeidsverktøy, vil være.

Spørreundersøkelsen ble organisert rundt følgende hovedtemaer.⁵

- trekk ved virksomheten, herunder organisering og eierskap
- arbeidskraftstrategier, herunder blant annet bruk av sesongarbeidere og innleie
- kompetanseutvikling
- om vervet som tillitsvalgt
- etablerte partssammensatte fora/ordninger og bruk av disse
- innflytelse og tilrettelegging for tillitsvalgtarbeid

⁵ Se vedlegg (www.faf.no/images/pub/2015/20423-vedlegg1.pdf) for spørreskjema.

I tillegg ble det stilt flere bakgrunnsspørsmål om blant annet de tillitsvalgtes kjønn, alder, fartstid som tillitsvalgt og antall ansatte i virksomheten. Noen av disse svarene er gjengitt i tabell 2.2.

Spørsmål i spørreundersøkelser vil kunne være beheftet med målefeil. Målefeil vil påvirke dataenes validitet eller gyldighet. Klarer vi å måle det vi faktisk har til hensikt å måle eller undersøke? Og er dataene pålitelige (reliable)? En konklusjon er reliabel dersom andre som undersøker samme fenomen, kommer fram til de samme resultatene. Spørsmål knyttet til innflytelse vil være et eksempel der vi både vil kunne få målefeil og upålitelige data. Eksempelvis viser en større undersøkelse fra 2009 at respondenter fra «industri, olje & gass» og «handel, hotell og restaurant og transport» vurderer sin innflytelse på gjennomføring av endringer som nærmest identisk.⁶ Kanskje reflekterer dette «virkeligheten», men det kan også være et resultat av målefeil og/eller upålitelige data. Spørsmål der respondenter blir bedt om å vurdere egen innflytelse, er på mange måter sammenfallende med spørsmål der respondenter blir bedt om å vurdere egen kunnskap. Jo mer du vet om et tema, jo mindre føler du at du kan (Trygstad 2010:43). Vi har derfor forsøkt å også benytte andre former for å måle grad av innflytelse. I stedet for å be respondentene vurdere sin innflytelse på for eksempel arbeidstid, spør vi «I hvilken grad opplever du som tillitsvalgt at ledelsen på ditt nivå tar hensyn til innspill i saker som berører arbeidstid?». Vi spør også om det er temaer som burde vært diskutert i de fora der den tillitsvalgte deltar, og som per i dag ikke er gjenstand for diskusjon.

Om utvalget

I tabell 2.2 ser vi hvordan de tillitsvalgte fordeler seg med hensyn til kjønn og alder. Vi ser også hvor mange ansatte det er i virksomhetene der de tillitsvalgte utøver sine verv.

Når det gjelder kjønnsfordelingen, er det ikke uventet store variasjoner. Kun 2 prosent av de tillitsvalgte innen bygg er kvinner, mens den tilsvarende andelen innen handel er 77 prosent. Ser vi hele utvalget under ett, er drøye fire av ti tillitsvalgte kvinner. Også når det gjelder alder, er det variasjon mellom de ulike bransjene. I industri er kun 13 prosent av de tillitsvalgte 33 år eller yngre. I hotell og restaurant er andelen nesten dobbel så stor, 25 prosent.

Når det gjelder størrelsen på virksomheten, svarer 42 prosent av de tillitsvalgte i handel at de utøver sitt verv i virksomheter med under 20 ansatte, og 22 prosent av dem jobber i virksomheter med under ti ansatte. Her er det store bransjeforskjeller.

⁶ Ikke-publisert materiale hentet fra Falkum et al. (2009).

Tabell 2.2 Oversikt over respondentene som inngår i undersøkelsen. Kjønn, alder og virksomhetsstørrelse. Prosent.

Variabler	Industri	Bygg	Hotell & restaurant	Handel	«Annet»	Totalt
Kjønn						
Kvinner	18	2	57	77	50	42
Alder						
25 år og under	3	2	8	6	3	4
26 til 33 år	10	20	17	15	6	12
34 til 41 år	20	20	22	18	12	19
42 til 49 år	25	27	30	25	26	26
50 til 57 år	27	23	14	21	27	24
58 til 67 år	14	8	8	15	25	15
Over 68 år	1	8	1		1	
Antall ansatte i virksomheten						
Under 10	7	9	10	22	13	13
10 til 19	9	9	11	21	17	14
20 til 49	23	31	40	14	24	22
50 til 99	21	22	19	8	10	15
100 til 199	17	11	9	7	10	12
200 og flere	23	18	11	28	26	24
Andel	40	9	6	36	9	
N	702–629	161–137	107–90	637–502	160–132	1767–1490
Frafall	10	15	16	21	18	16

Tabell 2.2 viser også at det er frafall i løpet av undersøkelsen. Som omtalt tidligere i kapittelet kan dette ha ulike forklaringer. Ser vi hele utvalget under ett, er det 16 prosent færre som avsluttet enn som startet å besvare undersøkelsen. Frafallet er ikke jevnt fordelt på de ulike bransjene. Det er minst i industri, der andelen er 10 prosent, og den er høyest i handel, 21 prosent.

Når vi undersøker hvor mange ansatte det er i de virksomhetene der våre tillitsvalgte utøver sine verv, finner vi at tillitsvalgte i vårt utvalg til en viss grad kan sies å representere arbeidsstokken i den forstand at tillitsvalgte fra både små og store virksomheter er representert i undersøkelsen. Som vi omtalte i kapittel 1, er organisasjonsgraden sterkt relatert til bedriftsstørrelse. Det vil være langt færre små virksomheter som har inngått tariffavtale og dermed også har tillitsvalgt på arbeidsplassen, enn hva som er tilfellet i store virksomheter. Med unntak av den minste kategorien er vårt utvalg ikke veldig forskjellig fra hva vi finner i SSBs levekårsundersøkelse fra 2013 når det gjelder størrelse målt i antall ansatte der den tillitsvalgte jobber.

2.3 Kvalitative intervjuer

For å avdekke variasjon når det gjelder medbestemmelse og praktisering av denne innenfor de ulike forbundenes overenskomstområder, har vi gjennomført informantintervjuer med hovedtillitsvalgt, klubbtiltillitsvalgt eller liknende. I tillegg har vi intervjuet representanter for arbeidsgiverne. I mindre virksomheter har dette gjerne vært daglig leder, mens i større virksomheter har vi intervjuet personalsjef eller HR-sjef. Med hensyn til bransje fordeler informantene seg slik:

Tabell 2.3 Oversikt over informantintervjuer.

Bransjer	Ledere	Tillitsvalgte	Totalt
Industri	13	13	26
Bygg	3	3	6
Handel	11	11	22
Hotell og restaurant	3	3	6
«Annet»	3	2	5
Totalt	33	32	65

Om rekruttering og gjennomføring av intervjuer

Rekruttering av informanter skjedde på ulike måter. Fra to av forbundene fikk vi oversikt over tillitsvalgte innenfor ulike bransjer. Fra ett forbund fikk vi navn på virksomheter med tariffavtaler. Siden vi ønsket tillitsvalgte og ledere fra virksomheter av ulik størrelse og geografisk beliggenhet, måtte vi i en del tilfeller også henvende oss direkte til daglig leder eller personalsjef for å høre om han eller hun ønsket å delta, og om kontaktinformasjon til tillitsvalgt for Fellesforbundet, NNN eller HK. Rekrutteringen av informanter var innenfor noen områder tidkrevende. Dette skyldtes ikke nødvendigvis motvilje mot å delta, men snarere at det kunne være krevende å treffe på de rette personene i virksomhetene, samt at informantene ikke klarte å finne tid til å delta. Ved hjelp av skriftlig informasjon på e-post og SMS samt telefonoppringninger klarte vi til slutt å dekke alle områdene.

Når det gjelder geografisk plassering, har vi intervjuet tillitsvalgte og ledere fra virksomheter i Nord-Norge, Vest-Norge og Østlandet. Størrelsen på virksomhetene vi har vært i, varierer – vi har informanter fra virksomheter med under ti ansatte, og vi har de som arbeider i virksomheter med over 1000 arbeidstakere.

Tema i intervjuene

Intervjuene fulgte en semistrukturert intervjuguide⁷. Dette sikrer at samtlige informanter får noen av de samme spørsmålene, samtidig som det gjør det mulig å tilpasse intervjuet til den aktuelle informanten og hennes eller hans arbeidshverdag. I det store og hele ble tillitsvalgte og ledere stilt de samme spørsmålene. Intervjuguiden var bygget opp rundt følgende temaer:

- bakgrunnsinformasjon
- fora for utøvelse av medbestemmelse, deltakelse og innflytelse
- praktisering av partssamarbeidet
- omorganiseringer
- arbeidskraftstrategier og medbestemmelse
- kontroll med innleides og midlertidig ansattes lønns- og arbeidsvilkår
- partssamarbeid og innflytelse alt i alt

Intervjuenes varighet var mellom én og to timer. Samtlige informanter ble intervjuet hver for seg. I all hovedsak ble intervjuene gjennomført ved personlige møter, der informantene valgte sted og tid. I noen få tilfeller ble intervjuene av praktiske grunner gjennomført på telefon. Det ble ført notater under intervjuene. Notatene ble renskrevet kort tid etter gjennomføringen.

Under analysene av de kvalitative dataene har vi blant annet ledd etter forskjeller i hvordan tillitsvalgte og ledere vurderer omfanget og praktiseringen av partssamarbeidet. Analysene viser at disse forskjellene er små, og at virkelighetsoppfatningene er relativt samstemte. Dette gjelder også for informantene som kommer fra virksomheter der partssamarbeidet er svært begrenset.

Analyser og bruk av empiri

I rapportens ulike kapitler bruker vi både kvalitative og kvantitative data. I noen tilfeller utfyller de ulike datakildene hverandre, i andre tilfeller står de på egne ben. Vi bruker en del sitater fra intervjuene. Vi angir rolle og bransje, men ikke hvor i landet de tillitsvalgte og lederne arbeider. Dette er for å sikre informantenes anonymitet.

Det kvalitative og kvantitative materialet er analysert etter bakgrunnsvariabler som blant annet kjønn, alder, fartstid som tillitsvalgt, bransje, virksomhetsstørrelse og andel medlemmer. I det kvantitative materialet rapporterer vi kun forskjeller som

⁷ Se vedlegg (www.faf.no/images/pub/2015/20423-vedlegg2.pdf)

er signifikante. Vi benytter både bivariate og multivariate analyser. Resultatene fra sistnevnte analyser er presentert i forenklet form i teksten. Selve analysene er presentert i eget vedlegg.

2.4 Oppsummering

I dette kapitlet har vi presentert undersøkelsens problemstillinger og metodiske tilnærming. Datainnsamlingen ble gjennomført i tidsrommet høsten 2013 til vinteren 2015.

Spørreundersøkelsen ble gjennomført høsten 2013 og har en svarprosent på rundt 40. Den kvalitative datainnsamlingen ble påbegynt høsten 2014 og avsluttet vinteren 2015. 65 informanter fra 33 virksomheter er intervjuet. Dette er tillitsvalgte og ledere fra virksomheter av varierende størrelse, tilhørende forskjellige bransjer og som hører hjemme på ulike kanter av landet. Samlet har vi et solid datagrunnlag for å kunne si noe om den norske modellens virkemåte på lokalt nivå.

Kapittel 3 De tillitsvalgte

I dette kapittelet skal vi se nærmere på de tillitsvalgte som inngår i undersøkelsen. Vi har tidligere i rapporten omtalt tillitsvalgte som bærebjelkene i den norske modellen på virksomhetsnivå. Det er de tillitsvalgte som skal ivareta medlemmenes interesser både på kort og lang sikt. De skal samarbeide, drøfte og forhandle med ledelsen. Men hvem er de, og hvordan har de det?

«Jeg elsker det!» Slik svarte en tillitsvalgt da han fikk spørsmål om hvorfor han var tillitsvalgt (Nergaard & Trygstad 2012:24). Hvordan tillitsvalgte har det i sine verv, vil ha betydning for hvor enkelt eller vanskelig det er å rekruttere nye til å påta seg tillitsverv. Derfor er kunnskap om tillitsvalgtes hverdag av betydning også når vi snakker om modellens framtid.

Som vi så i kapittel 2, tilhører de tillitsvalgte ulike forbund og bransjer. Og det er variasjoner mellom bransjene når det gjelder størrelse, alder og kjønns sammensetning. Innenfor hvert forbund er det derfor tidvis store variasjoner. I dette kapittelet skal vi se nærmere på fartstiden til tillitsvalgte, antall medlemmer de er tillitsvalgte for, hvilke verv de har, hvorfor de ble tillitsvalgte, og om de trenger opplæring, og sist, men ikke minst, om de trives i sitt verv.

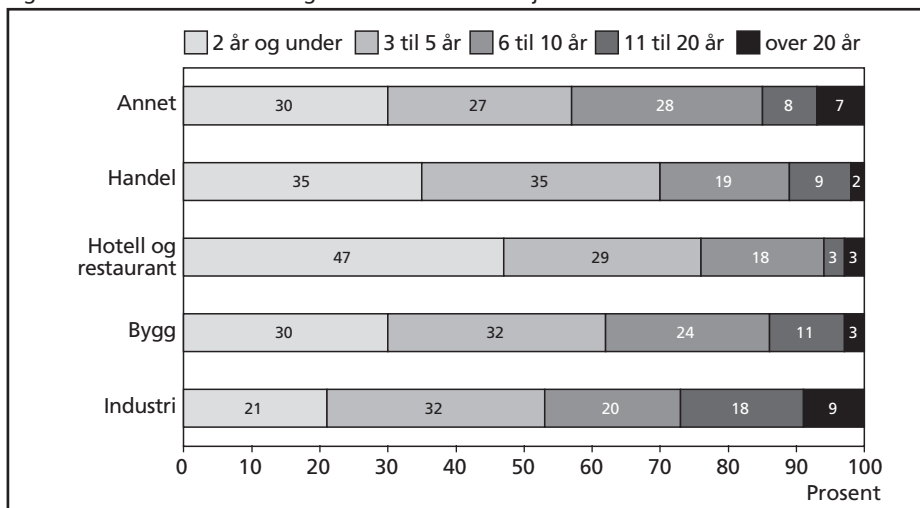
3.1 Fartstid

Både i spørreundersøkelsen og i intervjuene er det store forskjeller når det gjelder hvor erfarne de tillitsvalgte er. Blant informantene varierer fartstiden som tillitsvalgt fra et halvt år til mer enn 20 år. Som vi skal komme tilbake til, er det også ulike forklaringer på hvorfor man har blitt tillitsvalgt. På noen arbeidsplasser og i noen klubber har man imidlertid et slags system for å sikre kontinuitet i rekkene, som her:

Jeg ble nestleder i klubben for halvannet år siden. I vinter ønsket leder å slutte, men det ble overlappingen i tid. Så ble jeg midlertidig klubbleder. Nå er jeg valgt klubbleder. (Tillitsvalgt, byggfag)

I figur 3.1 ser vi fartstiden til de tillitsvalgte som har besvart spørreundersøkelsen. Ser vi hele utvalget under ett (ikke vist), svarer drøye seks av ti at de har fem års ansiennitet eller mindre som tillitsvalgt, mens 17 prosent har elleve år eller mer.

Figur 3.1 Fartstid som tillitsvalgt innenfor ulike bransjer. N = 1737.



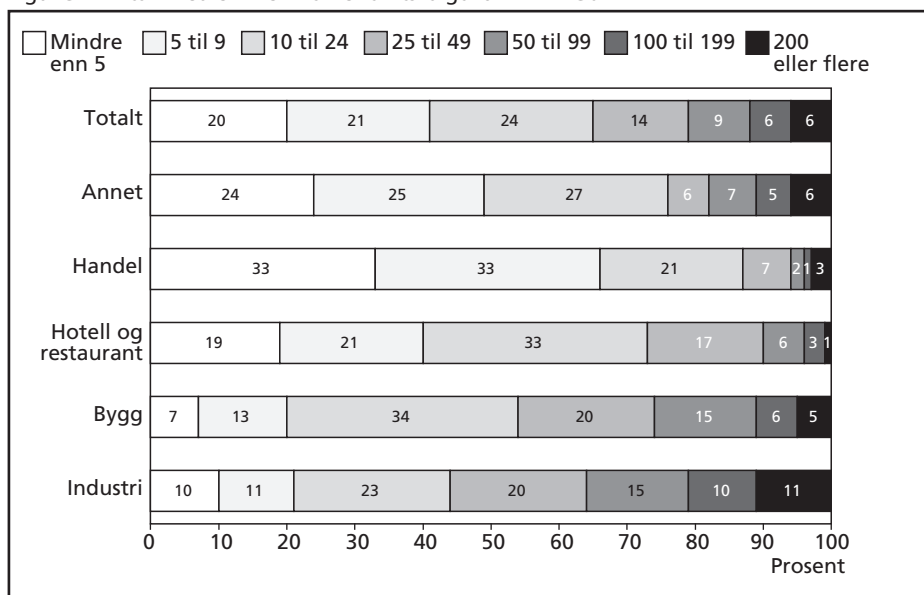
Jo ferskere de tillitsvalgte er, jo større behov vil de ha for opplæring. I vår undersøkelse er det innen hotell og restaurant at vi finner de ferskeste tillitsvalgte – 47 prosent har vært tillitsvalgte i to år eller mindre. Industri er på sin side området der vi finner de mest erfarne tillitsvalgte målt i antall år. At hotell og restaurant her skiller seg ut, må ses i sammenheng med at turnoveren i bransjen er svært høy. Utelivsbransjen, som er en del av hotell og restaurant, har ferskere arbeidstakere enn arbeidsmarkedet sett under ett. Analyser viser at kun halvparten av de ansatte kan gjenfinnes hos samme arbeidstaker etter tolv måneder, og etter tre år har tre av fire forlatt arbeidsplassen. Noen har gått til andre jobber i bransjen, men langt de fleste har funnet arbeid i andre bransjer (Trygstad et al. 2014:10).

3.2 Antall medlemmer og verv

Som omtalt i kapittel 1 gjennomførte Fellesforbundet i 2014 besøk på drøye 75 prosent av de virksomhetene de har inngått tariffavtale med. Av disse viste det seg at 75 prosent av bedriftene har 20 eller færre organiserte (Fellesforbundet 2014). Antall

medlemmer, eller størrelsen på klubben, vil ha betydning for den tillitsvalgtes posisjon vis-à-vis ledelsen. I figur 3.2 ser vi hvordan antall medlemmer fordeler seg mellom ulike områder. Ser vi på totalen, er fire av ti tillitsvalgt for ni medlemmer eller færre.

Figur 3.2 Antall medlemmer man er tillitsvalgt for. N = 1736.

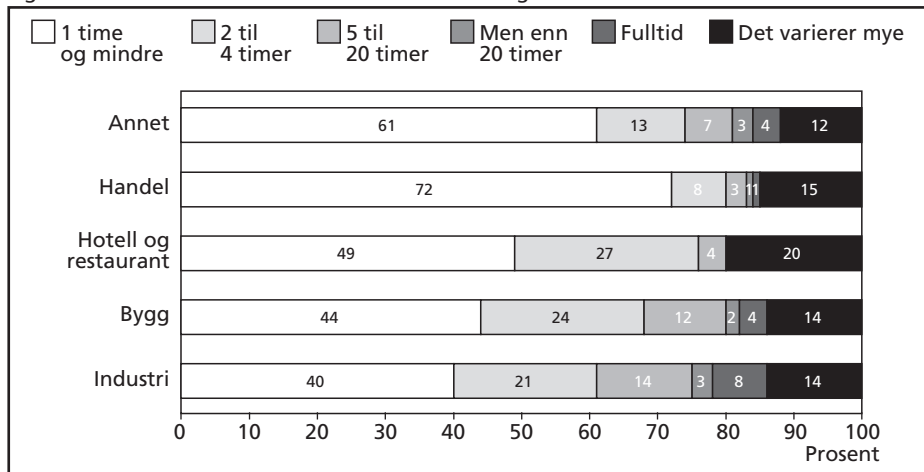


Tillitsvalgte i handel skiller seg ut som de med ansvar for færrest medlemmer, altså små klubber. 66 prosent er tillitsvalgt for ni eller færre medlemmer. Innenfor bygg og industri er de tilsvarende andelene på rundt 20 prosent. Hotell og restaurant plasserer seg et sted imellom. Som vi var inne på i kapittel 1 og skal komme tilbake til i kapittel 4, er flere av de lov- og avtalebaserte ordningene for medbestemmelse og partssamarbeid regulert av terskler målt i antall ansatte. Antall ansatte og antall medlemmer er ikke overraskende sterkt korrelert.⁸

Antall medlemmer man er tillitsvalgt for, og hvilke verv man har, vil selvsagt påvirke hvor mye tid man bruker på tillitsvalgtarbeid både i arbeidstiden og på fritiden. Men tidsbruk vil også være påvirket av om arbeidsgiver inkluderer tillitsvalgte i beslutningsprosesser. I intervjuene framgår det at mens noen bruker kun en time en gang i måneden eller til og med mindre, har andre faste «kontordager» – én til to – i løpet av en uke. Variasjonen bekreftes i figur 3.3 (neste side).

⁸ Pearsons korrelasjonskoeffisient er 0.55***.

Figur 3.3 Antall arbeidstimer i uka brukt til tillitsvalgtarbeid. N =1681.



Det vanligste er å bruke en time og mindre på tillitsvalgarbeids per uke, og aller mest vanlig er dette i handel, der drøye sju av ti svarer dette. Det er tillitsvalgte innenfor industri og bygg som bruker flest timer per arbeidsuke på tillitsvalgtarbeid.

«Nødvendig tid»

Hovedorganisasjonene er enige om at de tillitsvalgte skal få «nødvendig tid» til å utføre de oppgaver som hovedavtalen nedfeller.⁹ Dette er en skjønnsmessig bestemmelse. Hva som er «nødvendig tid», vil variere, alt etter hvilke virksomheter det er snakk om, og hvor mange medlemmer den tillitsvalgte representerer. Til sjuende og sist vil dette avhenge av en felles forståelse mellom arbeidsgiver og tillitsvalgt om hva som er «nødvendig». Hva arbeidsgiver mener er tilstrekkelig tid, og hvordan tillitsvalgt prioriterer disse tillitsvalgtoppgavene, vil være med og påvirke. Noen tillitsvalgte har et gitt antall timer eller gitte tidspunkter de kan bruke på tillitsvalgtarbeid, andre kan ta den tiden de trenger. Her er et eksempel på det sistnevnte:

Jeg bruker i gjennomsnitt kanskje to til tre dager i uka, men det varierer mye. Er ikke frikjøpt, men får tid når det er behov for det. Men jeg er også veldig glad i å skru, så jeg er veldig fornøyd med at jeg kan gjøre begge deler. Jeg jobber nå mye med service, og da kan jeg legge opp dagen litt ettersom jeg selv vil. (Hovedtillitsvalgt, industri)

I Nergaard & Trygstad (2012) fant man at tillitsvalgte uten frikjøpt tid tidvis kunne oppleve det vanskelig å gå fra de ordinære oppgavene for å bruke tid på vervet. Dette

⁹ Se Hovedavtalen LO-Virke (2014–2017) § 4-4.1 og Hovedavtalen LO-NHO (2014–2017) § 5-6.

ble også beskrevet fra én av de tillitsvalgte fra Fellesforbundet som vi intervjuet, og som nesten ikke brukte tid på vervet:

Jeg kunne sikkert ha ryddet plass til tillitsvalgtarbeid, men det blitt litt sånn at jeg bruker tiden på de som skriker høyest, og hvis det er kundesiden, så blir det lite tid igjen på tillitsvalgtarbeid. (Tillitsvalgt, «annet»)

Det er også noen tillitsvalgte som forteller at ledere, og da særlig nye ledere, forsøker å blande seg inn i hva den tillitsvalgte skal bruke tid på. Disse tillitsvalgte må stadig forhandle med ledelsen for å få den tiden de trenger. At det å bli enige om hva som er nødvendig tid, kan være vanskelig, ble også påpekt av ledere som vi intervjuet. Noen ledere ønsker seg klarere regler for dette. I en virksomhet der det hadde vært gjennomført en rasjonaliseringsprosess, hadde de redusert tidsbruken på ledelsessiden. Vår informant mente at det var nødvendig med en tilsvarende reduksjon på tillitsvalgtsiden. Dette opplevde imidlertid lederen som svært vanskelig å få de tillitsvalgte med på.

Ordningen ble laget i gode tider, og nå er det vanskeligere tider. De glemmer at de er ansatt hos oss for å jobbe, og at det å være tillitsvalgt er et verv. De vil gjerne være tillitsvalgt på heltid. (Leder, industri)

Samtidig gir de fleste tillitsvalgte, uavhengig av forbund og bransje, uttrykk for at de får den tiden de trenger.

Jeg har ikke fast kontortid, men tar sakene der og da. Det har i grunnen fungert greit. Har ikke problem med å gå ifra og får fri til å gå på kurs og sånt. (Tillitsvalgt, fisk)

Ledelsen har ikke vært kritisk til at jeg bruker for mye tid. De vet vel egentlig ikke hva jeg bruker tid på, og hva jeg gjør. (Tillitsvalgt, handel)

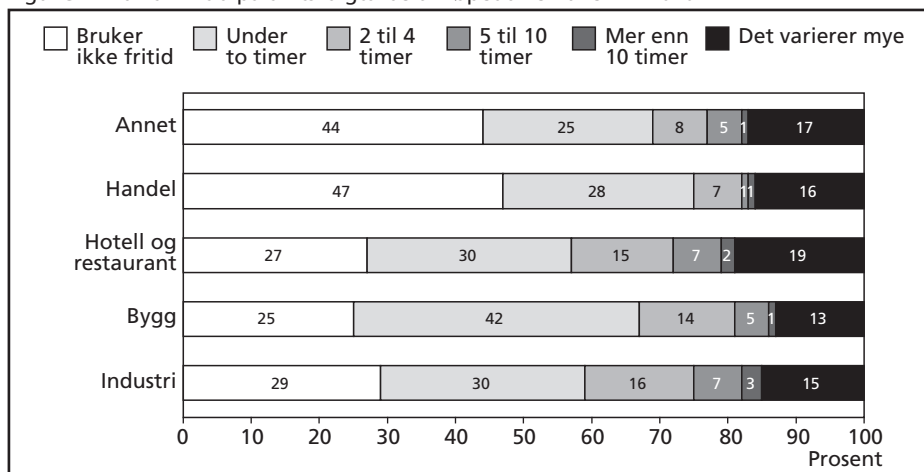
Det er ikke alltid noe klart skille mellom arbeidstid og tillitsvalgttid. Mange gjør begge deler samtidig ved at de prater med medlemmene mens de jobber. En av de tillitsvalgte i industrien sier at han har én time hver uke der han er på kontoret, og der medlemmene kan oppsøke ham. Det meste av arbeidet skjer imidlertid mens han jobber:

Jeg er fullt ut i produksjonen, og det meste tas på gulvet [...]. Jeg får den tiden jeg trenger til vervet. [...] Det eneste som er viktig, er at jeg stempler inn og ut slik at kostnadene ikke blir lagt på produksjonen. (Tillitsvalgt, industri)

Tillitsvalgt på fritiden

I figur 3.4 ser vi at det blant tillitsvalgte også benyttes en del fritid på tillitsvalgtarbeid. Eksempelvis svarer om lag hver fjerde tillitsvalgt innenfor hotell og restaurant, bygg og industri at de bruker fra to timer og opptil mer enn ti timer per uke av sin fritid på tillitsvalgtarbeid. Tillitsvalgte innen handel og «annet» er de som i størst grad svarer at de ikke bruker av sin fritid på vervet.

Figur 3.4 Bruk av fritid på tillitsvalgtarbeid i løpet av en uke. N =1676.



Når det gjelder bruk av både arbeidstid og fritid til tillitsvalgtarbeid, ser vi at det er en ganske stor andel som svarer at dette varierer mye. Lønnsforhandlinger er et eksempel på hendelser som vil ta mye tid i perioder, mens tillitsvalgte for store klubber eller som representerer mange medlemmer, vil ha et mer jevnt trykk av oppgaver. I tabell 3.1 undersöker vi sammenhengen mellom antall medlemmer man er tillitsvalgt for, og tid brukt på tillitsvalgtarbeid – både arbeidstid og fritid. I analysen har vi utelatt de som svarer «Det varierer mye» når det gjelder tid brukt til tillitsvalgtarbeid.

Tabell 3.1 Sammenhengen mellom antall medlemmer og tidsbruk, både fritid og arbeidstid.

	Antall medlemmer	Bruk av arbeidstid
Bruk av arbeidstid	0.74***	
Bruk av fritid	0.53***	0.60***

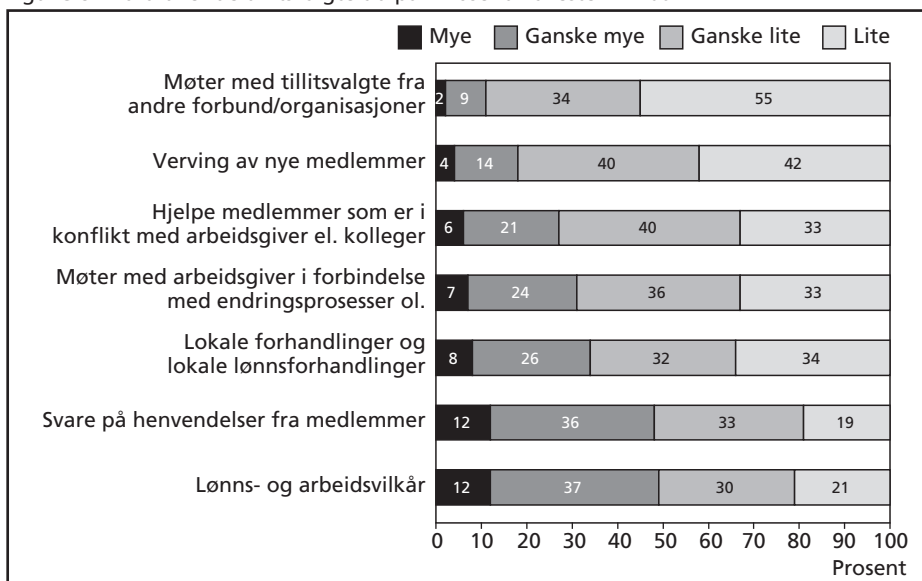
Tabell 3.1 viser en sterk sammenheng mellom antall medlemmer og bruk av både arbeidstid og fritid til tillitsvalgtarbeid og motsatt. Det er ikke overraskende. Mer overraskende er det at det er en sterk sammenheng mellom bruk av arbeidstid og fritid til tillitsvalgtarbeid. Man kunne tenke seg at de som ikke får tid til å gjøre tillitsvalgtarbeid i arbeidstiden, gjør dette i fritiden. Slik er det imidlertid ikke. Analysen viser at jo mer arbeidstid du bruker på tillitsvalgt oppgaver i løpet av en uke, jo mer fritid bruker du også, og motsatt: Jo mindre av arbeidstiden du bruker, jo mindre av fritiden benytter du til den type oppgaver. Tilsvarende funn er også rapportert i en tidligere undersøkelse (se Nergaard & Trygstad 2012:67). Det kan være flere forklaringer. Én kan være at jo mer man er frikjøpt, jo større forventninger vil både ledelse og medlemmer ha til de oppgavene man skal gjøre. Vi har for eksempel intervjuet tillitsvalgte innen

bygg som har fått ansvaret for å kontrollere at underleverandører etterlever det som er fastsatt i allmenngjøringsforskriften om minstelønn. En annen forklaring kan være at grad av frikjøp også øker interessen for tillitsvalgtarbeid hos de tillitsvalgte generelt. I tidligere undersøkelser har vi intervjuet tillitsvalgte som har både hovedavtalen og arbeidsmiljøloven som sengelektyre (Nergaard & Trygstad 2012).

3.3 Hva bruker de tid på?

Hvilke oppgaver den tillitsvalgte bruker tid på, vil avhenge av hvilken rolle vedkommende har. Etter hovedavtalene vil antallet tillitsvalgte som skal velges, avhenge av hvor mange ansatte det er ved virksomheten, men det minimum velges to stykker. Blant de tillitsvalgte velges leder, nestleder og sekretær, men tillitsvalgte kan også bli valgt til andre oppgaver som kompetansetillitsvalgt, sosialtillitsvalgt med mer.¹⁰ I vår survey er majoriteten plasstillitsvalgt, hovedtillitsvalgt og/eller klubbleder. Disse tillitsvalgte vil normalt være involvert i drøftinger og forhandlinger med ledelsen på sitt nivå. Figur 3.5 viser hvor mye tid de tillitsvalgte bruker på ulike oppgaver. Oppgaver knyttet til lønns- og arbeidsvilkår samt det å svare på henvendelser fra medlemmene er det som flest svarer at de bruker mye tid på. Totalt sett sier nesten halvparten av de tillitsvalgte at de bruker mye eller ganske mye tid på disse oppgavene.

Figur 3.5 Hva bruker de tillitsvalgte tid på? Prosent. Laveste N =1604.



¹⁰ Se for eksempel Hovedavtalen LO-NHO (2014-2017) § 5-4.

Hvis vi ser på forskjeller mellom bransjene (ikke vist), er det flest tillitsvalgte fra industri og bygg som svarer at de bruker mye tid på lønns- og arbeidsvilkår. Det er langt færre tillitsvalgte fra handel som svarer det samme – 33 prosent. Det er også flest tillitsvalgte fra industri og bygg som bruker mye tid på lokale forhandlinger / lokale lønnsforhandlinger. Når det gjelder verving, er det tillitsvalgte fra hotell og restaurant som oftest oppgir at dette er et område de bruker mye tid på: 34 prosent svarer at de bruker mye eller ganske mye tid på få arbeidstakere til å organisere seg. Dette betyr at det nedlegges et ikke ubetydelig arbeid blant tillitsvalgte i hotell og restaurant for å opprettholde medlemsnivået trass i høy turnover. Det er også disse tillitsvalgte som oftest bruker mye tid på å hjelpe medlemmer som er i konflikt med arbeidsgiver eller kolleger. 40 prosent bruker mye eller ganske mye tid på dette. Videre er det kun 34 prosent av de tillitsvalgte i handel som svarer at de bruker mye eller ganske mye tid på å svare på henvendelser fra medlemmene. Ellers er forskjellene mindre systematiske.

Dersom vi ser kun på dem som har vært gjennom omorganiseringer de siste to årene, øker andelen som svarer at de har brukt mye eller ganske mye tid på møter med arbeidsgiver i forbindelse med endringsprosesser, til 42 prosent. I industri har 52 prosent svart dette, mens 29 prosent i handel har svart det samme.

Lite tid på verving

Foruten møter med tillitsvalgte fra andre organisasjoner viser figur 3.5 at det er verving de tillitsvalgte bruker minst av tiden sin på, med unntak av tillitsvalgte fra hotell og restaurant. Høy organisasjonsgrad har stor betydning ikke bare på nasjonalt nivå, men også for de tillitsvalgtes gjennomslagskraft lokalt. Man kan derfor spørre hvorfor ikke mer av tiden brukes på verving. I intervjuene ble vi fortalt at det ikke nødvendigvis betyr at man nedprioriterer dette, men at dette ikke trenger å ta særlig mye tid. Er organisasjonsgraden høy, kan vervingen konsentreres om nyansatte. Det er likevel ingen signifikant sammenheng mellom tiden de tillitsvalgte har brukt på verving, og hvor høy organisasjonsgraden er i virksomheten. Eksempelvis svarer 4 prosent av dem som oppgir at det er opptil 20 prosent uorganiserte, at de bruker mye tid på verving. Andelen er lik for dem med mer enn 50 prosent organiserbare uorganiserte.

I Trygstad & Nergaard (2012:48 f.) kom det fram at vervearbeidet ofte ble nedprioritert til fordel for andre oppgaver. Dette gjaldt særlig tillitsvalgte som hadde medlemmer spredt over et større geografisk område. Samtidig kunne det oppleves som ubehagelig å presse for mye på andre ansatte på små arbeidsplasser. Et annet problem var manglende informasjon om nyansettelser. En av de tillitsvalgte vi intervjuet fra handel, påpeker utfordringer knyttet til mange deltidsansatte.

Jeg skriver lapper til de nyansatte og snakker med dem. Men det er så mange nyansatte hele tiden, og mange er studenter. De jobber én kveld i uka. (Tillitsvalgt, handel)

Det er delte tilbakemeldinger fra våre informanter på hvor vanskelig det er å rekruttere nye medlemmer. De som bruker minst tid på dette, deler kun ut informasjonsmateriell til nyansatte, mens andre forsøker å overbevise ansatte på personalmøter eller ansikt til ansikt gjennom å fortelle om fordelene med å være organisert.

Jeg bruker å fortelle om fordelene med å være organisert og forteller også om hvordan bedriften var før folk hadde organisert seg. Det er stor forskjell, og en er egentlig nødt til å være organisert. (Tillitsvalgt, industri)

Også andre peker på at det er viktig å ha noen konkrete fordeler å vise til for å verve flere medlemmer. En tillitsvalgt har eksempelvis erfart at argumentet om større sikkerhet mot oppsigelser er viktig for de utenlandske arbeiderne han har vervet, mens en annen viser til gjennomslag i saker om fortrinnsrett for deltidsansatte som viktig faktor for at medlemstallet har økt i hans virksomhet.

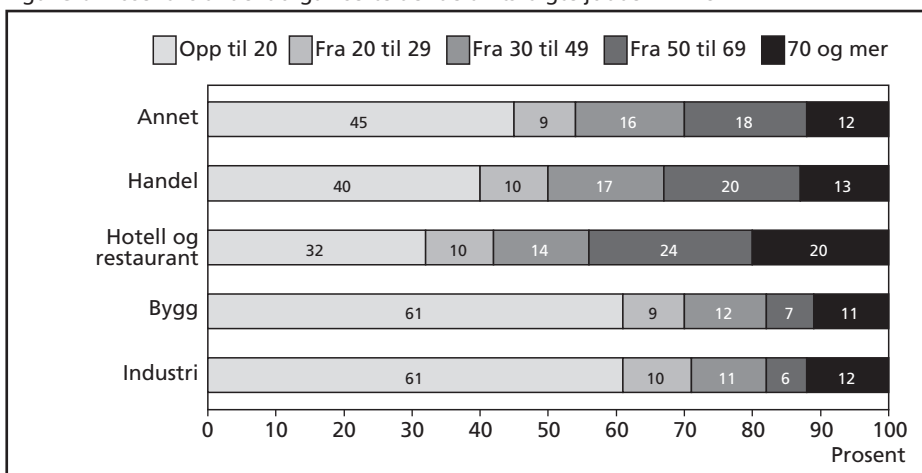
Det å verve er en form for salgsarbeid som mange kan vegre seg litt for å gå i gang med. Enkelte av informantene ga også uttrykk for at de synes verving er vanskelig, og særlig når det kommer til utenlandske arbeidstakere:

Det er veldig vanskelig å rekruttere [...] innvandrere. Det er vanskelig å forklare hensikten med tillitsvalgte og det å være organisert, samtidig som de heller ikke forstår dette med fagforeningsfradrag. Jeg har likevel litt dårlig samvittighet for at jeg ikke har jobbet hardere for å forsøke å verve dem. (Tillitsvalgt, industri)

I en hverdag med mange arbeidsoppgaver er det sannsynligvis lett å velge bort det man synes er vanskelig. For noen er det naturlig å selge inn medlemskap til uorganiserte, mens andre trenger å bygge opp kompetanse for å kunne gjøre det. Det er heller ikke gitt at dette er en oppgave som alle har forutsetninger for å kunne gjøre.

Ovenfor diskuterte vi sammenhengen mellom tidsbruk på verving og andel uorganiserte. I figur 3.6 ser vi andelen uorganiserte der de tillitsvalgte utøver sine verv. I tidligere studier har vi sett at vurderinger knyttet til hvorfor man er tillitsvalgt, og ikke minst hvorvidt man trives i vervet, er relatert til andel organiserte. Der det er mange organiserte, vil det gjerne være tradisjoner for fagforeningsarbeid og partssamarbeid (Nergaard & Trygstad 2012:64). Andre steder er andelen uorganiserte større, og det kan være vanskelig å få medlemmer til å påta seg et tillitsverv. I figur 3.6 ser vi andelen uorganiserte i virksomhetene der tillitsvalgte jobber.

Figur 3.6 Prosentvis andel uorganiserte der de tillitsvalgte jobber. N =1514.



Ikke overraskende er det større andeler uorganiserte innenfor handel og hotell og restaurant enn det det er i industrien og i bygg. I hotell og restaurant svarer 44 prosent av de tillitsvalgte at det er 50 prosent uorganiserte eller mer. Her er det, som tidligere omtalt, store utfordringer knyttet til høy turnover. Det vil selvsagt også påvirke andelen organiserte. I figur 3.1 så vi også at det er i hotell og restaurant at vi finner tillitsvalgte med kortest fartstid i vervet.

I den tidligere omtalte bedriftskartleggingen som Fellesforbundet gjennomførte i 2014, framgikk det at den gjennomsnittlige organisasjonsgraden blant de besøkte virksomhetene var 70 prosent (Fellesforbundet 2014). I vår undersøkelse har vi stilt spørsmålet litt annerledes, men her svarer 64 prosent av de tillitsvalgte i Fellesforbundet at det er opptil 70 prosent organiserte i virksomheten der de arbeider. I alle bransjer finner vi bedrifter med mange uorganiserte. Men bransjeforskjellene er store. Innen industri og bygg har flertallet av de tillitsvalgte klubber som organiserer godt. I service er bildet det motsatte: I handel, hotell og restaurant og «annet» ser vi at mange tillitsvalgte svarer at andelen uorganiserte er relativt høy.

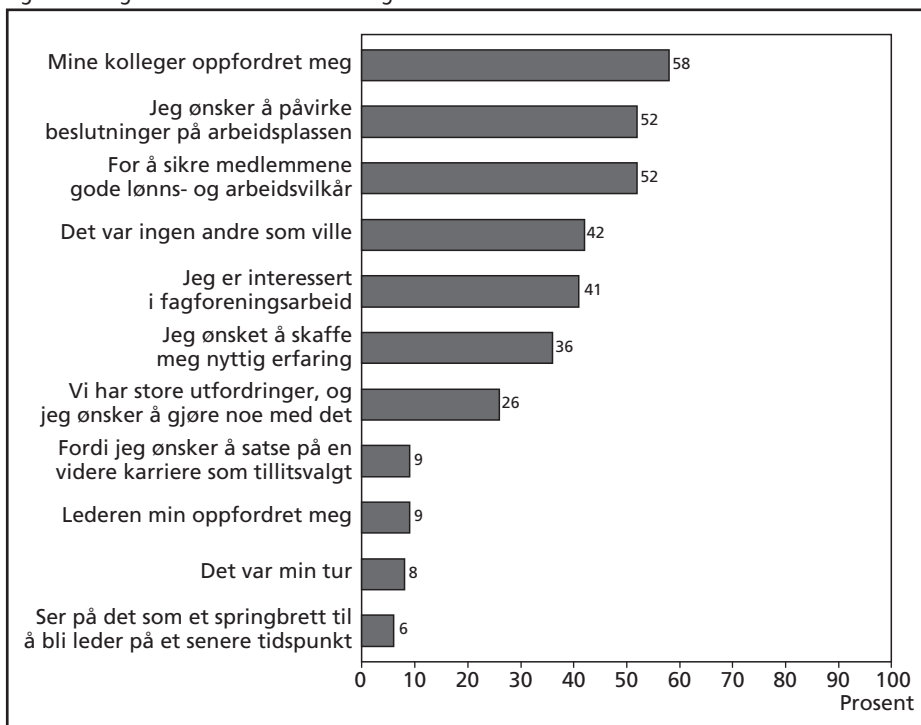
3.4 Hvorfor tillitsvalgt?

Jeg ble tillitsvalgt fordi jeg synes det er interessant. Derfor har jeg også ønsket å påta med flere verv. (Tillitsvalgt, bygg)

Det er så lenge siden, men det falt seg vel slik? Og så liker jeg det. Det er spennende å kunne være med å påvirke. (Tillitsvalgt, handel)

Begrunnelser for hvorfor man velger å bli tillitsvalgt, varierer. Det kan være fordi ingen andre vil påta seg vervet, eller det kan komme av et stort engasjement for saker som berører spørsmål knyttet til lønns- og arbeidsvilkår. I figur 3.7 ser vi at det å bli oppfordret av kolleger ikke overraskende er en viktig grunn til at man har sagt ja. Men det er også en drøy halvpart som svarer at ønsket om å påvirke beslutninger på arbeidsplassen samt å sikre medlemmene gode lønns- og arbeidsvilkår har vært viktige begrunnelser.

Figur 3.7 Begrunnelser for å bli tillitsvalgt. N = 1566.



De minst viktige grunnene til å påta seg et tillitsverv er å bruke det «som springbrett til å bli leder», «det var min tur», «lederen min oppfordret meg», og fordi «jeg ønsker å satse på en karriere som tillitsvalgt». I spørreundersøkelsen ga vi også respondentene muligheter til å fylle inn svar selv. Den muligheten var det ganske mange som benyttet seg av. Her er noen eksempler:

- «Irritert på ledelsens tolkning av lover og regler.»
- «Jeg ønsker ikke å være på en bedrift der det ikke er tillitsvalgte.»
- «Arvet det fra en som sluttet, men jeg er glad for at jeg er det nå.»
- «Var avstemming blant alle medlemmene i bedriften. Jeg fikk flest stemmer.»

Det er igjen noen forskjeller mellom de ulike områdene. For eksempel er det signifikant flere tillitsvalgte i hotell og restaurant og i handel som svarer: «Det var ingen andre som ville», henholdsvis 53 og 48 prosent har svart dette. I bygg og industri er andelene i nevnte rekkefølge 35 og 36 prosent. Også i intervjuene er det tillitsvalgte som forteller at de kom inn i vervet tilfeldig eller fordi ingen andre ville. Andre har imidlertid blitt tillitsvalgte fordi de har hatt en interesse for fagforeningsarbeid. I neste avsnitt skal vi se på behovet for skolering.

Trenger de mer opplæring?

Har fått tilbud om kurs og skolering i forbundet og burde vært på det for å få innblikk i hvilke muligheter jeg har, men det er vanskelig å finne tid. Sånn som i går så jeg gjennom mailer, og da var det et kurs der, men påmeldingsfristen hadde gått ut. Det var et basiskurs i økonomistyring, men jeg trenger egentlig et helt grunnleggende kurs. (Tillitsvalgt, industri)

Intervjuer med tillitsvalgte viser stor variasjon med hensyn til skolering. Noen har gått en mengde kurs og vurderer sin kompetanse som god. Andre har i likhet med den siterte tillitsvalgte over behov for grunnleggende skolering. Atter andre har vært gjennom endringsprosesser som har gitt behov for ny kunnskap. En tillitsvalgt framhever at behovet for å forstå tall har gjort seg svært gjeldende etter at virksomheten ble kjøpt opp og innlemmet i et konsern:

Det er mye å sette seg inn i. Jeg må vite at jeg har rett – vite hvor ting står. Vi må komme med forslag som er realistiske, ellers blir vi ikke tatt på alvor. Før lønnsoppgjøret gikk vi gjennom resultatene flere år tilbake i tid for å komme med et godt begrunnet krav. Vi traff veldig bra. Man må kunne tall. Jeg kan det, så det går fint for meg. Men det er en forutsetning for å kunne følge med i svingene. Man må forstå budsjetter. (Tillitsvalgt, handel)

I en undersøkelse blant seks ulike LO-forbund framgikk det at det var et relativt stort behov for opplæring, både grunnleggende og i form av oppdatering eller fordypning, blant de tillitsvalgte (Nergaard & Trygstad 2012:76). Vi finner det samme i vår undersøkelse. 77 prosent av de tillitsvalgte svarer at det er saksfelt de trenger mer opplæring i. En regresjonsanalyse viser at behovet for opplæring har sammenheng med¹¹

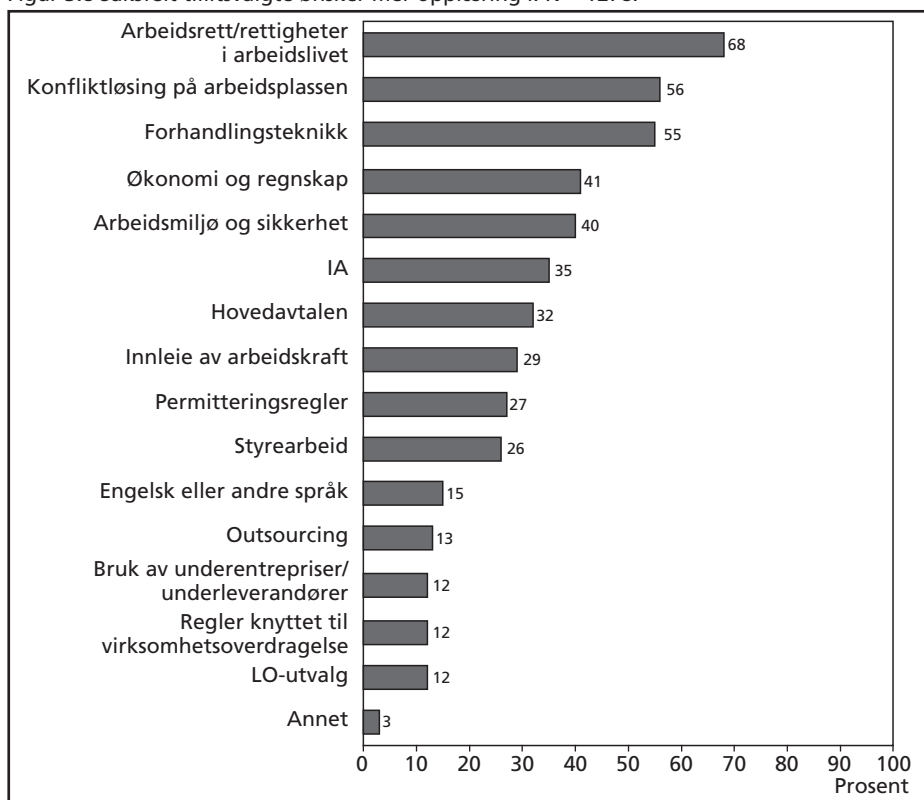
- kjønn: Kvinner svarer i større grad enn menn at de trenger opplæring.
- alder: Jo yngre man er, jo større er behovet for opplæring.

¹¹ Vi benytter en logistisk regresjonsanalyse. Se vedlegg (www.faf.no/images/pub/2015/20423-vedlegg3.pdf) for mer informasjon.

- fartstid: Ferske tillitsvalgte har større behov for opplæring enn erfarne.
- antall medlemmer: Jo flere medlemmer man er tillitsvalgt for, jo større er behovet for opplæring.

De som har svart at de har behov for mer opplæring, fikk spørsmål om hva de ønsker mer kunnskap om. Dette framgår av figur 3.8.

Figur 3.8 Saksfelt tillitsvalgte ønsker mer opplæring i. N = 1278.



Det er flest som svarer at de har behov for mer opplæring innenfor det vi kan kalle tradisjonelle fagforeningsområder, som arbeidsrett / rettigheter i arbeidslivet, konfliktløsning på arbeidsplassen og forhandlingsteknikk. Videre svarer om lag fire av ti økonomi og regnskap samt arbeidsmiljø og sikkerhet. Men også rundt hver tredje tillitsvalgte svarer at de trenger mer kunnskap om inkluderende arbeidsliv (IA), hovedavtalen og innleie av arbeidskraft. Mer kunnskap om en del av de temaene som er gjengitt i figur 3.8, vil trolig først oppfattes som et behov når man er i en situasjon der det for

eksempel blir snakk om outsourcing eller virksomhetsoverdragelse. Det kan forklare at kun 12 prosent ønsker mer opplæring i sistnevnte.

Det er også bransjevise forskjeller. Tillitsvalgte innenfor bygg svarer i større grad enn andre at de har behov for opplæring i innleie av arbeidskraft og bruk av underentrepriser/underleverandører. Som vi kommer tilbake til i kapittel 4, er det også disse tillitsvalgte som i størst grad svarer at de har benyttet denne type arbeidskraft de siste tolv månedene. Språk- og styrearbeid er noe som i langt større grad etterspørres blant tillitsvalgte i industrien. Når det gjelder tillitsvalgte i handel, etterlyser de i større grad enn andre opplæring i konfliktløsning og hovedavtalen. Også tillitsvalgte i hotell og restaurant etterspør i større grad enn tillitsvalgte i industri og bygg opplæring i hovedavtalen, men der er det også klart flere som ønsker mer opplæring i arbeidsrett / rettigheter i arbeidslivet sammenliknet med de øvrige tillitsvalgte. Analyser viser at de ulike områdene henger sammen. Tre «bolker» peker seg ut, noe som illustrerer at ulike grupper tillitsvalgte står overfor forskjellige utfordringer:¹²

- Innleie av arbeidskraft, bruk av underentrepriser/underleverandører, språk, regler knyttet til virksomhetsoverdragelse og outsourcing
- Arbeidsmiljø og sikkerhet, arbeidsrett/rettigheter i arbeidslivet, inkluderende arbeidsliv og hovedavtalen
- Konfliktløsning på arbeidsplassen, forhandlingsteknikk, økonomi og regnskap og styrearbeid

3.5 Trives de, og vil de fortsette?

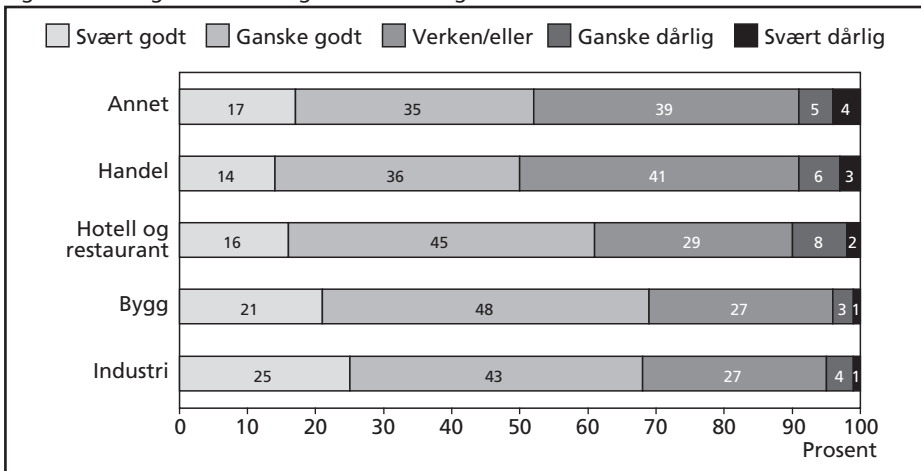
De to siste temaene vi skal se nærmere på i dette kapittelet, er om de tillitsvalgte trives i sitt verv, og om de har planer om å fortsette utover den perioden de er valgt for, dersom de får muligheten til det.

Nergaard og Trygstad (2012:25) fant i sin undersøkelse at trivselen blant tillitsvalgte fra offentlig sektorforbund var bedre enn hva den var blant tillitsvalgte i HK, Fellesforbundet og Norsk Arbeidsmandsforbund. I figur 3.9 ser vi hvordan våre tillitsvalgte vurderer spørsmål om trivsel.

Ser vi hele utvalget under ett (ikke vist), svarer 19 prosent at de trives svært godt, mens 40 prosent svarer ganske godt. Kun 7 prosent svarer «ganske dårlig» eller «svært dårlig». Vi ser at det er forskjeller i trivsel alt etter hvilken bransje de tillitsvalgte kommer fra. Andelen som mistrives, er ikke stor i noen av dem. Nesten sju av ti tillits-

¹² En faktoranalyse gir tre faktorer. Faktor 1: 0.79, 2: 0.72, 3: 0.85.

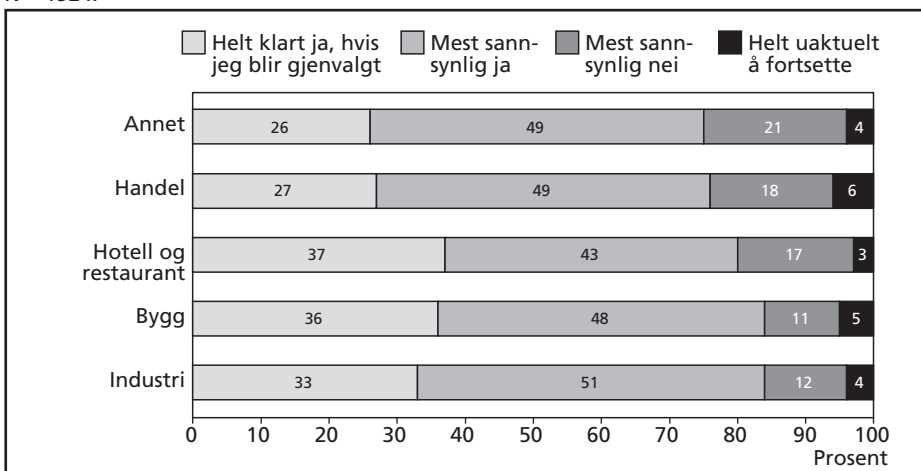
Figur 3.9 Hvor godt eller dårlig trives tillitsvalgte i vervet? N = 1683.



valgte i industrien trives svært eller ganske godt. Den tilsvarende andelen i handel er fire av ti. Det er rimelig å anta at trivsel vil påvirke vurderinger knyttet til det å fortsette eller slutte i vervet.

Vi skal komme tilbake til sammenhengen mellom disse spørsmålene, men først har vi noen tanker om framtidige verv. Hvorvidt man ønsker å bli værende i sitt verv, vil gi en pekepinn på mulig turnover. Jo flere som planlegger å gå ut av vervet sitt, jo flere må rekrutteres. I figur 3.10 har vi utelatt de tillitsvalgte som på undersøkelsestidspunktet var 67 år eller eldre.

Figur 3.10 Hvor sannsynlig er det at du fortsetter i vervet utover perioden du er valgt for? N = 1524.



Ser vi hele utvalget under ett (ikke vist), svarer 80 prosent at de helt klart eller mest sannsynlig vil fortsette i vervet dersom de blir gjenvalgt. Kun 5 prosent svarer at det er helt uaktuelt å fortsette. Det samme spørsmålet ble stilt i undersøkelsen til Nergaard og Trygstad (2012). Der svarte tre av fire at de helt klart eller mest sannsynlig vil fortsette i vervet hvis de ble innstilt. Andelen som svarer det samme i vår undersøkelse, er med andre ord noe høyere.

Fordelingen i figur 3.10 viser at det ikke er veldig store forskjeller mellom bransjene, selv om det er noen flere i handel som svarer henholdsvis «mest sannsynlig nei» eller «helt uaktuelt». Dersom vi gjennomfører en regresjonsanalyse, ser vi at følgende variabler påvirker beslutningen om å henholdsvis bli i vervet eller å gi seg¹³

- alder: Yngre tillitsvalgte svarer i større grad enn eldre at de ønsker å fortsette.
- fartstid: Jo lenger man har vært tillitsvalgt, jo mer villig er man til å fortsette.
- antall medlemmer: Jo flere medlemmer man er tillitsvalgt for, jo mer ønsker man å fortsette.

Kjønn, bransje og andel uorganiserte i virksomheten har ingen signifikant innvirkning på vurderingene knyttet til å fortsette eller slutte i vervet som tillitsvalgt.

Men så går vi tilbake til spørsmålet om sammenhengen mellom trivsel og ønsker om å fortsette eller gi seg som tillitsvalgt. Sammenhengen er, som allerede antydnet, sterk. Jo mer man trives, jo større er sannsynligheten for at man ønsker å fortsette i sitt verv, og motsatt.¹⁴ Trivsel eller mistrivsel er derfor en viktig indikasjon på turnoveren blant tillitsvalgte.

3.6 Oppsummering

I dette kapitlet har vi rettet blikket mot de tillitsvalgte. Hvem er de, hvor mange medlemmer er de tillitsvalgte for, og trives de i sitt verv? Dette er noen av spørsmålene som er besvart.

- Seks av ti tillitsvalgte har vært i sitt verv fem år eller mindre. De ferskeste tillitsvalgte finner vi i hotell og restaurant, der 47 prosent har vært tillitsvalgt to år eller mindre.
- Fire av ti er tillitsvalgt for ni eller færre medlemmer. I handel gjelder dette to av tre tillitsvalgte, mens innen bygg og industri gjelder dette om lag to av ti.

¹³ Se vedlegg (www.faf.no/images/pub/2015/20423-vedlegg3.pdf) for regresjonsanalyse.

¹⁴ Pearsons korrelasjonskoeffisient er 0.5***.

- Seks av ti tillitsvalgte bruker en time eller mindre av sin arbeidstid på tillitsvalgtarbeid. Tillitsvalgte innenfor industri og bygg er de som bruker mest tid.
- Det er ikke uvanlig at tillitsvalgte innen industri, bygg og hotell og restaurant bruker av sin fritid på tillitsvalgtarbeid:
 - ♦ De som bruker mye av sin arbeidstid på tillitsvalgtarbeid, bruker også mye av sin fritid, og motsatt.
- Informantintervjuene med tillitsvalgte viser at de stort sett får den tiden de trenger, til tillitsvalgtarbeid, men det er også eksempler på at ledere ønsker å styre tidsbruken.
- Oppgaver knyttet til lønns- og arbeidsvilkår samt å besvare spørsmål fra medlemmene er det tillitsvalgte bruker mest tid på, men det er bransjevise forskjeller:
 - ♦ Tillitsvalgte i hotell og restaurant bruker mer tid enn andre på verving og på å hjelpe medlemmer som er i konflikt med arbeidsgiver eller kolleger.
 - ♦ Tillitsvalgte i industri og bygg bruker mer tid enn andre på lønns- og arbeidsvilkår.
- Den viktigste grunnen til at man har blitt tillitsvalgt, er at man har blitt oppfordret av kolleger til å påta seg et verv. Dernest følger ønsket om å påvirke beslutninger på arbeidsplassen samt å sikre medlemmene gode lønns- og arbeidsvilkår.
- Seks av ti tillitsvalgte jobber i virksomheter der det er opptil 30 prosent uorganiserte. Blant tillitsvalgte i handel og hotell og restaurant svarer rundt tre av ti tillitsvalgte at andelen uorganiserte er 50 prosent eller mer.
- Intervjuer med tillitsvalgte viser at både behovet for og ønsket om opplæring varierer mye. I spørreundersøkelsen svarer 77 prosent at det er saksfelt de trenger mer opplæring i. Det er særlig ønsker om opplæring i arbeidsrett / rettigheter i arbeidslivet, konfliktløsning på arbeidsplassen og forhandlingsteknikk.
- Nesten seks av ti tillitsvalgte trives svært godt eller ganske godt i sitt verv. Her er det kun små forskjeller mellom tillitsvalgte i ulike bransjer.
- Åtte av ti svarer at de helt klart eller mest sannsynlig vil fortsette i vervet dersom de blir gjenvalgt. Kun 5 prosent svarer at det er uaktuelt å fortsette.

Kapittel 4 Om virksomhetene

I dette kapittelet skal vi se nærmere på hvor de tillitsvalgte jobber. Hvem eier virksomheten de jobber i? Er den norsk eller utenlandsk eid, og er virksomheten et enkeltstående selskap eller del av et konsern? Vi skal også se om eierskap har noen betydning for de tillitsvalgtes vurderinger av ledelsen. Videre ser vi nærmere på arbeidskraftstrategier. I hvilken grad bruker virksomhetene der de tillitsvalgte jobber, innleie eller sesongarbeidere eller begge deler? Dette er noen av spørsmålene som vil bli besvart.

4.1 Hvor jobber de, og hvem er arbeidsgiverne?

Dette var tidligere en familieeid bedrift, så ble det kjøpt opp av et norsk konsern, som igjen ble kjøpt opp av et fransk konsern. Den siste endringen skjedde nylig. (Tillitsvalgt, handel)

Som vi kommer tilbake til i kapittel 6, er dette en av flere tillitsvalgte som har opplevd store endringer i løpet av de siste årene. Den tillitsvalgte har også et annet fellestrekk med majoriteten, hun jobber i et konsern. Ser vi hele utvalget under ett, svarer 61 prosent at de gjør det. Det nest mest vanlige er å være ansatt i et enkeltstående selskap. I tabell 4.1 ser vi hvordan dette fordeler seg blant tillitsvalgte i ulike bransjene.

Tabell 4.1 Innenfor hvilken virksomhet de tillitsvalgte er ansatt i. N = 1727.

	Et enkeltstående selskap	Underavdeling i et enkeltstående selskap	Del av konsern	Ikke sikker	«Annet»	I alt
Industri	27	4	66	2	1	100
Bygg	48	4	46	1	1	100
Hotell og restaurant	29	8	51	11	1	100
Handel	20	11	61	8		100
«Annet»	25	4	59	7	5	100
Totalt	27	6	61	5	1	100

Tillitsvalgte i bygg skiller seg ut. Her er det langt flere som er ansatt i et enkeltstående selskap enn det øvrige tillitsvalgte er. Vi ser også at én av ti innenfor hotell og restaurant svarer at de er usikre på hvordan virksomheten de er ansatt i, er organisert.

Tillitsvalgte innenfor HK og Fellesforbundet, og da de som jobber innenfor hotell og restaurant, har videre fått spørsmål om virksomheten er del av en kjede. 85 prosent har svart ja på dette, flest innenfor handel, der andelen er 90 prosent. Den tilsvarende andelen innenfor hotell og restaurant er 69 prosent. Vi har også spurt de som er tillitsvalgte innenfor en kjede, om hvem som eier virksomheten de jobber i. 45 prosent svarer kjeden sentralt, 14 prosent svarer virksomhetens øverste leder, 12 prosent svarer et annet selskap som ikke er del av kjeden, 24 prosent at de er del av et samvirkeforetak, mens 5 prosent er usikre. Dette indikerer at rundt én av fire er ansatt i et franchiseselskap.

Tillitsvalgte i handel og kontor fikk et oppfølgingsspørsmål – er de lokalisert i et kjøpesenter med egen senterledelse? 32 prosent har svart ja på dette, 64 prosent nei, mens 4 prosent har svart at de er tillitsvalgte for flere virksomheter, og at enkelte av disse er lokalisert i kjøpesenter.

At man er usikre på hvem som eier virksomheten, eller hvordan den egentlig er organisert, er kanskje ikke så rart, for strukturen kan bli komplisert:

Vi består av ulike regioner som ligger under Norge. Vi rapporterer til vår region. Selv er jeg butikksjef her i dagligvaren og driftssjef for alle de andre butikkene innenfor kjeden her i senteret. Butikksjefene rapporterer til driftssjefen – altså meg. I dagligvare og i de andre er det også salgssjef. Vi har for eksempel en egen salgssjef på ferskvare. (Leder, handel)

I en undersøkelse som ble gjennomført for NITO (Trygstad & Vennesland 2012), fant vi at eierskap hadde betydning for tillitsvalgtes innflytelse over ulike beslutninger. Tillitsvalgte i utenlandskeide virksomheter vurderte gjennomgående sin innflytelse som lavere enn sine kolleger i norskeide. Hvorvidt vi finner tilsvarende funn her, kommer vi tilbake til i kapittel 6, men i tabell 4.2 ser vi om virksomheten har norske eller utenlandske eiere. Som det framgår av tabellen, er det små forskjeller mellom fire av bransjene.

Ser vi utvalget under ett, svarer rundt sju av ti tillitsvalgte at de jobber i en virksomhet som bare har norske eiere, mens 14 prosent har bare utenlandske eiere. Med unntak av «annet» er fordelingen mellom bransjene relativt lik, men i hotell og restaurant og i handel er det en større andel som er usikre på dette. «Annet» skiller seg i denne sammenhengen ut. Her svarer hver fjerde tillitsvalgt at de kun har utenlandske eiere, mens mellomkategoriene «Begge deler, men norske dominerer» og «Begge deler, utenlandske dominerer» er til forveksling lik som i de andre bransjene.

Tabell 4.2 Har virksomheten de tillitsvalgte jobber i, norske eller utenlandske eiere? Tillitsvalgte som er del av konsern, kjede eller liknende, svarer ut fra hvem som eier hele konsernet eller kjeden. N = 1720.

	Bare norsk(e)	Begge deler, men norske dominerer	Omtrent lik andel	Begge deler, utenlandske dominerer	Bare utenlandsk(e)	Ikke sikker	I alt
Industri	73	7	1	4	13	1	100
Bygg	71	6	1	7	14	1	100
Hotell og restaurant	72	7	1	4	10	7	100
Handel	71	5	1	3	12	9	100
Annet	63	5	1	4	25	3	100
Total	71	6	1	4	14	4	100

I den omtalte NITO-undersøkelsen svarte 47 prosent av de tillitsvalgte i privat sektor at de utøvde vervene sine i helt eller delvis utenlandskeide virksomheter (utenlandske eiere dominerte) (Trygstad & Vennessland 2012:15). Dette er en betydelig større andel enn hva vi finner i herværende undersøkelse.

4.2 Utenlandsk eierskap

Tall fra SSB viser at åtte av ti utenlandskkontrollerte foretak i hovedsak eies av land innenfor EU. I 2012 var det totalt 6251 utenlandskkontrollerte foretak.¹⁵ Det viktigste enkeltlandet var Sverige, med 1813 foretak.¹⁶ Samme året sysselsatte utenlandskkontrollerte foretak 20 prosent av sysselsettingen for alle foretakene (305 982 sysselsatte). Dersom vi kun ser på store foretak, det vil si foretak med flere enn 100 sysselsatte, var nesten 40 prosent kontrollert fra utlandet. Disse store utenlandskkontrollerte foretakene sto for 13 prosent av den totale verdiskapningen i Norge i 2012 (ibid.). Det er særlig utenlandsk eierskap i handel som er utbredt, både målt i antall foretak og sysselsatte.

INITO-undersøkelsen fant vi foruten sammenheng mellom eierskap og innflytelse at tillitsvalgte i utenlandskeide virksomheter oppfattet ledelsen som mindre villige til å lytte til råd og innspill fra tillitsvalgte. Ledelsen ble oppfattet som mer hierarkisk og byråkratisk i utenlandskeide (helt eller dominerende) virksomheter enn i norske eller norskdominerte (Trygstad & Vennessland 2012:64). Kultur knyttet til ledelse og samarbeid er likevel ikke kun relatert til eierskap. Vel så viktig kan tidsriktige organisasjons- og ledelsesidealer være. Noen tiår tilbake var det vanlig at norske ledere ble rekruttert fra egne rekker. Det var gjerne snakk om arbeidstakere som gikk gradene

¹⁵ <https://www.ssb.no/statistikbanken/selectvarval/saveselections.asp>

¹⁶ <https://www.ssb.no/statistikbanken/selectvarval/saveselections.asp>

og til slutt endte opp som del av virksomhetens ledelse. Trygstad og Hagen (2007) har tidligere vist til en trend der det stadig blir vanligere at lederne kommer «ferdig» lederskolert fra universiteter og høyskoler, der partssamarbeid og lov- og avtaleverk er sjelden kost på pensum. Som omtalt tidligere er det innenfor hotell og restaurant kultur for at ledere hyppig skifter jobb innenfor kjeden eller konsernet. En leder i bransjen omtaler dette slik:

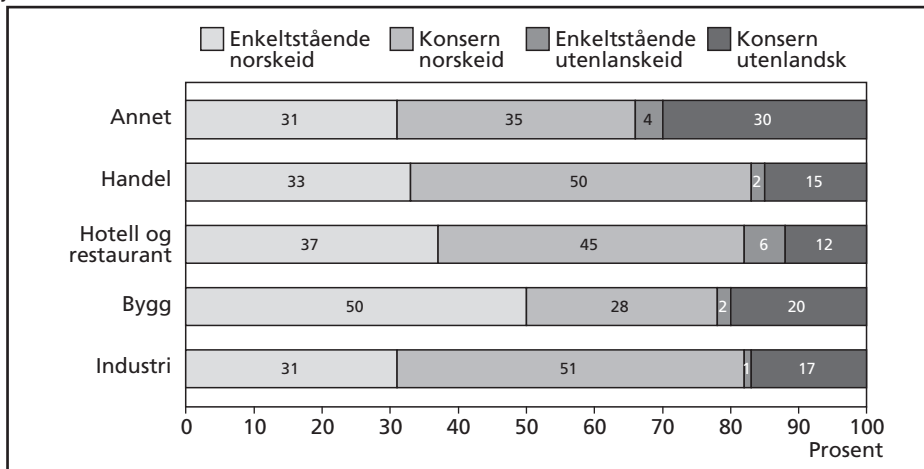
Mitt motto er at jeg skal være med på å gjøre jobben til medarbeiderne enda bedre. Da må jeg også kunne faget. I noen kjeder er det en idé om at man skal bytte jobb hvert annet år. Jeg tror ikke det er en god idé. Jeg bruker i alle fall tre år på å bli skikkelig kjent med alle sider av en hotelldrift. Men kanskje det er på tide å flytte på seg etter seks–sju år. Jeg tenker litt på det. (Leder, hotell og restaurant)

Som omtalt i kapittel 1 vil hyppig turnover blant ledere kunne påvirke viktige forutsetninger for partssamarbeid – herunder blant annet utviklingen av gjensidig tillit.

I vårt utvalg svarer 25 prosent av de tillitsvalgte at de har eiere utenfor Norge. Blant disse har halvparten eiere fra Norden, 29 prosent har eiere fra resten av Europa, 12 prosent har eiere fra Amerika, mens 2 prosent fra Asia. I tillegg er 2 prosent usikre på hvor eierne komme fra, mens 5 prosent har svart «annet».

På bakgrunn av informasjon om hvilken type virksomheter de tillitsvalgte jobber i, og hvilken nasjonalitet eierne har, har vi konstruert en ny variabel. I figur 4.1 har vi kategorisert de som er helt eid eller har dominerende eiere fra henholdsvis Norge og utlandet, som «norskeide» og «utenlandskeide». I tillegg har vi gruppert de som er tillitsvalgte i konsern og i enkeltstående virksomheter i ulike kategorier, slik at vi ender opp med fire grupper tillitsvalgte: tillitsvalgte i enkeltstående norskeide virksomheter, tillitsvalgte i norskeide konsern, tillitsvalgte i enkeltstående utenlandskeide virksomheter, tillitsvalgte i utenlandskeide konsern.

Figur 4.1 Hvordan er virksomheten organisert, og hvem eier virksomheten der de tillitsvalgte jobber? N = 1546.



virksomheter og tillitsvalgte i utenlandske konsern. Her har vi utelatt de som har svart «annet» og «ikke sikker». Vi ser at tillitsvalgte i bygg i større grad enn øvrige jobber i virksomheter som er enkeltstående og norskeid.

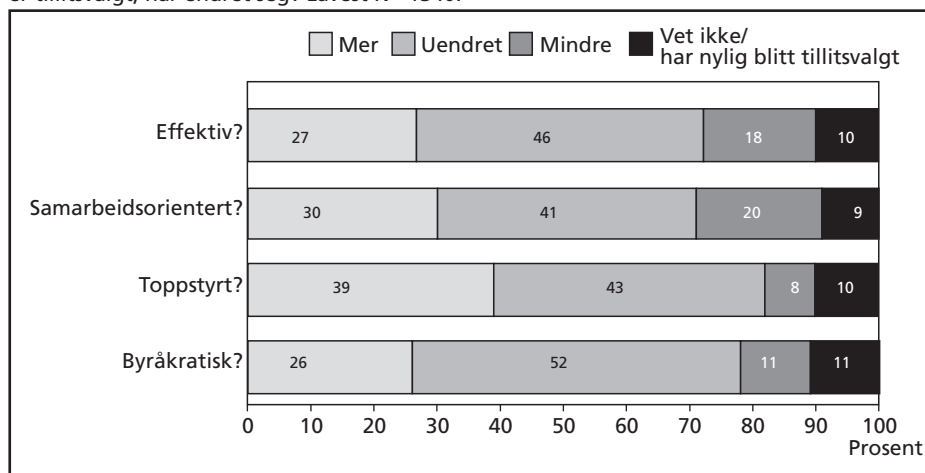
Halvparten av de tillitsvalgte i bygg jobber i en enkeltstående norskeid virksomhet, mens drøye 30 prosent av de tillitsvalgte i øvrige bransjer gjør det samme. Det er også noen flere tillitsvalgte i handel som kan plasseres i et norskeid konsern. I gruppen «annet» ser vi at tre av ti tillitsvalgte er i et utenlandskeid konsern, helt eller dominerende.

Ledelsesidealer

I kapittel 1 omtalte vi at tillit er et begrep som kobles til den norske arbeidslivsmodellen. Tillit kan oppstå når tillitsvalgte og ledere møtes jevnlig i både formelle og uformelle fora. Samtidig vet vi at organisasjonsoppskrifter på god ledelse har skyllet inn over norske virksomheter og norske ledere i løpet av de siste tiårene. Flere av disse konseptene bygger på et annet syn på tillitsvalgtes rolle enn det som har kjennetegnet den norske arbeidslivsmodellen.

I spørreundersøkelsen har vi bedt de tillitsvalgte vurdere endringer i toppledelsen de siste to–tre årene på fire områder: effektivitet, samarbeidsorientering, toppstyring og byråkrati. Ikke overraskende er det flest tillitsvalgte som svarer at dagens situasjon er omtrent som tidligere, men det er likevel en relativt stor andel tillitsvalgte som svarer at ledelsen har blitt mer toppstyrt.

Figur 4.2 Dersom du ser to til tre år tilbake i tid, vil du si at toppledelsen i virksomheten der du er tillitsvalgt, har endret seg? Lavest N =1340.



Figur 4.2 viser at tillitsvalgte mener at toppledelsen har blitt mer effektiv, mer samarbeidsorientert, men også langt mer toppstyrt og byråkratisk.

Når det gjelder toppledelsens effektivitet, finner vi at 9 prosent flere tillitsvalgte svarer «mer» (27 prosent) versus «mindre» (18 prosent). Tre av ti tillitsvalgte mener at toppledelsen har blitt mer samarbeidsorientert de siste to–tre årene, mens 20 prosent mener at den er blitt mindre. Vi har fått flere historier om ny fart i samarbeidet, og både ledere og tillitsvalgte har hatt klare ambisjoner om å bedre forholdet, her er et eksempel:

Det har vært gradvis endring i forholdet mellom partene de fem siste årene. Tidligere var det bare mail og harde forhandlingsmøter. Nå er det en gjensidig forståelse av de faktiske forhold, vi jobber mot samme mål. Vi har selvfølgelig ulike former for å nå det målet, men det er stor forståelse for hverandre. (Tillitsvalgt, næringsmiddelindustri)

Det er få som sier at ledelsen har endret seg i retning mindre samarbeidsvilje, men mange gir uttrykk for at sakene blir avgjort på konsernnivå eller i ledelsen uten at de tillitsvalgte inkluderes. Dette kan henge sammen med hvorvidt ledelsen er blitt mer toppstyrt. Dette finner vi klare tegn til i vår undersøkelse. 39 prosent svarer at virksomheten er blitt mer toppstyrt, mens bare 8 prosent svarer at de har blitt mindre toppstyrt.

Dersom vi leter etter trekk ved virksomhetene som har betydning for vurderingene, finner vi gjennom en lineær regresjonsmodell at tillitsvalgte som jobber i virksomheter med følgende kjennetegn, i større grad vil svare at toppledelsen har blitt mer byråkratisk og mer toppstyrt de siste to år:

- mange ansatte
- utenlandske eiere (helt eller majoritets eid)
- vært gjennom større omorganiseringsprosesser siste to år

I tillegg vil tillitsvalgte i virksomheter med en høy andel uorganiserte i større grad svare at ledelsen har blitt mer toppstyrt, enn det tillitsvalgte i virksomheter med lav andel uorganiserte vil. Hvorvidt man jobber i konsern, og størrelsen på klubben når det gjelder antall medlemmer eller bransjer, har i denne sammenheng ingen signifikant betydning.¹⁷

I det følgende skal vi se litt nærmere på hva de tillitsvalgte vi har intervjuet, sier om det å være utenlandskeid. Flere ting trekkes fram når det gjelder å karakterisere utenlandsk eierskap: mer formalisme, sentralisering av makt og manglende forståelse for de norske samhandlingsformene. Sitatutdragene nedenfor illustrerer dette:

Intervjuer: – Merker dere noe til de [utenlandske] eierne?

Tillitsvalgt: – Ja, vi har merket de mer og mer den siste tiden. De har tatt mer makt. De har en helt annen måte å styre på enn her i Norden. Blant annet mye mer

¹⁷ Se vedlegg (www.faf.no/images/pub/2015/20423-vedlegg3.pdf) for analyser. Som det framgår av vedlegget, har analysene begrenset forklaringskraft.

formalistiske og formelle og lite fleksible. Og så har det blitt et voldsomt fokus på økonomi. (Fra intervju med tillitsvalgt, industri)

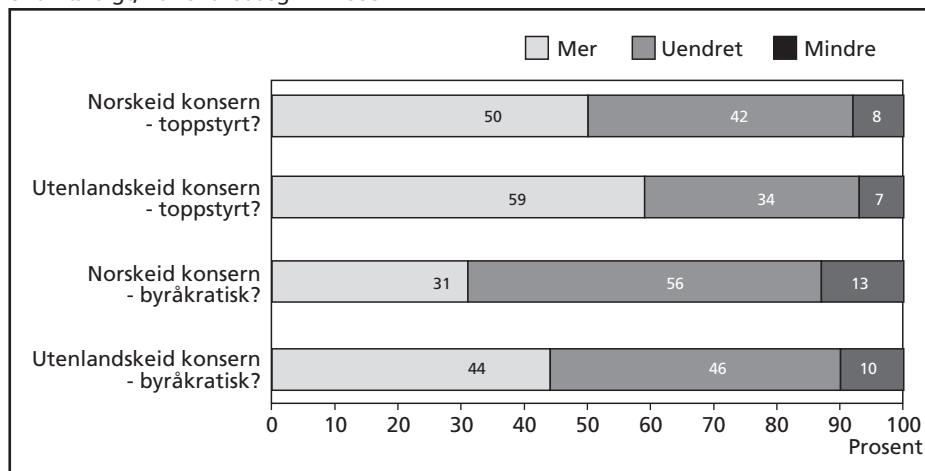
Leder: – Sjefen min [plassert i utland x] sier – hvor ofte møtes dere, du må gi meg referat. Men da sier jeg – jeg møtte klubbleder i gangen, og da ble vi enige om slik og sånn. De er mye mer formelle og vil ha orden på ting, jeg tror aldri de vil si at vi skal droppe fagforeningene [...].

Intervjuer: – Skjønner de tilliten i det norske systemet?

Leder: – Nei. (Fra intervju med leder, næringsmiddelindustri)

I figur 4.3 ser vi hvordan tillitsvalgte i norskeide og utenlandskeide konsern vurderer grad av toppstyring og byråkrati. I analysen har vi tatt ut de tillitsvalgte som har svart «vet ikke», og de som nettopp har blitt tillitsvalgte.

Figur 4.3 Dersom du ser to til tre år tilbake i tid, vil du si at toppledelsen i virksomheten der du er tillitsvalgt, har endret seg? N = 993.



Figur 4.3 viser to klare og svært interessante funn. For det første synes tillitsvalgte i både norskeide og utenlandskeide konsern å være både mer toppstyrte og byråkratiske enn før. Halvparten av de tillitsvalgte mener at norskeide konsern er mer toppstyrte enn tidligere, mens bare 8 prosent mener det motsatte. Tilsvarende tall for byråkratisering er 31 prosent mer og 13 prosent mindre. Videre synes det å være en større tendens til økende toppstyring og byråkratisering i de utenlandskeide selskapene enn i de norskeide. Seks av ti tillitsvalgte i utenlandskeide konsern sier at virksomheten har blitt mer toppstyrt, nesten halvparten (eller 44 prosent) melder om økt byråkratisering. Dette stemmer godt overens med funnene i analysene referert til over og sammenfaller også med hvordan tillitsvalgte forklarer forskjellen på norsk og utenlandsk eierskap. Det

er også i tråd med funn i den tidligere omtalte NITO-undersøkelsen (Trygstad & Vennesland 2012:59).

4.3 Arbeidskraftstrategier

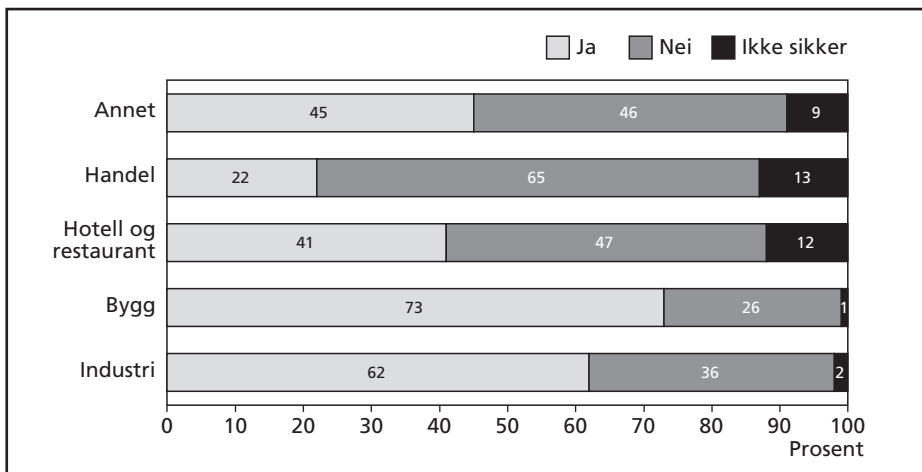
I denne delen av kapittelet retter vi blikket mot arbeidskraftstrategier. Arbeidskraftstrategier dekker ulike former for bruk av arbeidskraft. I vår sammenheng er vi interessert i omfanget av blant annet innleie av arbeidskraft, midlertidig ansatte og sesongarbeidere der våre tillitsvalgte jobber. Vi har her valgt å ta med arbeidskraft som arbeider under samme ledelse, mens vi ikke har inkludert bruk av for eksempel underentrepriser. Vi starter med innleie.

Innleie

Fra 1. juli 2000 ble det gjennom lovendring mulig å bruke innleie i langt flere yrkesgrupper enn tidligere. EU-utvidelsen i 2004 og 2007 har både ført til en økning av innleie og til økt debatt om bruk av denne type arbeidskraft og ikke minst om betingelsene som disse arbeidstakerne jobber under. Mange arbeidsinnvandrere fra de nye EU-landene arbeider som utleide arbeidstakere for norske eller utenlandske bemanningsbyråer (Nergaard et al. 2011). I den forbindelse er det avdekket lønns- og arbeidsvilkår som er klart dårligere enn hva som er vanlig i norsk arbeidsliv. Som vi påpekte i kapittel 1, er arbeidstakere pliktige til å drøfte innleie med tillitsvalgte. Dette er regulert både i lov- og avtaleverk. Hvorvidt tillitsvalgte faktisk har innflytelse over denne type beslutninger, er tema i kapittel 6. Her skal vi nøye oss med å se på omfanget.

Bruk av innleie er konjunkturavhengig. Nergaard et al. (2011) fant at finanskrisa i 2008 og 2009 førte til et kraftig fall i omsetningen i bemanningsbedriftene, særlig innenfor bygg og anlegg. I 2011 var dette endret. Bygg og anlegg hadde fra tredje kvartal 2010 til tredje kvartal 2011 en økning på nesten 53 prosent (Nergaard et al. 2011:75). Vår spørreundersøkelse ble gjennomført før nedgangen i oljeprisen og forventninger om lavere økonomisk vekst. Dette kan ha påvirket svarene. Ser vi hele utvalget under ett, har 46 prosent svart bekreftende på at innleid arbeidskraft har blitt benyttet, 47 prosent har svart nei, mens 7 prosent er usikre. Igjen finner vi imidlertid store forskjeller mellom bransjene.

Figur 4.4 Har virksomheten du er tillitsvalgt i, leid inn arbeidskraft de siste tolv månedene? N = 1716.



Tillitsvalgte i bygg ligger ikke overraskende på topp. Nesten tre av fire tillitsvalgte utøver vervene sine i virksomheter som har benyttet innleid arbeidskraft i løpet av det siste året. Ikke så langt etter kommer tillitsvalgte fra industrisektoren, her er andelen om lag tre av fem. Tillitsvalgte innen handel rapporterer om færrest innleide, men det er verdt å legge merke til at også her jobber drøyt én av fem i slike virksomheter. Innenfor NNN er det særlig tillitsvalgte i kjøttindustrien som svarer at virksomheten benytter innleid arbeidskraft, her er andelen 82 prosent.

Gjennom informantintervjuene har vi fått ulike begrunnelser for hvorfor det benyttes innleid arbeidskraft. Det er likevel flere fra ulike bransjer som trekker fram rekrutteringsproblemer som en forklaring:

Per i dag har vi 13 innleide rumenere – de har ordnede lønns- og arbeidsforhold. I tillegg har vi 20 fast ansatte som jobber offshore som montører og reparatører. Under topper låner vi også lokal arbeidskraft fra andre bedrifter i området. Vi sliter med å rekruttere, det er nesten umulig å få tak i ansatte med fagbrev – platearbeidere. Og for å ta topper. (Leder, industri)

Vi får ikke tak i platearbeidere. Før var plate og sveis samme utdanning. Nå splittet opp og ungdommen velger sveis. Vi trenger platearbeidere. Vært på skoler og snakket om dette. Vi vil egentlig ha norske, men må bruke innleide rumenske. (Tillitsvalgt, industri)

Den siterte lederen forteller at da de startet med innleie, hadde de først fem rumenere. Arbeidstilsynet gjennomførte tilsyn. Da viste det seg at de faktiske lønns- og

arbeidsvilkårene var mye dårligere enn det innleier hadde fått opplyst av utleier. Da sa de opp kontrakten med utleier og tilbød de innleide fast jobb, noe de takket ja til.

I vårt materiale er det 778 tillitsvalgte som bekrefter innleie. Disse fikk spørsmål om hvor de innleide kommer fra. Svarene er gjengitt i tabell 4.3 nedenfor, og vi gjør oppmerksom på at man her kan ha leid inn både fra bemanningsforetak og/eller fra produksjonsbedrifter/reisebedrifter.

Tabell 4.3 Hvor kommer de innleide fra? Andel som har svart ja. Flere svar mulig. N = 778.

	Industri	Bygg	Hotell & restaurant	Handel	«Annet»	Totalt
Bemanningsforetak	73	74	79	67	77	73
Produksjonsbedrifter/reisebedrifter ²	31	52	12	12	13	29
Ikke sikker	10	4	21	27	13	13

Ser vi på totalen, svarer 73 prosent av de tillitsvalgte at de jobber i virksomheter som har benyttet innleide fra bemanningsforetak. 29 prosent svarer fra produksjonsbedrifter eller reisebedrifter, mens 13 prosent er usikre på hvor de innleide kommer fra. Det er noen forskjeller mellom bransjene. Innleie fra produksjons- eller reisebedrifter er mye vanligere i bygg og industri enn i de øvrige bransjene, men her er også innleien fra bemanningsforetak utbredt. Ut av tabell 4.3 ser vi at andelen som svarer at de er usikre på hvor de innleide kommer fra, særlig er høy innenfor handel og hotell og restaurant.

Som det framgår av tabellen, er det fullt mulig å både benytte innleide fra bemanningsbyråer og produksjons- eller reisebedrifter. Av dem som har svart at de har benyttet innleide fra bemanningsforetak, har 18 prosent også svart at de har benyttet innleide fra produksjons- eller reisebedrifter.

Bruk av sesongarbeidere eller andre midlertidige

Innleie er én type arbeidskraftstrategi, bruk av sesongarbeidere eller andre midlertidig ansatte en annen. Ser vi alle tillitsvalgte under ett, svarer 16 prosent at de benytter sesongarbeidere, mens 19 prosent bruker andre former for midlertidig ansatte, og atter en andel på 10 prosent svarer at virksomheten de jobber i, bruker begge deler. Nok en gang er det bransjevise forskjeller.

Tabell 4.4 Bruk av sesongarbeidere eller andre midlertidige i løpet av de siste tolv månedene. N = 1714.

	Industri	Bygg	Hotell & restaurant	Handel	«Annet»	Totalt
Sesongarbeidere	13	7	18	22	14	16
Midlertidig ansatte	21	11	25	17	21	19
Begge deler	10	1	21	11	10	10
Ingen av delene	52	77	33	45	47	50
Ikke sikker	4	4	3	4	8	5
Total	100	100	100	100	100	100

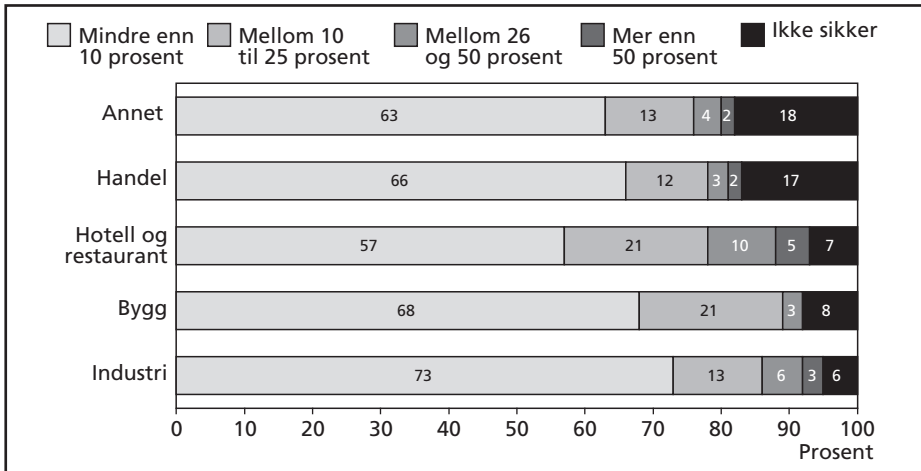
Det er tillitsvalgte i bygg som i størst grad sier at de benytter verken sesongarbeidere eller midlertidig ansatte. Tillitsvalgte i hotell og restaurant er på sin side de som i størst grad bruker disse formene for arbeidskraft. 64 prosent svarer at de bruker enten sesongarbeidere, andre midlertidig ansatte eller begge deler. En leder innenfor bransjen omtaler bruken slik:

Driften er jo preget av sesongsvingninger. Vi har om lag 50 årsverk fast, men i høysesongene er vi flere – rundt 65 årsverk. Det er høysesong fra midten av juni til midten av august. Også julebordsesongen – den varer cirka seks uker. Vi bruker mye skoleelever. Og så er det andre lokale som jobber deltid et annet sted. Og så har vi svensker, særlig om sommeren. Noen av disse jobber på vinterdestinasjonene i Norge og kommer hit i juni–august, mens andre er studenter i Sverige som ønsker å jobbe mye i løpet av sommermånedene. (Leder, hotell og restaurant)

Den siterte lederen peker på et fenomen som vi også har møtt på tidligere, arbeidskraft som forflytter seg mellom sommer- og vinterdestinasjonene i Norge (se Trygstad et al. 2014). Og mange av dem er svensker. Innenfor hotell og restaurant er også såkalte «solvakter» et fenomen. Dette er arbeidskraft som får tilbud om å jobbe på ute-restaurantene på solskinnsdager, og som brukes som såkalte ringehjelper.

I figur 4.5 har vi oppsummert de ulike arbeidskraftstrategiene. Dette gir oss muligheter til å se hvor stor andel av arbeidsstyrken som har vært innleid, sesongarbeidere eller midlertidig ansatte, de siste tolv månedene. Ser vi utvalget under ett (ikke vist), svarer 68 prosent at bruken av denne type arbeidskraft har vært under 10 prosent, mens 14 prosent svarer at den har vært mellom 10 og 25 prosent. 7 prosent svarer mellom 26 og 50 prosent, mens de øvrige tillitsvalgte er usikre på andelen.

Figur 4.5 Andel av arbeidsstyrken som er innleid, sesongarbeidere eller midlertidige etter bransje. N = 1661.



36 prosent av de tillitsvalgte i hotell og restaurant svarer at andelen av innleide, midlertidige – inkludert sesongarbeidere i hotell og restaurant – er 10 prosent eller større. 15 prosent av disse svarer 26 prosent eller mer. Innenfor bygg og industri svarer tillitsvalgte ganske likt, mens i handel og «annet» finner vi en ganske stor andel tillitsvalgte som er usikre på hvor mange som er løst tilknyttet virksomheten. Dette kan ha flere årsaker. I større butikker med lange åpningstider vil det trolig være vanskelig å ha full oversikt over hvem som er ansatt i små deltidsstillinger. Det vil også være krevende å vite om disse er fast ansatte eller midlertidig ansatte. I kapittel 3 så vi også at tillitsvalgte i handel er de som i størst grad svarer at de bruker lite av sin arbeidstid på tillitsvalgt oppgaver. Det å ha oversikt vil derfor rett og slett være en stor utfordring. En annen forklaring kan være at arbeidsgiver her, i mindre grad enn i andre bransjer, deler informasjon og inkluderer de tillitsvalgte i diskusjonen om hvilke arbeidskraftstrategier som velges. Som tidligere nevnt kommer vi tilbake til dette i kapittel 6.

4.4 Oppsummering

Temaet for dette kapittelet har vært virksomhetene der de tillitsvalgte utøver sine verv. Virksomhetens størrelse målt i antall ansatte vil ha betydning for hvilke formelle partsbaserte ordninger og fora som er etablert. Samtidig vil organisering av virksomheten, eierskap og bruk av ulike arbeidskraftstrategier kunne påvirke det formelle og uformelle partssamarbeidet. Nedenfor er kapittelets hovedfunn oppsummert.

- Seks av ti tillitsvalgte utøver sitt verv i ett konsern, men det er bransjevis forskjeller. Tillitsvalgte i bygg er i større grad enn andre ansatt i et enkeltstående selskap.
- 90 prosent av de tillitsvalgte i handel og 69 prosent av de tillitsvalgte i hotell og restaurant er tillitsvalgt i en virksomhet som er del av en kjede.
- 45 prosent av de tillitsvalgte i kjeder svarer at kjeden sentralt eier virksomheten.
- 32 prosent av de tillitsvalgte i handel er lokalisert i et kjøpesenter med egen senterledelse.
- Sju av ti tillitsvalgte jobber i en virksomhet som bare har norske eiere, mens 18 prosent har bare utenlandske eiere eller begge deler, men der de utenlandske eierne dominerer. Halvparten av dem med utenlandske eiere har eiere fra Norden, mens 24 prosent har europeiske eiere. 12 prosent har eiere fra Amerika, mens 2 prosent har eiere fra Asia. De øvrige er usikre.
- Majoriteten svarer at sentrale trekk ved utøvelse av ledelse ikke har endret seg de siste to til tre årene. Det er likevel flere tillitsvalgte som mener at toppledelsen har blitt mer effektiv, mer samarbeidsorientert, men også langt mer toppstyrt og byråkratisk, enn de som mener det motsatte.
- Sett fra tillitsvalgtes ståsted har både norskeide og utenlandskeide konsern blitt mer toppstyrte og byråkratiske enn før, men utenlandskeide i enda større grad enn norskeide.
- 46 prosent av de tillitsvalgte svarer at virksomheten de jobber i, har leid inn arbeidskraft i løpet av de siste tolv månedene. I bygg svarer nesten tre av fire at virksomheten har benyttet innleid arbeidskraft.
- 73 prosent av de tillitsvalgte som svarer at innleie er benyttet, svarer at de innleide arbeidstakerne kommer fra bemanningsforetak. 29 prosent svarer at de innleide kommer fra produksjonsbedrifter eller reisebedrifter.
- 45 prosent av de tillitsvalgte svarer at sesongarbeidere, andre midlertidige eller begge deler er benyttet der de jobber, de siste tolv månedene. Det er flest tillitsvalgte i hotell og restaurant som svarer dette, 64 prosent.
- Ser vi på den totale bruken av innleide, midlertidige – inkludert sesongarbeidere – i løpet av de siste tolv månedene, svarer 68 prosent av de tillitsvalgte at bruken har vært under 10 prosent, mens 14 prosent svarer at den har vært mellom 10 og 25 prosent. 7 prosent svarer mellom 26 og 50 prosent, mens de øvrige tillitsvalgte er usikre på andelen. Omfanget er størst innenfor hotell og restaurant.

Kapittel 5 Oppgaver og deltakelse

Arbeidstakeres deltakelse og innflytelse – og samarbeid mellom partene – er sentrale komponenter i et demokratisk arbeidsliv. Dette hviler både på tanken om at retten til å delta er en grunnleggende rettighet, men også på at arbeidstakernes deltakelse vil fremme effektiviteten i virksomhetene (Hagen & Trygstad 2007; Heiret 2003; Engelstad 1999). Både lov- og avtaleverket nedfeller regler for hvilke fora som skal etableres, og for hvilke temaer som skal diskuteres i partssamarbeidet. For at den tillitsvalgte skal kunne ivareta sitt verv på en god måte, er det en forutsetning at det er tilrettelagt for dette i form av tid, utstyr og tilgang til ledelsen og til medlemmene. I dette kapitlet ser vi på hvilke fora de tillitsvalgte deltar i, og på hvilke temaer de etterlyser i partssamarbeidet. Først skal vi imidlertid se på om partene har den nødvendige kunnskapen om hvilke krav som stilles i lov- og avtaleverk til deltakelse og innflytelse, og om det tilrettelegges for tillitsvalgtarbeid i virksomhetene.

5.1 Kunnskap om lov- og avtaleverk

Rammene for partssamarbeidet på lokalt nivå er nedfelt gjennom lov og tariffavtaler. Hvordan partene lokalt forholder seg til avtaleverket, vil kunne variere. Som omtalt tidligere i denne rapporten er partssamarbeidet i noen virksomheter noe som «sitter i veggene». Her er avtaleverket fortrinnsvis en støtte i situasjoner der det oppstår uenigheter. I andre virksomheter vil partene i større grad ha behov for å støtte seg på de retningslinjer som er trukket opp for de ansattes deltakelse. En grunnleggende forutsetning for at tillitsvalgte skal inkluderes i partssamarbeidet, er at de selv eller ledelsen enten vet at lov- og avtaleverk nedfeller en plikt til å inkludere de tillitsvalgte, eller at partene uavhengig av dette mener det er fornuftig.

I de kvalitative intervjuene gir informanter fra begge sider uttrykk for at de ønsker å møte en kompetent part på andre siden av bordet i partssamarbeidet. Fra andre undersøkelser vet vi at der relasjonen til ledelsen er dårlig, så forklarer tillitsvalgte det med at ledelsen har liten kunnskap om lov- og avtaleverk (Nergaard & Trygstad 2012:63), og tilsvarende synspunkter kom også fram i vår undersøkelse.

Jeg kunne ønske at nye ledere også burde skolere seg / kursing / få kunnskap angående hovedavtalen, overenskomsten og arbeidsmiljøloven. Da blir forhandlingene enklere og mer rettferdige. (Tillitsvalgt, survey)

Det er helt klart en fordel med flinke tillitsvalgte. Jo bedre kunnskap de har, jo lettere er det å forholde seg til dem og å ha et bedre forhold. (Leder, næringsmiddelindustrien)

Avtaleverket er ikke en del av studieopplegget ved ledelsesutdanningene, men som regel noe som må læres i tilknytning til arbeidet, for eksempel gjennom intern opplæring eller kursing i regi av partene. En av lederne vi snakket med innenfor bygg, ga uttrykk for at de prøvde å gi opplæring til lederne, men at regelverket var komplisert. Vedkommende beskrev kompetansen blant sine ledere som ujevn. Kunnskapen kan også være lav blant de tillitsvalgte. I Nergaard og Trygstad (2012:76) sa én av tre tillitsvalgte i HK og tre av ti tillitsvalgte i Fellesforbundet at de manglet grunnleggende opplæring. Bare 25 prosent av HKs tillitsvalgte og 15 prosent av Fellesforbundets tillitsvalgte mente at de i hovedsak hadde god nok opplæring. I kapittel 3 så vi at 77 prosent av de tillitsvalgte oppga at det er saksfelt de trenger opplæring i. I de kvalitative intervjuene er det også flere som framhevet at lederne trengte opplæring i avtaleverket.

Jeg tror ikke ledelsen her har et eksemplar av overenskomsten. Da vi hadde møte i forbindelse med [omorganiseringen], snakket jeg med personalsjefen og ba om at vi ble tatt med og fikk info. Da fikk jeg beskjed om at «det er ingen som tvinger deg til å jobbe her». [...] De har todagers lederkurs, og jeg har spurt om de lærer noe om lov- og avtaleverk, men det gjør de ikke. (Tillitsvalgt, handel)

Send ledelsen på kurs – ja, de hadde trengt det. (Tillitsvalgt, bilverksted)

At kompetansen om avtaleverket er lav, blir heller ikke alltid sett på som et problem. Dette synes særlig å gjelde innenfor handel og der forholdet mellom tillitsvalgte og ledelse er godt. Dette kan illustreres med to sitater fra samme butikk:

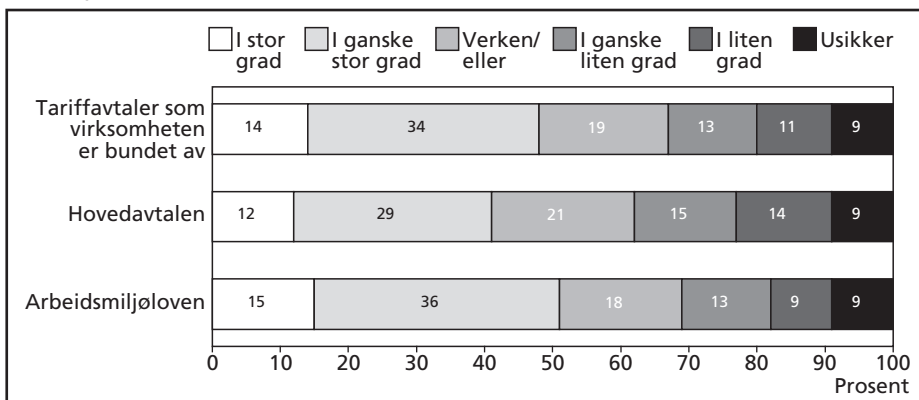
Jeg har dårlig kjennskap til avtaleverket, men bruker tillitsvalgte. Jeg kan også sjekke opp mot lønningskontoret, men stort sett hører jeg på det tillitsvalgte sier er rett. (Leder, handel)

Butikksjefen kan lite om avtaleverket, men blir bedre og bedre. Jeg lærer henne opp. (Tillitsvalgt, handel)

De tillitsvalgte som deltok i spørreundersøkelsen, gir lederne bedre skussmål når det gjelder kunnskapsnivået. Vi ba de tillitsvalgte om å vurdere ledernes kunnskap både til lov- og avtaleverket. Alt i alt synes de tillitsvalgte å ha et relativt bra inntrykk av ledelsens kunnskaper enten det gjelder arbeidsmiljøloven, tariffavtalen eller Hovedavtalen (figur

5.1). Nesten halvparten av de tillitsvalgte mener at ledelsen i stor eller ganske stor grad har kunnskap om tariffavtalen og om arbeidsmiljøloven.

Figur 5.1 Tillitsvalgtes vurdering av om ledelsen har kunnskap om lov- og avtaleverk. Lavest N = 1416.



Mens 22 og 24 prosent svarer at kunnskapen er liten om arbeidsmiljøloven og tariffavtaler som virksomheten var bundet av, oppgir 29 prosent at lederen i liten eller ganske liten grad har kunnskap om hovedavtalen.

Forskjellen er ikke stor, men kan ha sammenheng med at overenskomsten gir svar på konkrete spørsmål som lederen ofte møter i hverdagen, som lønn og arbeidstid, mens hovedavtalene for en viss del omhandler større og strukturelle ting som kan bli nedprioritert i hverdagen. At man ikke er så opptatt av Hovedavtalens bestemmelser, kan imidlertid få betydning for hvilke prosesser tillitsvalgte blir invitert med i av ledelsen, eller for om tillitsvalgte selv krever å få medvirke.

Men et godt partssamarbeid er knyttet til noe mer enn kompetanse om regelverket. Flere uttrykker i intervjuene at det at motparten kan avtaleverket godt, ikke i seg selv er nok for at samarbeidet fungerer.

Ledelsen har god kunnskap om avtaleverket, men de tolker det i hjel. Vi har en del uenighetsprotokoller. (Tillitsvalgt, industri)

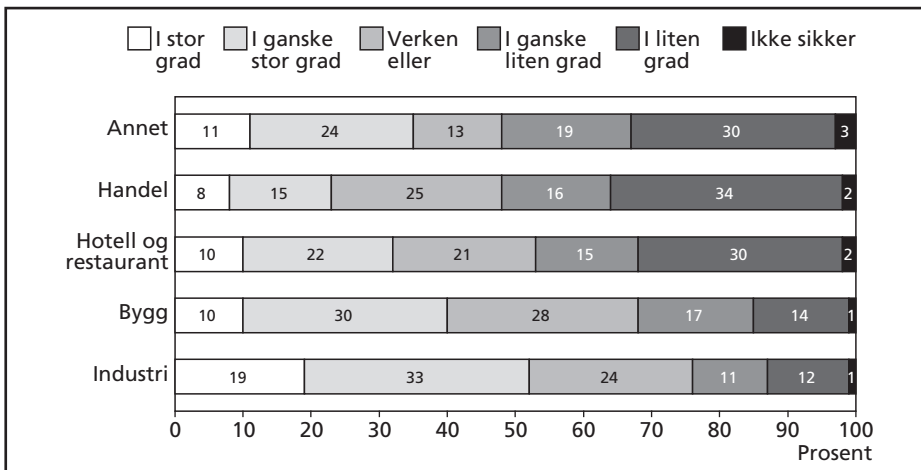
Jeg prøver å få de tillitsvalgte til å være litt mer fleksible, men de er veldig opptatt av å følge lover og regler. De er etter min mening for mye opptatt av rettighetene og mindre av å gjøre bedriften bedre. (Leder, industri)

5.2 Tilrettelegging for fagforeningsaktivitet

Vi så i kapittel 3 at det varierer mellom tillitsvalgte i ulike bransjer hvor mye tid de bruker på vervet sitt. Der så vi at tillitsvalgte fra handel var de som oppga å bruke minst tid på vervet, mens de tillitsvalgte fra industri bruker mest tid. Forskjellene på antall timer av arbeidstiden som ble brukt til fagforeningsaktivitet, ble forklart delvis med størrelsen på klubbene (se kapittel 3). Selv om det er mulig å anta at det er sammenheng mellom størrelse i betydningen antall medlemmer og i hvilken grad arbeidsgiver vil eller opplever seg forpliktet til å tilrettelegge for fagforeningsaktivitet, er det ikke opplagt at det er slik. Det at tillitsvalgte i handel bruker mindre tid, kan muligens også knyttes til andre trekk ved virksomhetene, for eksempel at det er mindre forståelse av fagforeningsarbeid hos arbeidsgivere, og at begge parter har ulike oppfatninger om hva man skal samarbeide om, enn i andre bransjer.

Vi har i spørreundersøkelsen spurt om det tilrettelegges for fagforeningsaktivitet på arbeidsplassen. Vi finner det samme mønsteret her som vi fant når det gjaldt hvor mye tid de tillitsvalgte bruker på vervet. Figur 5.2 viser at det er de tillitsvalgte i industri som i størst grad opplever at det tilrettelegges for fagforeningsaktivitet, 52 prosent av de tillitsvalgte svarer at det i stor eller ganske stor grad tilrettelegges. Den tilsvarende andelen blant tillitsvalgte i bygg er 40 prosent. Andelen er noe lavere blant de tillitsvalgte i hotell og restaurant. Her svarer 32 prosent at det i stor eller ganske stor grad tilrettelegges, mens andelen i handel er 23 prosent.

Figur 5.2 Alt i alt – vil du si at det på din arbeidsplass tilrettelegges for fagforeningsaktivitet? N = 1497.



Også i de kvalitative intervjuene varierer svarene vi får når vi spør om det tilrettelegges for fagforeningsaktivitet på arbeidsplassen. Som vi omtalte i kapittel 3, er det noen tillitsvalgte som har et fast antall timer i uka, mens andre kan bruke den tiden de har behov for, mens andre igjen opplever at det ikke er så lett å få tid.

Noen av de tillitsvalgte vi har intervjuet, gir særlig uttrykk for at de kunne ønsket mer tid til å skolere seg ved å gå på kurs, men at det kan være vanskelig å finne tid til det:

En viktig del av det jeg gjør, er å forklare og gi informasjon til de ansatte. Jeg vil veldig gjerne gå på kurs. Det har vært så travelt på jobb at det ikke har vært mulig, men jeg har sagt at jeg må kunne mer. Vi har mye jobb og litt lite folk. Det er litt lite tid til tillitsvalgtarbeid, men jeg gikk til ledelsen og ba om det, og nå har jeg fått fire timer per uke. (Tillitsvalgt, næringsmiddelindustri)

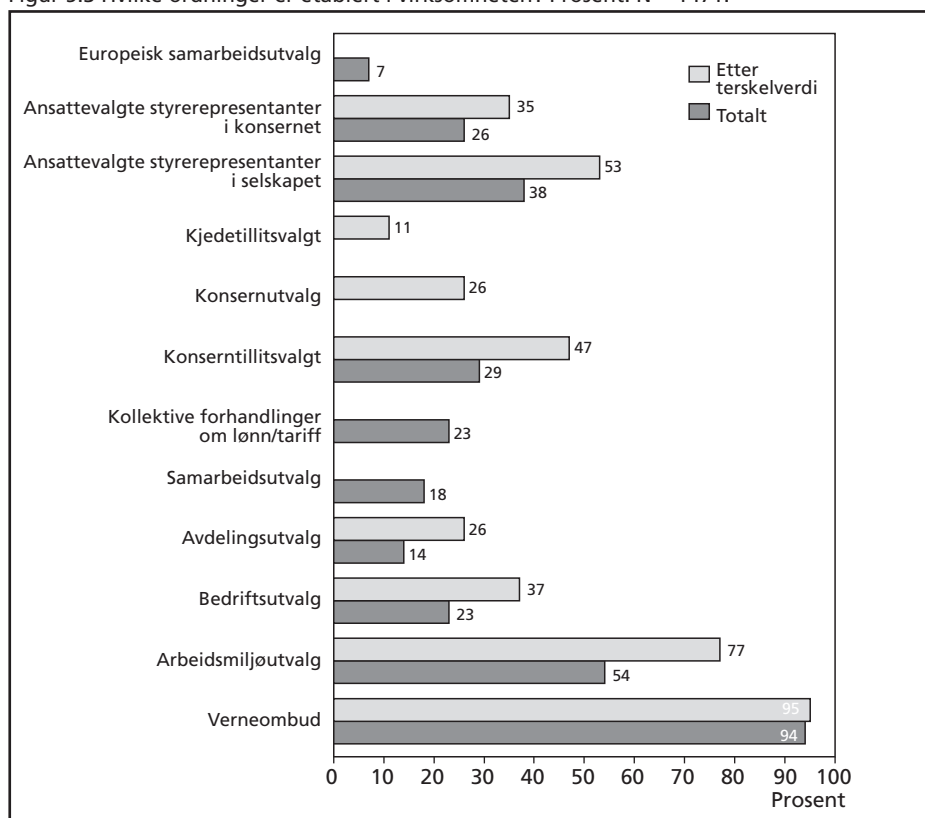
5.3 Hvilke fora deltar de tillitsvalgte i?

Som nevnt stiller både lov- og avtaleverk krav til at arbeidsgiver involverer de tillitsvalgte før beslutninger tas. Medbestemmelse kan utøves gjennom formelle møter med ledelsen eller gjennom uformelle samtaler når behovet er der. På noen virksomheter vil det være etablert faste fora hvor partene møtes, og det er gjerne regulert hvor ofte det skal være møter, og hvilke temaer som der skal behandles. Formelle møter kan også avholdes uten at dette skjer i henhold til en på forhånd oppsatt plan, men der partene setter seg ned etter behov.

Hvilke organer som skal etableres, og hvor ofte partene skal møtes, vil avhenge av bedriftens størrelse og hvilken bransje den befinner seg i. De lovbestemte ordningene gjelder for alle bransjer som er omfattet av denne undersøkelsen, og stiller krav om verneombud, arbeidsmiljøutvalg (AMU) og ansatterepresentanter i styret. De avtalefestede ordningene spenner fra minimumskravet om månedlige drøftelser til bedriftsutvalg, avdelingsutvalg og konsernutvalg. I denne delen ser vi først på hvilke formelle fora som er etablert på arbeidsplassene. Dette omfatter alle typer fora hvor medbestemmelse kan utøves, uavhengig av om det er den tillitsvalgte selv eller det er andre representanter for de ansatte som sitter i disse foraene. I figur 5.3 (neste side) ser vi hvilke ordninger som er etablert i virksomhetene der de tillitsvalgte utøver sine verv. De lyse søylene illustrerer de tillitsvalgte som faller inn under terskelverdiene, det vil si som jobber i virksomheter som ifølge lov- eller avtaleverk skal ha de ulike ordningene. Unntaket her er ordningen med konserntillitsvalgt, der hovedavtalen sier at det kan være behov for en slik tillitsvalgtdrørdning dersom det er flere enn 200 ansatte i konsernet (Hovedavtalen § 16-3).

I tillegg vises de som svarer de har kjedetillitsvalgt og konsernutvalg, i lyse søyler. Her har vi selektert ut dem som ikke jobber i kjede eller konsern.

Figur 5.3 Hvilke ordninger er etablert i virksomheten? Prosent. N = 1471.



Lovbestemte arbeidsmiljøfora er på plass

Vi ser at så godt som alle tillitsvalgte sier at det er verneombud i virksomheten. Dette er også et krav etter arbeidsmiljøloven (§ 6-1) for virksomheter med ti eller flere ansatte. Loven fastslår videre at dersom virksomheten består av flere atskilte avdelinger, skal det normalt velges minst ett verneombud for hver avdeling. Dette syntes også å være tilfellet i de virksomhetene som var omfattet av intervjuene vi gjorde. En bransje skilte seg imidlertid ut. Innenfor deler av handel hadde to av virksomhetene fjernet verneombudene på de enkelte butikkene og erstattet disse med regionsvise verneombud. På en av butikkene innebar dette at verneombudet kun var innom i forbindelse med vernerundene, mens i den andre butikken hadde verneombudet så langt ikke vært innom. Butikkene var imidlertid små enheter som befant seg i grenselandet rundt ti ansatte.

I surveyen svarer sju av ti tillitsvalgte som arbeider på et kjøpesenter, at senteret har verneombud. Basert på de kvalitative intervjuene dreier dette seg neppe om verneombud etter arbeidsmiljølovens regler. Flere av butikkene vi besøkte, som var lokalisert på kjøpesenter, var omfattet av verneombudsordninger opprettet av senterledelsen. Som en del av dette gjennomførte senterleder og verneombud verneunder i butikkene. Dette er riktignok ikke verneombudsordninger etablert med grunnlag i arbeidsmiljøloven da senteret ikke er arbeidsgiver for de butikkansatte og verneombudet ikke valgt blant de ansatte i butikkene. Slike ordninger fritar med andre ord ikke arbeidsgiveren fra å sørge for at det er verneombud i virksomheten.

Over halvparten av de tillitsvalgte sier at virksomheten har arbeidsmiljøutvalg (AMU). Etter arbeidsmiljøloven skal alle bedrifter med 50 ansatte eller flere ha et slikt utvalg (§ 7-1). Hvis vi bare ser på virksomheter som overstiger denne grensen, øker andelen som sier at det er etablert et AMU, til 77 prosent. I intervjuene kom det fram at flere av virksomhetene som er del av større virksomheter, både har sentralt AMU og avdelingsvise AMU. For noen virksomheter er imidlertid AMU, i likhet med verneombudrollen, organisert på regionalt og nasjonalt nivå og ikke på avdelingsnivå.

Resultatene fra surveyen og intervjuene tyder på at de lovbestemte forane knyttet til arbeidsmiljøarbeidet står sterkt. Hvis vi ser på ansatterepresentanter i styret, er det langt færre som oppgir at virksomheten har dette, enn som har AMU – til tross for at terskelen for å kunne kreve ansatterepresentanter etter aksjeloven, dersom man ikke har bedriftsforsamling (§ 6-4), er lavere (30 ansatte) enn for når virksomheten skal ha AMU (50 ansatte). I figur 5.3 tar vi utgangspunkt i tillitsvalgte i virksomheter med 50 ansatte og flere, og vi ser at 53 prosent av disse oppgir at det er ansattevalgte styreprerentanter der de jobber. Det er ikke gitt at de ansatte kjenner til disse reglene, at de ønsker slik representasjon, eller at de tror det vil være mulig å oppnå. De kan også vegre seg for å framsette et krav dersom de tror styret ikke ønsker at ansatte skal være representert.

Avtalefestede ordninger står svakere

Avtalebaserte ordninger som bedriftsutvalg, avdelingsutvalg og konsernutvalg er langt mindre utbredt enn de lovfestede ordningene (figur 5.3). Dette er også naturlig da dette avhenger av at virksomhetene er av en viss størrelse, eller at de er en del av et konsern.

Andelen virksomheter som har avtalefestede fora, øker med bedriftsstørrelse. Men undersøkelsen viser at ikke alle som skulle hatt slike ordninger, har det. Bedriftsutvalg skal etableres i alle virksomheter med 100 ansatte eller mer, men bare 37 prosent av de tillitsvalgte i virksomheter av denne størrelsen sier at dette er på plass.¹⁸ Tilsvarende skal avdelingsutvalg etableres i virksomheter med 200 ansatte eller mer som har en selvstendig ledelse.¹⁹ Her vil altså ikke bare bedriftsstørrelsen avgjøre. Det er 26 prosent

¹⁸ Følger for eksempel av Hovedavtalen NHO-LO 2014-2017 § 13-1.

¹⁹ Følger for eksempel av Hovedavtalen NHO-LO 2014-2017 § 15-1.

av tillitsvalgte i bedrifter med 200 ansatte eller fler som sier at de har slike utvalg. Andelen stiger til 32 prosent hvis vi bare ser på hva de hovedtillitsvalgte har svart, noe som indikerer at tillitsvalgte lenger ned i virksomheten sannsynligvis ikke har den samme oversikten over hvilke organer som er etablert.

Når det gjelder konsernutvalg, har vi sett på virksomheter som er heleid av et annet selskap. I slike virksomheter sier 26 prosent av de tillitsvalgte at de har konsernutvalg, og 47 prosent at det finnes en konserntillitsvalgt.

Innenfor handel og hotell og restaurant er det vanlig at virksomhetene hører til en kjede som har felles markedsførings- og innkjøpspolitikk med mer (se også kapittel 4). Butikker og hoteller som inngår i kjeden, kan enten være eid av kjeden, eller de kan være tilknyttet kjeden gjennom franchisekontrakter. Sistnevnte virksomheter kan igjen enten være selvstendige enheter eller inngå i et konsern med andre enheter. Uavhengig av organiseringen vil det tas beslutninger på kjedenivå som har konsekvenser for ansatte på den enkelte virksomhet eller avdeling. Spørreundersøkelsen viser imidlertid at det ikke er vanlig å ha tillitsvalgte på kjedenivå. Av de virksomhetene som er del av en kjede, er det bare 11 prosent som sier at dette finnes. Hovedavtalen gir heller ikke de ansatte noen rett til å velge en kjedetillitsvalgt dersom dette vil være en annen person enn en hovedtillitsvalgt.

Dessuten sier få at det finnes andre partssammensatte møteplasser, som kollektive forhandlinger om lønn, forhandlingsutvalg og samarbeidsutvalg. Kun 23 prosent av de tillitsvalgte svarer at slike fora finnes i deres virksomhet. At få sier det ikke er kollektive forhandlinger om lønn, er overraskende. I kapittel 3 så vi at én av tre tillitsvalgte sa at de brukte mye eller ganske mye tid på lokale forhandlinger om blant annet lønn. De fleste overenskomstene har bestemmelser om at det skal gjennomføres lokale lønnsforhandlinger årlig. Vi vet imidlertid at det er store variasjoner mellom bransjene når det gjelder hvorvidt lønn faktisk forhandles lokalt. Mens dette er vanlig innen bygg og industri, ligger de ansatte innen handel og hotell og restaurant langt oftere på de minstelønnsattsene som avtalen fastsetter. En nærmere analyse av resultatene viser at mens 32 og 34 prosent av de tillitsvalgte i industri og bygg svarer at kollektive forhandlinger om lønn og tariff foregår i virksomhetene der de jobber, er den tilsvarende andelen i hotell og restaurant 5 prosent. Det at kun en tredjedel av de tillitsvalgte i industri og bygg svarer at kollektive forhandlinger om lønn og tariff foregår, kan være en indikasjon på at spørsmålet har blitt misforstått, og den viser dermed en lavere andel enn den som er reell.

Til tross for at få deltar i nedsatte fora, innebærer ikke det at de ikke har formelle møter med ledelsen. I surveyen sier 56 prosent at de deltar i informasjons-, drøftings- eller forhandlingsmøter med ledelsen på sitt nivå. Dette innebærer likevel at 44 prosent sier at de ikke gjør det. Igjen kommer forskjellene mellom bransjene. I industri og bygg svarer drøye sju av ti tillitsvalgte at de deltar i slike møter, mens det samme er tilfellet for kun 36 prosent av de tillitsvalgte i handel. I hotell og restaurant og «annet» er

andelene henholdsvis 45 og 51 prosent. At deltakelsen er såpass lav innenfor enkelte bransjer, vil kunne ha betydning for den ansattes innflytelse.

Resultatene viser at de avtalebaserte ordningene står overraskende svakt og langt svakere enn lovbaserte ordninger. Dette er i tråd med det vi fant i de kvalitative intervjuene. Mens nesten alle informantene sa at det var verneombud og AMU ved virksomheten, var de avtalebaserte ordningene sjeldnere. En mulig forklaring er at Arbeidstilsynet fører tilsyn med om virksomhetene har verneombud og AMU, mens de avtalebaserte ordningene er overlatt til partenes kontroll. Hvorvidt dette er en ny utvikling eller et bilde som har vært uforandret over tid, kan vi ikke si noe om. Barth & Nergaard (2015) finner imidlertid tegn på svekkelse i de kollektive institusjonene. Selv om ordningene fremdeles står sterkt, er det to tegn til svekkelse. Det ene gjelder nedgang i tariffavtaledekningen, og det andre er relatert til en uthuling av de lokale kollektive institusjonene. Sistnevnte gjelder både nedgang i utbredelsen av organer for medbestemmelse mellom 2003 og 2012 og at færre temaer forhandles om lokalt (Barth & Nergaard 2015:103).

Hva har betydning?

Gjennom en lineær regresjon kan vi se hvilke faktorer som har betydning for om virksomhetene har kollektive ordninger eller institusjoner. Analysen viser hvorvidt de enkelte faktorene har betydning dersom «alt annet» er likt. Ikke overraskende bekrefter disse analysene at virksomhetens størrelse har betydning. Størrelsen vil være avgjørende for hvilke institusjoner virksomhetene er forpliktet til å opprette, slik at selve regelverket legger opp til at dette skal ha betydning. Vi ser også at tillitsvalgte innen industrien rapporterer om flere ordninger enn tillitsvalgte i andre bransjer. Dette er heller ikke overraskende i og med at industrien er den delen av privat sektor hvor modellen tradisjonelt har hatt den sterkeste forankringen. En lineær regresjon viser at følgende variabler påvirker antall partssammensatte ordninger som er etablert der de tillitsvalgte utøver sine verv:²⁰

- mange medlemmer
- mange ansatte i virksomheten
- vært gjennom større omorganisering siste to år
- har utenlandske eiere (helt eller majoritetseid)
- er del av et konsern
- er i industri

²⁰ Se vedlegg (www.fafo.no/images/pub/2015/20423-vedlegg3.pdf) for regresjonsanalyse. Adjusted R-square = 0,435.

En annen faktor som har betydning, er om virksomheten de tillitsvalgte arbeider i, har vært gjennom større omorganiseringsprosesser de siste to årene. Slike virksomheter har flere ordninger for partssamarbeid enn det andre virksomheter har. En forklaring på det kan være at inaktive ordninger kan reaktiveres dersom behovet oppstår. Dersom det oppstår en situasjon som for eksempel en nedbemanning, så vil partene kunne ta initiativ til at dette behandles i samarbeidsorganer som har vært sovende. Et eksempel på dette fra de kvalitative intervjuene gjaldt en butikk som ble fusjonert inn i en kjede. Selv om den tillitsvalgte fram til da brukte liten tid på tillitsvalgt oppgaver, innebar fusjonsprosessen at partsforholdet ble aktivisert, og at det ble holdt drøftingsmøter mellom partene om hvordan prosessen skulle gjennomføres.

Analysene indikerer også at tillitsvalgte i utenlandskeide selskaper har flere institusjoner på virksomhetsnivå enn norskeide, også når vi har kontrollert for størrelse. Hagen (2005:45) peker på et liknende funn. I hennes undersøkelse fant hun at utenlandskeide selskaper i større grad hadde ansatterepresentanter i styret enn norskeide virksomheter. En forklaring på dette framholdt av Hagen er at utenlandske selskaper som har virksomhet i Norge, er opptatt av å følge regelverket og dermed framstå som ansvarlige. Dette vil nok særlig gjelde selskaper som er av en viss størrelse, eller der det er relativt ordnede forhold. Vi vet imidlertid ikke hva slags type saker som diskuteres i disse institusjonene, og hvor hyppig det eksempelvis avholdes møter. Utenlandsk eierskap har for eksempel ikke betydning for om tillitsvalgte deltar i formelle eller uformelle møter med ledelsen, og for om de mener de har innflytelse (se kapittel 6).

5.4 Saker som burde vært diskutert, men ikke blir det

Hvilke saker som skal tas opp i de ulike foraene, er til en viss grad regulert gjennom lov og avtaler. Ut over dette vil temaene avhenge av virksomheten og hva partene er opptatt av. Viktige indikasjoner på tillitsvalgtes deltakelse og innflytelse kan være temaer som tillitsvalgte mener burde ha vært diskutert i de formelle fora som han eller hun deltar i, men som på undersøkelsestidspunktet ikke ble diskutert (figur 5.4).

Som vist i figuren synes det som om de fleste virksomhetene som de tillitsvalgte er ansatt i, har medbestemmelsesordninger på arbeidsmiljøområdet. Til tross for dette viser figur 5.4 at psykososialt arbeidsmiljø og tilrettelegging for ansatte med særskilte behov er blant de temaene som ligger høyt oppe på listen over saker som tillitsvalgte gjerne hadde sett var en del av partssamarbeidet. I tillegg er det tre av ti som etterlyser diskusjoner rundt det fysiske arbeidsmiljøet og sykefravær. Dette kan enten være et tegn på at arbeidsmiljøforaene ikke fungerer etter hensikten, eller at de tillitsvalgte har liten innsikt i hva som skjer i disse foraene. Selv om tillitsvalgte kan sitte i AMU, viser de kvalitative intervjuene at dette ikke alltid er tilfellet. Som tidligere omtalt

Figur 5.4 Er det temaer du mener burde vært diskutert i partssammensatte fora som du deltar i, og som per i dag ikke behandles? Flere svar mulig. Lavest N = 1304. Sykefravær.



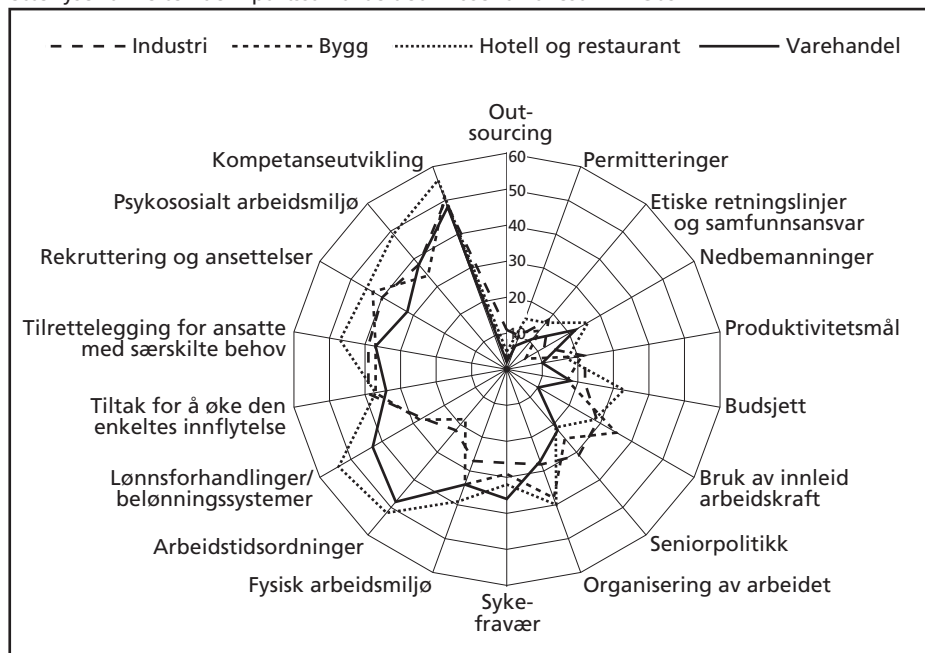
jobber flertallet av de tillitsvalgte dessuten i virksomheter som er så små at loven ikke krever at det finnes AMU, og dermed vil tillitsvalgtes kunnskap om temaer som fysisk arbeidsmiljø og sykefravær være avhengig av kontakten med verneombudene eller av at dette er saker som også tas opp i møter med de tillitsvalgte. At flere etterlyser temaene psykososialt arbeidsmiljø og tilrettelegging enn fysisk arbeidsmiljø, kan også være et tegn på at arbeidsmiljøarbeidet er rettet mot det siste. Dette er også i tråd med funnene i de kvalitative intervjuene gjort i Alsos & Trygstad (2012), se kapittel 1. Både det psykososiale arbeidsmiljøet og tilrettelegging synes ofte å bli individualisert ved at de fleste relaterer dette til enkeltansattes behov. Tilsvarende fant Alsos & Trygstad (2012) at gjaldt for kompetanseutvikling, som i vår undersøkelse er det teamet som topper listen over saker som burde vært diskutert. Både i forprosjektet og under de kvalitative intervjuene som er gjennomført i denne undersøkelsen, tematiseres dette i liten grad i partssamarbeidet. Enkelte av informantene sier derimot at kompetanseutvikling drøftes i medarbeidersamtaler. Dette kan innebære en individualisering som

vil redusere tillitsvalgtes eller andre ansattrepresentanternes innflytelse på overordnede planer for kompetanseutvikling og enkelte arbeidsmiljøspørsmål.

Andre områder som de tillitsvalgte etterlyser innflytelse på, er rekruttering og nyansettelser samt tiltak for å øke ansattes innflytelse. Tillitsvalgte har etter hovedavtalene rett til å få informasjon om nyansatte, men gis ingen formell rett til å ha innflytelse på rekrutteringsarbeidet. Ut fra spørreundersøkelsen kan det imidlertid synes som om de tillitsvalgte i større grad ønsker å delta på dette området. Hvorvidt dette gjelder mer strategiske eller konkrete vurderinger av de enkelte tilsetningene, har vi imidlertid ikke grunnlag for å si noe om.

35 prosent svarer at de ønsker at lønn og belønningssystemer skal være tema i partsamarbeidet. Nederst på listen over temaer kommer permitteringer og outsourcing. Begge er situasjonsbestemte. Vår empiri viser imidlertid at i de situasjoner der permitteringer er nødvendige, blir de tillitsvalgte som hovedregel invitert med på drøftelser.

Figur 5.5 Andel av tillitsvalgte innenfor industri, bygg, hotell og restaurant og handel som etterlyser ulike temaer i partssamarbeidet. Prosent. Lavest N = 1305.



Figur 5.5 viser andelen av tillitsvalgte innen de ulike bransjene som etterlyser ulike temaer i partssamarbeidet. Der linjen beveger seg langt fra midtpunktet, er det mange tillitsvalgte som etterlyser dette temaet, mens der den er nær midtpunktet, er det en lav andel som etterlyser dette. Vi ser gjennomgående at det er de tillitsvalgte fra hotell og

restaurant (den stiplede linjen) som er lengst unna midten, og at handel følger deretter på enkelte områder, men ikke på andre. Vi skal nå se nærmere på bransjeforskjellene.

Handel og hotell og restaurant etterlyser grunnleggende temaer

De tillitsvalgte innenfor handel og hotell og restaurant etterlyser i stor grad grunnleggende temaer i partssamarbeidet. 43 prosent innenfor handel og 54 prosent innenfor hotell og restaurant sier at de skulle ønske at lønn ble diskutert. Som tidligere nevnt er dette områder hvor lokale lønnsforhandlinger er lite utbredt. I tillegg til lønn etterlyser de diskusjoner knyttet til arbeidstidsordninger. Rundt halvparten sier at dette ikke er noe som diskuteres i dag, men som de mener burde vært diskutert med ledelsen. Sammenlikner vi med det tillitsvalgte fra de andre bransjene mener, er det langt færre – 27 prosent innen industri og 28 prosent innen bygg – som mener det samme. At denne type grunnleggende temaer diskuteres mindre innen handel og hotell og restaurant, kan være et tegn på at partssamarbeidet ikke fungerer i disse virksomhetene.

Tillitsvalgte innen disse bransjene er også mer opptatt av å diskutere nedbemanning enn det tillitsvalgte i andre bransjer er. Det er ingen grunn til å tro at nedbemanning her skjer hyppigere. I de kvalitative intervjuene i de øvrige bransjene framkom det imidlertid at nedbemanning er ett av de temaene som så godt som alltid diskuteres mellom partene. En av de tillitsvalgte innenfor handel forteller derimot at nedbemanning blir indirekte bestemt gjennom de budsjettene de får tilsendt fra hovedkontoret, og at tillitsvalgte lokalt ikke har noen som helst innflytelse på dette. Dette gjenspeiler seg i analyser av spørreundersøkelsen, der vi ser at det er variasjoner mellom tillitsvalgte tilhørende de ulike bransjene når det gjelder hva som diskuteres mellom partene lokalt.

Industrien – kompetanseutvikling på topp

Høyest på savnetlisten over temaer i partssamarbeidet i industrien finner vi kompetanseutvikling. Halvparten av de tillitsvalgte etterlyser diskusjoner av denne art. Også de kvalitative intervjuene viser det samme. Der ble vi fortalt at kompetanseutvikling gjerne blir individualisert og i liten grad diskutert i partssammensatte fora. Deretter er det opp mot fire av ti tillitsvalgte som etterlyser rekruttering og ansettelser, tilrettelegging, tiltak for å øke den enkeltes innflytelse samt tiltak for det psykososiale arbeidsmiljøet. De mer grunnleggende temaene som arbeidstid og lønn er det langt færre som etterlyser, men selv innen industrien er det altså 22 prosent som ønsker at arbeidstid skulle vært diskutert, og 27 prosent som etterlyser lønnsforhandlinger eller belønningssystemer. Selv om de tillitsvalgte som er omfattet av våre undersøkelser, samlet sett synes å være en del av et mer velutviklet partssamarbeid enn tillitsvalgte fra de andre forbundene, er det altså mange som opplever at sentrale temaer ikke diskuteres.

Bygg

Svarene fra de tillitsvalgte innen bygg har mange likhetstrekk med svarene fra de tillitsvalgte innen industrien. På enkelte temaer skiller de seg imidlertid ut. Færre etterlyser diskusjoner om arbeidstidsordninger (18 prosent) og nedbemanninger (6 prosent). Flere av informantene innen bygg sa at arbeidstid ble lite diskutert, og at dette hadde sammenheng med at ordningene lå fast fra uke til uke. Dette kan være en forklaring på at relativt få etterlyser dette. Langt flere etterlyser derimot at fysisk arbeidsmiljø (34 prosent), bruk av innleid arbeidskraft (35 prosent) og organisering av arbeidet (38 prosent) blir diskusjonstemaer. At over én av tre tillitsvalgte etterlyser disse sentrale temaene, må kunne sies å være en relativ høy andel.

5.5 Mye skjer uformelt

Jo færre faste møteplasser, jo viktigere blir den uformelle kontakten mellom tillitsvalgte og ledelse. Uformell kontakt kan også være bra for å skape gode relasjoner mellom partene og et bedre klima for å løse saker. Det er ulike oppfatninger av hva som er viktigst.

Uten det formelle ville vi ikke fått til det uformelle. Når en lokal tillitsvalgt eller en hovedtillitsvalgt ringer, da tenker jeg at det er bra. Det er bra at de sier ifra, og at vi får løst saker raskt. Men jeg tror ikke de hadde ringt hvis vi ikke hadde hatt det formelle på plass. Det er der vi utvikler tillit. (Leder, handel)

Det er kombinasjonen, men det er veldig viktig med uformell kontakt. Det er mye som ryddes opp uformelt, og som derfor aldri blir en sak. Det er en utrolig fordel. Vi overrasker ikke leder i formelle møter. Vi gir beskjed i forkant. (Tillitsvalgt, bygg)

Det uformelle samarbeidet er nesten viktigere enn det formelle. Det gjør det lettere å få til ting. (Leder, industrien)

Jeg tror de uformelle samtaler er de viktigste. De er viktige for å bygge opp under de formelle samtaler. (Tillitsvalgt, industri)

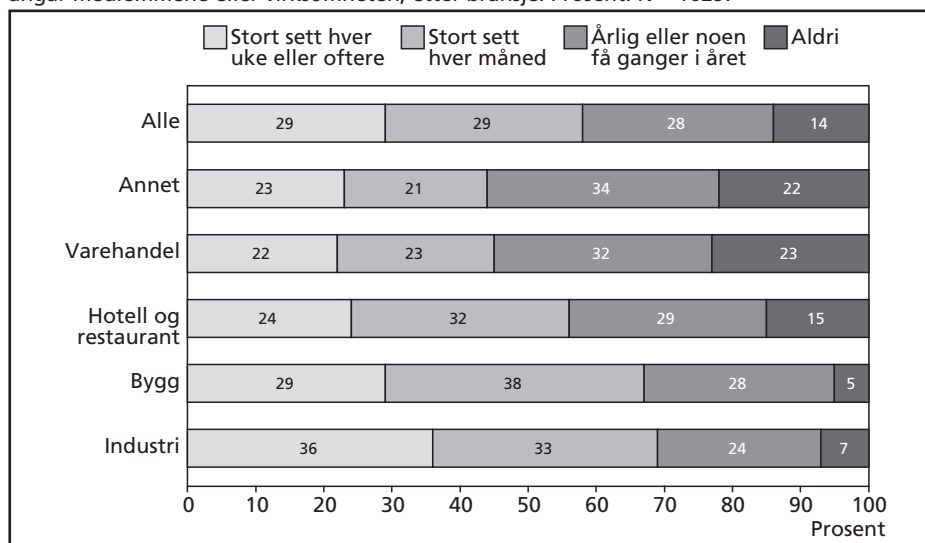
Dersom en stor del av kontakten er uformell og lite nedfelles i protokoller, kan det være uklart hva man har blitt enige om. Dette kan igjen føre til flere konflikter mellom partene og mindre gjennomslagskraft for de tillitsvalgte.

Hver gang lederen lover noe, så glemmer han det. Vi krever ting skriftlig, men får bare muntlige svar. (Tillitsvalgt, industri)

Denne tillitsvalgte sa at de slet med å få ledelsen til å holde det som var avtalt, når de ikke hadde noe skriftlig dokumentasjon på hva det ble snakket om.

I spørreundersøkelsen har vi spurt de tillitsvalgte om hvor ofte de har uformelle samtaler med lederen på sitt nivå om temaer som angår medlemmene eller virksomheten (figur 5.6).

Figur 5.6 Hvor ofte tillitsvalgte har uformelle møter med ledelsen på sitt nivå om temaer som angår medlemmene eller virksomheten, etter bransje. Prosent. N = 1629.



Totalt sier 58 prosent av de tillitsvalgte at de har slike samtaler månedlig eller oftere. Det varierer mellom bransjene hvor hyppig disse samtaler finner sted. De tillitsvalgte innen industri og bygg er de som hyppigst har uformelle samtaler. Nesten sju av ti sier at dette skjer hver måned eller oftere, mens 5 til 7 prosent sier at de aldri har det. Det er tillitsvalgte innen handel og innen andre bransjer som har minst uformell kontakt. Hele 23 prosent av tillitsvalgte i handel sier at de aldri snakker uformelt med ledelsen om disse temaene. Dette er ganske overraskende i og med at disse tillitsvalgte kommer fra små enheter der de ofte jobber side om side med sine ledere. Blant våre informanter er det kun tillitsvalgte ved de større dagligvarebutikkene som har lite uformell kontakt med ledelsen. Men antall informanter i disse kategoriene er begrenset. En mulig fortolkning er at selv om de har mye daglig kontakt, så snakker de lite med ledelsen i rollen som tillitsvalgt.

5.6 Fire kategorier av partssamarbeid

Basert på analysene over kan vi dele partssamarbeidet lokalt inn i fire ulike kategorier. I den første kategorien finner vi tillitsvalgte som sier de har både formelle og uformelle møter med ledelsen på sitt nivå. I den andre kategorien finner vi dem som har formelle møter, men sjelden eller aldri har uformelle samtaler. Den tredje kategorien omfatter de som bare har uformell kontakt, mens den fjerde kategorien representerer dem som ikke har formelle møter og sjelden eller aldri har uformell kontakt.

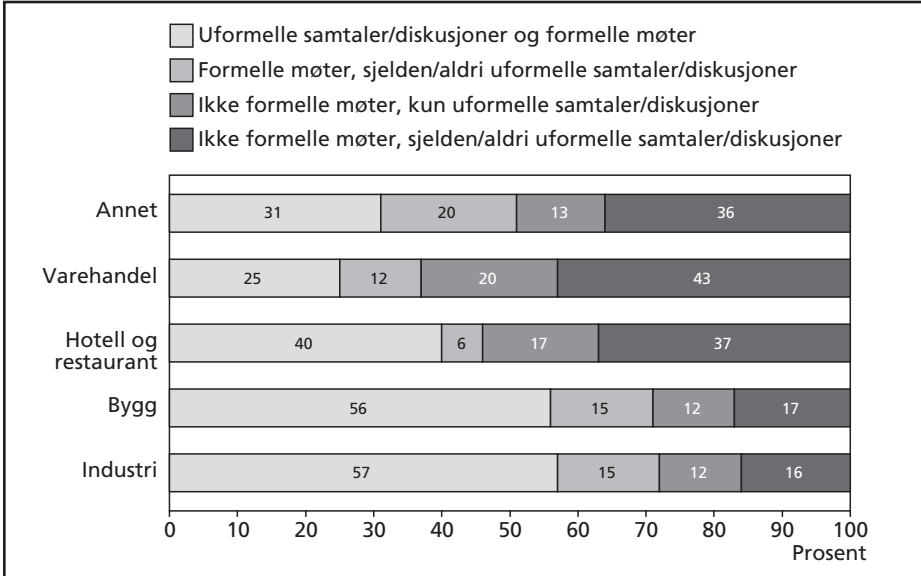
Hvis vi ser på utvalget under ett, vil det være 42 prosent som har både formelt og uformelt samarbeid (tabell 5.2), mens 29 prosent har ingen av delene. 14 prosent har bare formelt samarbeid, mens 15 prosent har bare uformelt samarbeid. Tillitsvalgte som havner i den første kategorien, passer godt inn i bildet av det norske partssamarbeidet. Verre er det med dem som befinner seg i ruten nederst til høyre. Dersom den tillitsvalgte ikke deltar i formelle møter og sjelden eller aldri har uformelle samtaler med ledelsen på sitt nivå, er det vanskelig å si at det eksisterer et partssamarbeid i denne virksomheten eller avdelingen som den tillitsvalgte representerer. I vår undersøkelse er denne andelen overraskende høy og et klart svakhetstegn for den norske arbeidslivsmodellen på virksomhetsnivå.

Tabell 5.1 Partssamarbeidet i hele utvalget kategorisert etter forekomst av uformelle og formelle møter. Prosent. N = 1612

		Uformelt samarbeid	
		+	-
Formelt samarbeid	+	42	14
	-	15	29

Spørsmålet er så om dette bildet er knyttet til enkelte bransjer, eller om det er et generelt trekk i arbeidslivet. Figur 5.7 viser andelen av de ulike kategoriene fordelt på bransje. Partssamarbeidet står sterkest innen industrien og innen bygg. Her utøves partssamarbeidet av majoriteten av de tillitsvalgte både gjennom formelle møter og uformelle samtaler, og få har ingen av delene. I handel, hotell- og restaurant og «annet» (bilverksteder med mer) – er bildet et annet. Her deltar mellom 36 prosent og 43 prosent av de tillitsvalgte ikke i formelle møter og de har sjelden eller aldri uformelle samtaler med sin leder. Det er med andre ord klare bransjeforskjeller, selv om det også innen bygg og industri er en andel på mellom 16 og 17 prosent som heller ikke deltar aktivt. At så mange ikke deltar innenfor de andre bransjene, inne-

Figur 5.7 Hvor ofte tillitsvalgte har formelle møter og uformelle samtaler med ledelsen. Etter bransje. N = 1612.



bærer at arbeidslivsmodellen kan være vanskelig å identifisere innen disse bransjene. Men dette har også sammenheng med blant annet størrelse og hvilket verv de tillitsvalgte har, noe som framgår av tabell 5.2.

Tabell 5.2 Oversikt over deltakelse i formelle og uformelle fora fordelt etter bedriftsstørrelse og verv.

Konserntillitsvalgt, hovedtillitsvalgt, klubbleder	Ikke formell, aldri/sjelden uformell	Kun uformell	Kun formell	Begge
Under 10 medlemmer	36	18	18	28
11–24 medlemmer	24	15	20	41
25 og flere medlemmer	5	11	7	76
Samlet	18	14	14	54
Stedstillitsvalgt/avdelingstillitsvalgt/plasstillitsvalgt	Ikke formell, aldri/sjelden uformell	Kun uformell	Kun formell	Begge
Under 10 medlemmer	52	20	13	15
11–24 medlemmer	27	19	14	39
25 og flere medlemmer	17	7	18	58
Samlet	40	18	14	28

Tabell 5.2 viser en klar sammenheng mellom antall medlemmer og deltakelse, men vi ser også at type verv har betydning. Mens 5 prosent av tillitsvalgte med 25 medlemmer eller mer ikke deltar i formelle fora eller aldri/sjelden har uformelle diskusjoner

med leder på sitt nivå om saker som angår virksomheten og medlemmene, er den tilsvarende andelen blant stedstillitsvalgte, avdelingstillitsvalgte og plasstillitsvalgte med like mange medlemmer 17 prosent. I figur 5.7 ser vi hvordan deltakelse også varierer mellom bransjer.

Hva har betydning?

Hva er det som avgjør om virksomhetene har formelle og uformelle samarbeidskanaler? Nok en gang har vi gjennomført en lineær regresjon for finne ut hvilke faktorer som har betydning. Vi finner at følgende variabler vil ha betydning for om tillitsvalgte både deltar i formelle fora og har uformelle samtaler med leder på sitt nivå:²¹

- ansiennitet som tillitsvalgt
- at man har mange medlemmer
- at man er hovedtillitsvalgt, konserntillitsvalgt eller liknende
- at det er mange ansatte i virksomheten
- at virksomheten har blitt omorganisert siste to år
- tillitsvalgte i industri og bygg

Vi finner at tillitsvalgte med lang fartstid deltar mer i formelle møter og i uformelle samtaler med leder på sitt nivå enn tillitsvalgte med kort fartstid og tillitsvalgte på arbeidsplasser med få ansatte. Hvilket verv den tillitsvalgte har, er også av betydning. De som er hovedtillitsvalgt eller konserntillitsvalgt, deltar i større grad enn de som er plasstillitsvalgt. Dette er sannsynligvis en konsekvens av at tillitsvalgte på høyere nivå vil ha et større ansvarsområde og være involvert i flere prosesser enn de på avdelingsnivå (jf. tabell 5.2). Analysen viser også at tillitsvalgte som har vært gjennom omorganiseringsprosesser siste to år, deltar mer enn øvrige, og forklaringen er nok også her at disse prosessene har aktivisert partssamarbeidet. Videre deltar tillitsvalgte innen industri og bygg langt mer enn tillitsvalgte i handel og hotell og restaurant.

²¹ Se vedlegg 3 for analyse.

5.7 Oppsummering

- Nær halvparten av de tillitsvalgte mener at ledelsen har god kunnskap om tariffavtalen og arbeidsmiljøloven, mens færre sier det samme om ledelsens kunnskap om hovedavtalen.
- Tillitsvalgte innen industri og bygg opplever i større grad enn tillitsvalgte innen handel og hotell og restaurant at det tilrettelegges for fagforeningsaktivitet på arbeidsplassen.
- De fleste virksomheter har etablert de arbeidsmiljøfora som arbeidsmiljøloven stiller krav om, mens langt færre har ansatterepresentanter i styret.
- De avtalefestede ordningene synes å stå svakere enn de lovfestede ordningene. Bare 36 prosent av tillitsvalgte i bedrifter med 100 ansatte eller fler sier at de har bedriftsutvalg. Tillitsvalgte i virksomheter som er store, er industribedrifter, har vært gjennom omorganiseringsprosesser, er utenlandskeid, rapporterer om flere avtalefestede ordninger enn tillitsvalgte i andre virksomheter.
- Kompetanseutvikling er det temaet som flest etterlyser i partssamarbeidet, men det er store bransjevise forskjeller. Innen handel og hotell og restaurant etterlyser de tillitsvalgte grunnleggende temaer som lønn og arbeidstid. Innen industrien er nettopp kompetanseutvikling på topp blant temaene som etterspørres, men også rekruttering og ansettelse, tilrettelegging, tiltak for å øke den enkeltes innflytelse samt psykososialt arbeidsmiljø etterlyses. Innen bygg er det fysisk arbeidsmiljø, innleie av arbeidskraft og organisering av arbeidet som etterlyses i størst grad.
- Mye av partssamarbeidet skjer også uformelt. 58 prosent av de tillitsvalgte har uformelle samtaler med ledelsen månedlig eller oftere. Flest har slike samtaler innen industrien (69 prosent) og færrest innen handel (45 prosent).
- De tillitsvalgte kan deles inn i fire kategorier når det gjelder partssamarbeid. Noen har både formelle og uformelle møter (42 prosent), andre har en av delene, mens noen har ingen av delene (29 prosent). Flertallet av tillitsvalgte innen bygg og industri har begge deler, mens mer enn fire av ti tillitsvalgte innen handel sier at de har ingen av delene.
- Tillitsvalgte fra store virksomheter og som har lang fartstid, deltar i større grad enn andre. Hovedtillitsvalgte deltar mer enn plasstillitsvalgte. I virksomheter som har vært gjennom omorganiseringsprosesser, er det mer samarbeid enn i andre virksomheter.

Kapittel 6 Samarbeid og innflytelse

I dette kapitlet skal vi gå nærmere inn på partssamarbeidet i virksomheten. Hva samarbeider partene om, og hvordan vurderer de kvaliteten på dette samarbeidet? I kapittel 5 så vi blant annet på hvilke partssammensatte ordninger eller fora tillitsvalgte deltar i. Samtidig har vi tidligere påpekt at det å delta ikke er synonymt med innflytelse, men å regne som en forutsetning for innflytelse. Vi har også sett at det er en relativt stor andel tillitsvalgte som *ikke* har formelle møter med leder på sitt nivå. Videre har de svært sjelden eller aldri uformelle samtaler med sin leder om spørsmål som berører medlemmene og virksomheten (kapittel 5). Når man ikke møtes formelt eller uformelt i rollen som henholdsvis tillitsvalgt og leder, er det grunn til å stille spørsmål ved både omfanget av og kvaliteten på partssamarbeidet.

6.1 Hva kjennetegner et godt partssamarbeid?

Godt partssamarbeid? At man kan se hverandres sider, bedriften har jo alltid styringsretten, men ledelsen må lytte til synspunkter fra tillitsvalgte. Alle skjønner at bedriften må tjene penger, men beslutninger må kunne diskuteres også før de er truffet. Noen ting ser vi ulikt på, som for eksempel tidspunktet for informasjon, men vi er stort sett ganske enige. (Tillitsvalgt, næringsmiddelindustri)

Vi har i de kvalitative intervjuene spurt våre informanter om hva som kjennetegner et godt partssamarbeid. Uavhengig av bransje er både tillitsvalgte og ledere opptatt av *kommunikasjon og dialog* som viktige elementer for et velfungerende partssamarbeid:

Godt partssamarbeid er kjennetegnet av at dialogen er god, god kommunikasjon og at vi er tilgjengelige for hverandre. (Leder, bygg)

Partssamarbeidet er godt hvis det er preget av åpenhet, dialog og tillit. Det er det her. (Tillitsvalgt, handel)

Det blir også vist til at det å ha en *felles forståelse* av virksomhetens situasjon er viktig – at ledelsen og tillitsvalgte har den samme virkelighetsoppfatningen. En leder i en

butikk peker på at ledelsen her har et ansvar for å gi tillitsvalgte tilstrekkelig informasjon om situasjonen:

De tillitsvalgte må ha kunnskap om konsernets situasjon, om planer og om utfordringer. De tillitsvalgte er avhengig av at vi i ledelsen gir dem verktøyene – og det er informasjon. Når vi ser de samme utfordringen eller de samme løsningene – vi har de samme bildene – da fungerer det godt. (Leder, handel)

Det blir også vist til at et godt partssamarbeid er noe som *utvikles over tid*:

Jeg har ikke samarbeidsproblemer med ledelsen her nå, jeg hadde det da jeg begynte, men det handler om en kultur man må bygge sammen. (Tillitsvalgt, handel)

I intervjuene ser vi at både tillitsvalgte og ledere peker på at et godt samarbeid også er *personavhengig*, og at samarbeidet farges av kjemien mellom dem:

Den forrige tillitsvalgte hadde et problematisk forhold til ledelsen. Jeg opplevde han som aggressiv, han skapte mye konflikt. Jeg har bare vært tillitsvalgt i et drøyt halvår, men synes kjemien mellom meg og ledelsen foreløpig er god. (Tillitsvalgt, næringsmiddelindustri)

Det er veldig personavhengig. Det gjelder både for tillitsvalgt og leder, det er personavhengig på begge sider. (Leder, handel)

Vi vet fra tidligere undersøkelser at samarbeidet varierer sterkt både mellom virksomheter og innad i virksomhetene (se Falkum et al. 2009; Nergaard & Trygstad 2012). Våre informanter trekker også fram at virksomhetens størrelse kan ha betydning for hvordan partssamarbeidet fungerer. I små virksomheter er den daglige kontakten mellom ledelse og ansatte tett. Det kan derfor oppleves som unødvendig å ha et formelt samarbeid: «Vi har nesten ikke hatt bruk for tillitsvalgte her» (leder, liten virksomhet, «annet»). I større selskaper vises det til behovet for formalisering og rammer. Samtidig har vi gjennomført intervjuer i store virksomheter uten formelle fora og med kun sporadisk uformell kontakt mellom leder og tillitsvalgt.

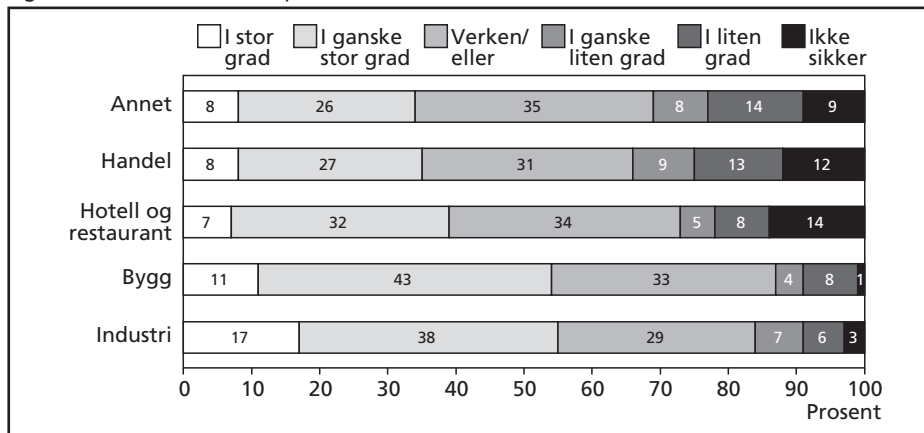
Hvordan man vurderer partssamarbeidet, vil ikke bare være person- og størrelsesavhengig. Det vil trolig også være relatert til type sak. Vi skal i det følgende gå samarbeidet litt nærmere etter i sømmene. Vi tar først for oss samarbeid knyttet til den ordinære driften før vi ser på samarbeidet knyttet til endringsprosesser.

6.2 Samarbeid om drift

Tillitsvalgtes oppgave er blant annet å ivareta arbeidstakernes interesser på en måte som gjør at arbeidsbetingelsen blir bedre og ikke verre. I utgangspunktet kan tillitsvalgte innta tre ulike posisjoner eller roller i sitt møte med ledelsen. De kan på ta seg en vaktbikkjefunksjon, de kan fungere som ledelsens sparringspartnere, eller de kan inngå i et reelt samarbeid. I praksis vil et velfungerende partssamarbeid preges av at samtlige roller er i spill, men at vektingen kan variere. I dette kapittelet retter vi blikket mot vaktbikkja og sparringspartneren.

Eiere vil på sin side ha forventninger til at ledelsen av virksomhetene legger til rette for effektivitet og kvalitet (Nergaard & Trygstad 2012). Vi har i spørreundersøkelsen spurt de tillitsvalgte om de mener at partssamarbeidet i egen virksomhet bidrar til effektiv drift. Figur 6.1 viser at 55 prosent av de tillitsvalgte i industri og 54 prosent av de tillitsvalgte i bygg svarer at det i stor eller ganske stor grad gjør det. Det er imidlertid verdt å legge merke til at det innenfor alle bransjene er en forholdsvis stor andel som oppgir verken eller – i overkant av 30 prosent svarer det. Forklaringene kan være flere. For det første kan det være at de ikke setter partssamarbeidet inn i en slik sammenheng – altså som en mulig faktor for mest mulig effektiv drift. For det andre kan det være at ledelsen ikke diskuterer effektiviseringstiltak med de tillitsvalgte fordi de er av den oppfatning at de tillitsvalgte har lite å bidra med. I den grad det er lite aktivitet mellom partene (se kapittel 5), vil det være nærliggende å svare at dette ikke har betydning for driften. Det er særlig tillitsvalgte med mange medlemmer som mener partssamarbeidet bidrar til effektiv drift.

Figur 6.1 Alt i alt – vil du si at partssamarbeidet i din virksomhet bidrar til effektiv drift? N = 1407.



Samarbeid om arbeidskraftstrategier

Om det er min jobb å sjekke ved innleie? Selvfølgelig! Nye avtaler, da forlanger jeg papirene. Bedriften sjekker avtaler, de har systemer, og jeg får papirene. I innleie-protokollen, som vi skriver etter drøftingene, finnes det opplistet hvilke firmaer de kan leie fra, er vi ikke vi fornøyd, signerer vi ikke protokollen. Litt politi må vi få lov til å være. (Tillitsvalgt, industrien)

Arbeidskraftstrategier er en samlebetegnelse for strategier for ansettelse, rekruttering og innleie av arbeidskraft. Innleie er et område hvor overenskomstene uttrykkelig regulerer at det skal drøftes med tillitsvalgte (se kapittel 1).

Arbeidskraft – nok og riktig type – har vært et mye diskutert tema i norsk arbeidsliv de siste årene. EU-utvidelsen og arbeidsinnvandringen har aktualisert en rekke spørsmål knyttet til lønns- og arbeidsforhold. Hvordan tillitsvalgte kan være med og sikre at virksomheten tiltrekker seg den riktige arbeidskraften, peker mot en rolle som ledelsens sparringspartner. Når det gjelder innleie og bruk av midlertidig og utenlandsk arbeidskraft, vil også vaktbikkjefunksjonen kunne være høyst påkrevet.

I kapittel 4 så vi at 45 prosent av de tillitsvalgte svarte at virksomheten de jobbet i, hadde brukt sesongarbeidere, andre midlertidige eller begge deler i løpet av de siste tolv månedene. I tillegg har 46 prosent av de tillitsvalgte svart at virksomheten har benyttet innleide arbeidstakere i løpet av den samme perioden. Arbeidskraftstrategier bør med andre ord være et aktuelt tema i partssamarbeidet knyttet til daglig drift og endringer. Men blir for eksempel innleie diskutert i partssammensatte fora?

Mange av de tillitsvalgte vi har intervjuet, blir i liten grad trukket med i diskusjoner om valg av rekruttering og nyansettelser versus innleie av arbeidskraft. Derimot ser tillitsvalgte ut til å ha en større rolle når det gjelder å sikre at virksomheten leier inn fra et seriøst bemanningsbyrå eller en produksjonsbedrift. Særlig gjelder dette tillitsvalgte i bygg og industri, der omfanget av denne type arbeidskraftstrategier er stort (se figur 4.4). Flere av de tillitsvalgte svarer at de blir trukket med både i diskusjonene om hvilke selskaper man skal bruke, og i kontrollen i ettertid, men i mindre grad for å diskutere antallet som skal leies inn. Mange framhever at ledelsen er opptatt av at det skal være ordnede forhold:

Vi har full kontroll på alle som er inne her, det er det også ønske om. Det er det som gjør det så bekvemt å være tillitsvalgt her, du kan legge fra deg detektivhatten, det er så åpne linjer på alt at det slipper vi. (Tillitsvalgt, næringsmiddelindustri)

Dette fikk vi også eksempler på fra ledelsen:

En sesong hadde vi nesten 200 innleide fra [land]. Vi samarbeidet med et veldig flinkt byrå, flinke folk med erfaring fra bransjen hjemme. Men så oppdaget jeg litt snusk i det byrået og brøt all forbindelse med dem. Men da hadde noen av disse

vært her noen sesonger, så noen av dem ansatte vi da selv. Nå har vi en avtale med et annet byrå som har gjort en god jobb. (Leder, «annet»)

Hovedinntrykket er at de tillitsvalgte i stor grad tar en sjekk om arbeidsforholdene er i orden:

Jeg sjekket arbeidsforhold for innleide sist, og det viste seg at de gikk på den gamle tariffavtalen. Så jeg har det som en av mine oppgaver. Sjekket opp, og det løste seg. Likebehandling på utstyr og sånn passes på. Jeg er kompromissløs på noe selv om jeg vil samarbeide. (Tillitsvalgte, industri)

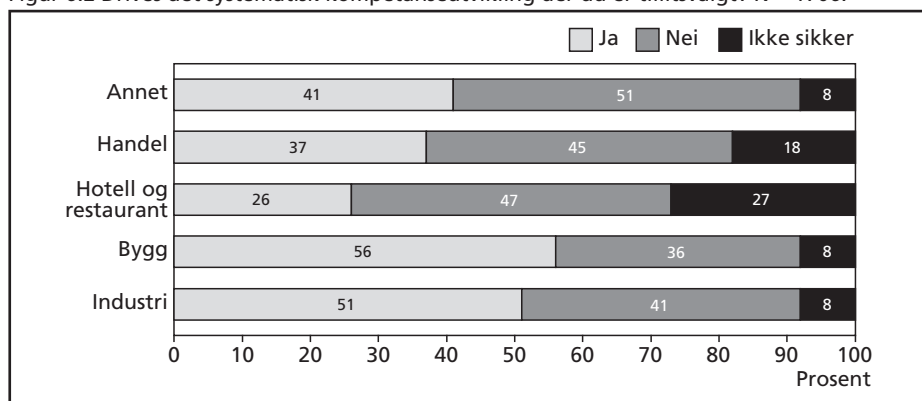
Det ser ikke ut til at innleie har ført til konflikter mellom partene, det å sørge for at det er ordnede forhold ser ut til å oppfattes som en felles oppgave. Hvorvidt en stor andel innleide eller midlertidige svekker de tillitsvalgtes stilling overfor ledelsen, har vi ingen indikasjoner på.

Samarbeid om kompetanseutvikling

Hovedtillitsvalgt informeres om kompetanseutviklingstiltak, det er praktisk/faglig utvikling, men også personlig utvikling. Vi har hatt tilbud om kurs hvor folk kan få bli mer kjent med egne sterke og svake sider. Jeg tror det innenfor en virksomhet som vår kan være bra å ha denne type kurs også. (Leder, næringsmiddelindustri)

Kompetanse og kompetanseutvikling er et kjernepunkt i de fleste virksomheter. Det er en del av det strategiske arbeidet og er ikke minst viktig i forbindelse med omstillingsprosesser. Det er derfor et område som også er viktig for de tillitsvalgte. I undersøkelsen svarer 44 prosent av de tillitsvalgte at det drives systematisk kompetanseutvikling der de arbeider. Igjen finner vi store forskjeller mellom de ulike områdene:

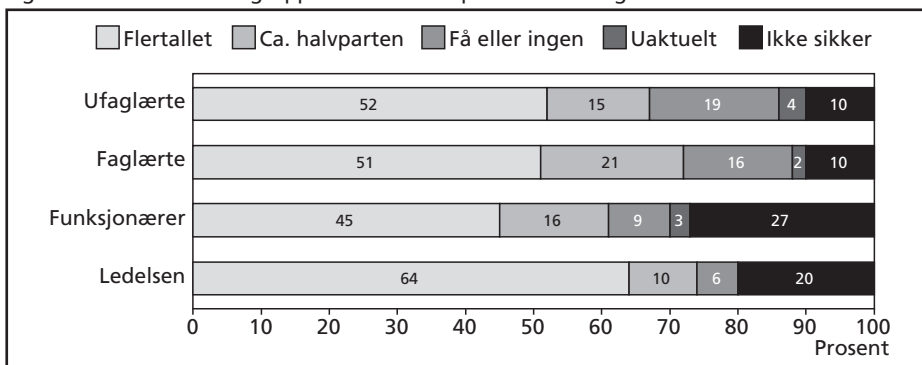
Figur 6.2 Drives det systematisk kompetanseutvikling der du er tillitsvalgt? N = 1706.



Halvparten av de tillitsvalgte fra industriområdet rapporterer om systematisk kompetanseutvikling i virksomheten, mens andelen er nede i 26 prosent innenfor hotell og restaurant. Her må vi også ta hensyn til at en stor andel svarer «ikke sikker». Den store andelen «ikke sikker» er likevel interessant fordi den kan indikere at kompetanseutvikling ikke inngår som en del av partssamarbeidet.

Involvering av de tillitsvalgte kan være av betydning for å sikre at tilbud om kompetanseutvikling foregår på en rettferdig måte, og at det er i tråd med virksomhetens reelle behov.

Figur 6.3 Andeler i ulike grupper som får kompetanseutvikling. Laveste N = 522.



Ifølge de tillitsvalgte er det ledelsen som i størst grad får kompetanseutvikling. To av tre tillitsvalgte svarer at denne gruppen får kompetanseutvikling. Blant andre ansattegrupper er det små forskjeller. De tillitsvalgte er mer usikre når det gjelder lederne og funksjonærene enn når det kommer til faglært og ufaglært. Dette kan være et tegn på at det i en del virksomheter ikke er diskusjoner mellom partene om en helhetlig kompetanseplan for hele virksomheten (se også figur 5.4). Dette bekreftes til en viss grad i intervjuene. Flere av dem vi har snakket med, legger vekt på at kompetansetiltak er tilgjengelige, men at systematikken mangler:

Det [kompetanseutvikling] føler jeg er veldig lite planmessig, og vi er overhodet ikke involvert i sånne ting fordi det er liksom ikke det vi skal bry oss med. Vi skal bry oss med rettighetene til arbeidstakerne, vi, og ikke noe annet. (Tillitsvalgt, bygg)

I kapittel 5 så vi at kompetanseutvikling er et av de temaene som flest tillitsvalgte etterlyser i partssamarbeidet. Dette stemmer også godt overens med et sentralt funn i forprosjektet (Alsos & Trygstad 2012). Kompetanseutvikling var der et av de områdene der vi fant et betydelig forbedringspotensial. Funnene i de kvalitative intervjuene trekker i samme retning. Kompetanseutvikling er noe som de tillitsvalgte i varierende og til dels liten grad deltar i.

Samarbeid om arbeidsmiljø og arbeidsvilkår

Tillitsvalgtes kjerneoppgaver er å ivareta de ansattes arbeidsvilkår og arbeidsmiljø. Gjennom LOs tillitsvalgtpanel har vi fått kjennskap til at medbestemmelse, arbeidsmiljø og HMS er saker LO-tillitsvalgte vil at LO skal prioritere (Hagen 2013).

Arbeidsmiljø

Gjennomgående gir de vi har intervjuet, inntrykk av at de er fornøyde med arbeidsmiljøet, og at trivselen er høy. Samtidig finner vi i flere av intervjuene en sammenheng mellom lav aktivitet og at man sett fra tillitsvalgtes ståsted ikke har særlige utfordringer knyttet til arbeidsmiljø. Den tillitsvalgte i sitatet under møter ledelsen i rollen som tillitsvalgt kun en gang i året, nemlig under lønnsforhandlingene. På vårt spørsmål om hvorvidt hun ønsker seg en mer aktiv rolle, svarer hun:

Tror ikke medlemmene ville brydd seg, alle sier – vi har det jo greit her. (Tillitsvalgt, industri)

Gjennomgående er det på de små arbeidsplassene vi finner en slik holdning. En tillitsvalgt – som rapporterte om et godt forhold til ledelsen – tok også opp utfordringen ved å være tillitsvalgt dersom kolleger er i konflikt med hverandre:

Intervjuer: – Arbeidsmiljøtiltak – har dere det?

Tillitsvalgt: – Nei, det har vel egentlig vært lite, problemet her er arbeidsmiljøet mellom kolleger, alt det andre har vært ok så vidt jeg kan se. (Utdrag fra intervju med tillitsvalgt, handel)

Vedkommende la stor vekt på at å være eneste tillitsvalgt i en virksomhet kan være ensomt, og at man som tillitsvalgt nærmest er maktesløs dersom miljøet mellom kollegene er dårlig.

I større virksomheter henvises det ofte til de formelle ordningene, dette sitatet er illustrerende i så måte:

Arbeidsmiljø og HMS? Det funker bra. AMU [arbeidsmiljøutvalg] og verneombud fungerer også veldig bra, og de har godt samarbeid med bedriftshelsetjenesten. Verneombudet foretar jevnlig vernerunder, og det forsøkes å tilrettelegge for å få ned sykefraværet som har vært veldig høyt, men som fortsatt er høyt. (Tillitsvalgt, industri)

Sitatet støtter et sentralt funn i kapittel 5, der vi så at verneombud og arbeidsmiljøutvalg i hovedsak ser ut til å være på plass i virksomhetene der de tillitsvalgte utøver sine verv. Våre informanter er imidlertid tilbøyelige til å mene at det fortrinnsvis er det fysiske arbeidsmiljøet som tillegges vekt. Det synes å være mindre oppmerksomhet rettet mot det psykososiale arbeidsmiljøet. Dette underbygger tidligere funn, blant annet i forprosjektet (se kapittel 1). Noen tillitsvalgte forteller at virksomheten har en

strategi for å håndtere mobbing og trakassering, men når man spør nærmere om hva denne strategien går ut på, svarer de fleste at det egentlig vil begrense seg til å flytte på folk, for eksempel ved å lage nye team. Det er også få tillitsvalgte som kan fortelle om hvordan virksomheten tilbyr tilrettelegging for arbeidstakere som har behov. Dette gjelder også langt på vei de lederne vi har intervjuet. I de virksomhetene der man har bedriftshelsetjeneste, er flere av de tillitsvalgte og lederne vi snakket med, raske med å henvise til denne som en instans som tar seg av denne type spørsmål.

Lønns- og arbeidsvilkår

Tillitsvalgtes rolle knyttet til lønns- og arbeidsvilkår kan gå ut på både å være med å bestemme hvilke vilkår som skal gjelde, og å passe på at medlemmene får det de har krav på. I vårt prosjekt har vi konsentrert oss om deltakelse og innflytelse etter hovedavtalene, men vi har likevel fått noen interessante innblikk i arbeidet med de lokale lønnsforhandlingene. Ikke minst gjelder dette i de små virksomhetene, her finner vi flere eksempler på at lønnsforhandlingene er de tillitsvalgtes eneste møtepunkt med ledelsen:

Vi møter stort sett ledelsen når det er lønnsforhandlinger, eventuelt hvis det er spesielle saker der arbeidstakere ønsker at tillitsvalgte skal være med i møte. (Tillitsvalgt, næringsmiddelindustri)

Arbeidstid og lokale arbeidstidsordninger kan også være en del av de lokale forhandlingene, men det varierer i hvilken grad dette er et tema som diskuteres. I noen virksomheter ligger ordningene fast over flere år, slik at ingen av partene ser behov for å ta dem opp til diskusjon. I andre virksomheter er dette noe som endres hele tiden og dermed skal diskuteres med den tillitsvalgte. Nergaard (2012) har sett på hvorvidt butikksjefer diskuterer nye arbeidsplaner med de tillitsvalgte. Bare fire av ti butikksjefer sa at de diskuterte med de tillitsvalgte om hvordan arbeidsplanene ble satt opp. Også flere av våre informanter innen handel forteller at dette ikke blir diskutert eller bare diskuteres av og til. I andre virksomheter blir arbeidstid tematisert under de lokale lønnsforhandlingene.

Arbeidstid – diskuteres i forbindelse med årlige lønnsforhandlinger. Avtalen gjelder for ett år av gangen – turnusordning. Folk er fornøyd med denne særavtalen som jeg har forhandlet frem. (Tillitsvalgt, næringsmiddelindustri)

Arbeidstidsordninger handler også om retten til å jobbe heltid. Nergaard (2012) fant at dette var noe butikksjefene sa de diskuterte med de tillitsvalgte i i overkant av 20 prosent av butikkene. En av de tillitsvalgte i vår undersøkelse fortalte at innsatsen for økt heltid er en av de viktigste grunnene til økt medlemstall de siste årene:

De fleste av mine medlemmer er deltid, men at de vil ha 100 prosent stilling, er den viktigste grunnen til at de blir medlem. Det begynte med at vi vant tre til fire

fortrinnsrettsaker, det spredte seg, og flere ble medlemmer. Klubben kunne faktisk få noe gjennom. (Tillitsvalgt, handel)

Sitatet illustrerer noe vi har kommentert tidligere, nemlig viktigheten av kunne vise til konkrete fordeler ved å være fagorganisert.

Et partssamarbeid som fungerer, vil gi de tillitsvalgte innflytelse på de beslutninger som blir tatt. I tabell 6.1 framgår det om tillitsvalgte mener ledelsen tar hensyn til de innspill de kommer med knyttet til ulike spørsmål som hører hjemme i partssamarbeidet. I svaralternativene var «ikke aktuelt» også et alternativ.

Tabell 6.1 Andel som svarer at ledelsen tar hensyn i stor eller i ganske stor grad. Høyest N = 1400, lavest N = 809.

	Industri	Bygg	Hotell og restaurant	Handel	«Annet»	Gj.snitt
Sykefravær og tilrettelegging	53	56	42	39	34	46
Fysisk arbeidsmiljø	46	46	29	35	29	40
Psykososialt arbeidsmiljø	33	29	23	25	18	28
Seniorpolitikk	24	19	17	11	13	18
Kompetanseutvikling	38	41	24	26	33	32
Arbeidstidsordninger	44	41	31	33	22	38
Lønnsforhandlinger/belønningssystemer	46	61	19	13	27	36
Outsourcing	15	13	16	6	4	11
Permitteringer	43	41	36	16	20	34
Nedbemanninger	41	44	23	26	19	33
Bruk av innleie	33	34	20	11	16	25
Produktivitetsmål	39	36	25	27	28	33
Budsjett	31	22	34	30	25	29
Tiltak som øker den ansattes innflytelse	21	16	21	17	13	19
Lønnsforhandlinger/belønningssystemer	46	61	19	13	27	36
Etiske retningslinjer og samsfunnsansvar	27	35	21	14	16	23

Tabell 6.1 viser blant annet at det er store forskjeller mellom hvordan tillitsvalgte i ulike bransjer vurderer ledelsens grad av hensyntaken til innspill fra tillitsvalgte. Hovedskillet går mellom tillitsvalgte i industri og bygg på den ene siden og tillitsvalgte i hotell og restaurant, handel og «annet» på den andre siden. Tabellen viser imidlertid også at

det er store forskjeller i vurderingene knyttet til temaer. Sykefravær og tilrettelegging samt fysisk arbeidsmiljø er de områdene som tillitsvalgte jevnt over mener ledelsen er mest villig til å ta hensyn til innspill på, med ett lite unntak. Det er flere tillitsvalgte i hotell og restaurant som svarer permitteringer framfor fysisk arbeidsmiljø. Det å redusere sykefravær har vært et sentralt satsingsområde i mange år, ikke minst siden inngåelsen av IA-avtalen i 2001. I tillegg vil det å redusere sykefraværet og tilrettelegge for arbeidstakere i de fleste tilfeller være økonomisk lønnsomt for virksomhetene.

I motsatt ende av skalaen, der ledelsen er minst villig til å ta hensyn til innspill, er outsourcing og tiltak for å øke den enkelte ansattes innflytelse. Men her er det noe større variasjon mellom hvordan tillitsvalgte i ulike bransjer svarer. Når det gjelder outsourcing, kan dette være et eksempel på en strategisk beslutning som er truffet før tillitsvalgte involveres i beslutningsprosessen. Som vi kommer tilbake til under, viser våre analyser at en relativt stor andel tillitsvalgte ikke deltar i forberedelsesfasen i en omorganiseringsprosess.

I tabell 6.2 har vi gjengitt trekkene ved både de tillitsvalgte og virksomhetene som påvirker tillitsvalgtes vurderinger av egen påvirkningskraft i positiv retning. På bakgrunn av et utvalg av temaene som inngår i tabell 6.1, har vi konstruert tre ulike indekser. I arbeidsmiljø inngår sykefravær og tilrettelegging, fysisk og psykososialt arbeidsmiljø. I arbeidskraftstrategier er outsourcing, permitteringer, nedbemanning og bruk av innleie. I produktivitet og kompetanse har vi gruppert produktivitetsmål, budsjett og kompetanseutvikling. I den siste indeksen har vi arbeidstidsordninger, lønnsforhandlinger og belønningssystemer.

Tabell 6.2 Trekk ved tillitsvalgte og virksomheten som påvirker ledelsens vilje til å ta hensyn til innspill fra tillitsvalgte.

	Arbeidsmiljø N = 934	Arbeidskraft- strategier N = 558	Forhandlinger og arbeidstid N = 1041
Fartstid som tillitsvalgt (år)	+		
Deltakelse i formelle og uformelle fora (0 = ja, 4 = nei)	+	+	+
Bransje (0 = «Annet», 1 = handel)	-	-	
Bransje (0 = «Annet», 1 = industri)			+
Antall medlemmer man er tillitsvalgt for			+
Adjusted R-square	0.08	0.08	0.18

Eiernes nasjonalitet, andel uorganiserte, verv som tillitsvalgte og om man har vært gjennom større omorganiseringsprosesser, har i disse analysene ingen signifikant betydning. Manglende innvirkning av vervet som tillitsvalgt må ses i sammenheng med at vi har

inkludert variabelen deltakelse i formelle og uformelle fora i analysen. I kapittel 5 så vi at verv hadde en klar innvirkning. Hovedtillitsvalgte og konserntillitsvalgte svarte i signifikant større grad at de deltar i denne type fora enn hva eksempelvis plasstillitsvalgte gjør. Betydningen av deltakelse i fora og muligheten for å påvirke er ikke overraskende, men viser like fullt at det i vår undersøkelse er en klar sammenheng mellom deltakelse og innflytelse. Vi ser også at maktressurser i form av antall medlemmer har betydning når det gjelder forhandlinger og arbeidstid. Ellers har bransje betydning. Tillitsvalgte i handel vurderer ledelsen som langt mindre villig til å ta hensyn til innspill enn hva øvrige tillitsvalgte gjør, mens tillitsvalgte i industri i større grad mener at ledelsen tar hensyn i spørsmål knyttet til forhandlinger og arbeidstid.

6.3 Samarbeid om endringer

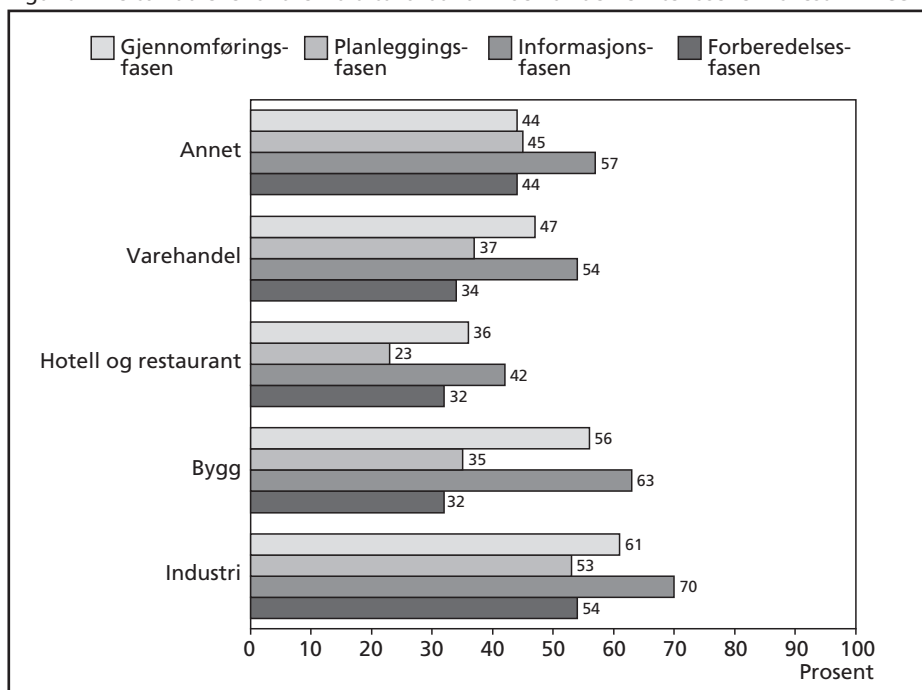
I boken *Norsk arbeidsliv i turbulente tider* framgår det at omstillings- og omorganiserings-takten i norsk arbeidsliv gikk ned fra 1997 til 2012 (Dale-Olsen 2015). Et annet funn er at utenlandskkontrollerte virksomheter i større grad gjennomfører interne omorganiseringer og er hyppigere gjenstand for fusjoner enn hva norskkontrollerte virksomheter er (ibid.:169).

I vår undersøkelse jobber om lag halvparten (48 prosent) av de tillitsvalgte i virksomheter som har vært gjennom omorganiseringsprosesser i løpet av de siste to årene. Omorganiseringer ble i spørreundersøkelsen omtalt som «[...] slik som sammen-slåinger, oppdeling av selskapet, nedbemanninger med mer». Ulike bransjer har ulik omorganiseringstakt. Mens 56 prosent av de tillitsvalgte i industrien svarer at de har vært gjennom omorganiseringsprosesser, er den tilsvarende andelen i hotell og restaurant 34 prosent. I handel og bygg er andelen henholdsvis 41 og 43 prosent. I «annet» er andelen 44 prosent.

Tillitsvalgtes deltakelse og innflytelse i omorganiseringsprosesser kan på sett og vis betraktes som en lakmustest på hvordan samarbeidet fungerer. Som vi omtalte i kapittel 1, skal tillitsvalgte involveres «så tidlig som mulig» (jf. hovedavtalen §§ 9-4 og 9-5). Når «så tidlig som mulig» er, vil bero på øynene som ser. Ideelt sett skal tillitsvalgte delta i strategiske diskusjoner forut for vedtak, de skal kunne uttale seg om de forslag ledelsen kommer med, og de skal delta i informasjonsarbeidet overfor medlemmene, men de skal først og fremst ivareta medlemmenes interesser. Gjennom den kvantitative undersøkelsen har vi forsøkt å kartlegge de tillitsvalgtes deltakelse i de ulike fasene av en omstillingsprosess. Betydningen av at de tillitsvalgte deltar i de forberedende fasene, kan vanskelig overdrives, her legges premisser og strategier for veien videre. Vi har spurt de tillitsvalgte om å ta utgangspunkt i *den siste* endringsprosess som ble gjennomført der vedkommende er tillitsvalgt. Vi har skilt mellom

forberedelses-, informasjons-, planleggings- eller gjennomføringsfasen. Figur 6.4 viser at det er ganske store variasjoner.

Figur 6.4 Deltok du eller andre fra ditt forbund i noen av de nevnte fasene? Lavest N = 733.



Totalt har 26 prosent vært med i alle fasene (ikke i figuren). Men, som figur 6.4 viser, varierer tillitsvalgte deltakelse mye mellom de ulike bransjene. I alle de fire fasene finner vi at industri topper listen, her deltar eksempelvis 54 prosent i forberedelsesfasen, 70 prosent i informasjonsfasen, 53 prosent i planleggingsfasen og 61 prosent i gjennomføringsfasen. Tilsvarende tall i den andre enden, hotell og restaurant, er henholdsvis 32, 42, 23 og 36 prosent.

Analysen viser at det er en andel tillitsvalgte som ikke har deltatt i noen av de nevnte fasene. Samlet utgjør denne andelen 38 prosent. I tillegg er det 5 prosent som er usikre. Blant de tillitsvalgte i hotell og restaurant er andelen som ikke har deltatt, særlig høy: 57 prosent. Dernest følger tillitsvalgte i handel, der denne andelen er 48 prosent, mens 27 og 39 prosent i henholdsvis industri og bygg har svart det samme. I «annet» er andelen 47 prosent. Det er store forskjeller mellom tillitsvalgte i små og store klubber. Blant dem som representerer under ti medlemmer, har nesten halvparten ikke deltatt i noen av fasene i omstillingen. Blant dem som representerer 100 medlemmer eller fler, er andelen som ikke har deltatt, 10 prosent, og drøye halvparten oppgir at de har vært med i alle fire fasene.

Det er verd å understreke at vi her ikke kun spør om den tillitsvalgte selv har deltatt, men om hun eller han eller andre fra samme forbund har gjort det. Dersom vi undersøker svarene ut fra tillitsvalgnivå, er det noen forskjeller, men det er fortsatt 32 prosent av de hovedtillitsvalgte/konserntillitsvalgte som svarer at de ikke har deltatt i noen av fasene. Gitt disse tallene tyder mye på at det ikke er uvanlig at hovedavtalen brytes i norske virksomheter under omorganisering.

«Så tidlig som mulig» innebærer at de tillitsvalgte skal trekkes med i prosessen før beslutning er tatt, og slik at de har mulighet til å øve reell innflytelse på beslutningsprosessen. Jo tidligere de tillitsvalgte blir involvert, jo større mulighet har de til å kunne komme med velfunderte innspill. Deltakelse i forberedelsesfasen når strategier diskuteres og åpne alternativer settes opp, er viktig for å kunne fungere som en diskusjonspartner, mens deltakelse i gjennomføringsfasen i større grad viser til en vaktbikkjefunksjon (følges reglene, skjer det vi er blitt enige om, etc.). Likevel ser vi altså ut fra våre funn at det på langt nær er alle som deltar i forberedelsesfasen. Som figur 6.4 viser, er det bare innenfor industrien at dette gjelder minst halvparten av de tillitsvalgte. I både handel, hotell og restaurant og bygg svarer kun én av tre bekreftende på spørsmålet.

Informasjonsfasen framstår som den fasen der tillitsvalgte involveres i størst grad. For virksomhetene vil felles informasjon fra ledelse og tillitsvalgte være viktig for å skape forståelse for beslutningen blant de ansatte. Men i den grad de tillitsvalgte kun er med på informasjonsfasen, og ikke forberedelsesfasen, er det fare for at de beslutninger som de må informere om, ikke er tilstrekkelig forberedt.

En større andel deltar også i selve gjennomføringsfasen enn i forberedelsesfasen. I den grad denne fasen innebærer oppsigelser, tyder våre kvalitative intervjuer på at arbeidsgiverne følger reglene og bruker lov- og avtaleverket aktivt. En tillitsvalgt beskriver stemningen under gjennomføringen slik:

Den var ganske dårlig da det sto på. Folk var usikre og skulte en del på hverandre. Men prosessen forgikk ganske ryddig, synes jeg, selv om noen av de som måtte gå, nok kan være uenig i det. (Tillitsvalgt, næringsmiddelindustri)

Mange ledere legger også vekt på at de tillitsvalgte er en stor støtte i slike situasjoner.

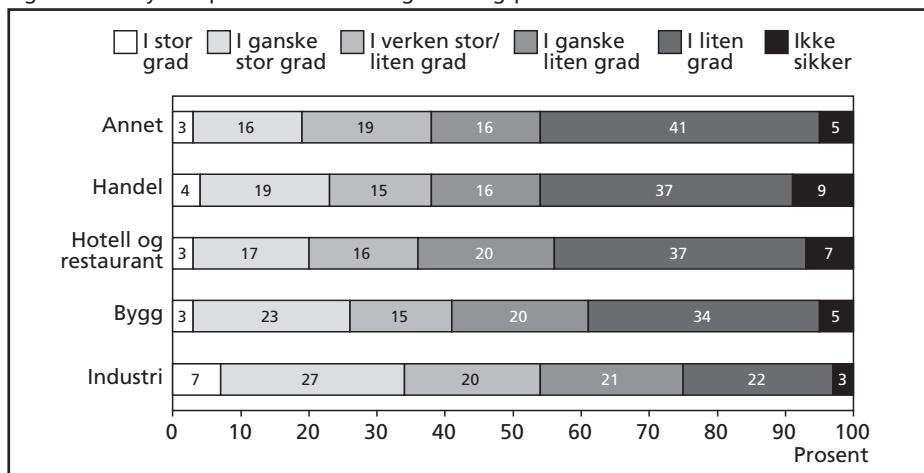
I saker som gjelder organisasjonsendringer, lager vi egne møter og kjører drøftinger på de enkelte sakene. Nedbemanning for eksempel – da er det drøfting med de lokale tillitsvalgte. Vi drøfter gjennom til vi blir enige om konsekvensene, og så jobber vi i forhold til de enkelte ansatte. (Leder, næringsmiddelindustri)

Klubbens størrelse, tillit mellom partene og de tillitsvalgtes kompetanse synes å være viktige faktorer for deltakelse i omorganiseringsprosessene. Dette gjenspeiler seg også i det kvantitative materialet, noe vi skal komme tilbake til mot slutten av dette kapittelet.

Omorganisering og innflytelse

Omorganiseringer er saker hvor interessekonflikter ofte kommer fram; ledelsen vil ha endringer som kan forbedre resultatet, mens de tillitsvalgte vil og må beskytte arbeidsplasser og arbeidsvilkår. I figur 6.5 ser vi nærmere på dem som sier de har vært gjennom store omorganiseringer i løpet av de siste to årene, og i hvilken grad de tillitsvalgte hadde innflytelse på utfallet.

Figur 6.5 Innflytelse på utfallet av omorganiseringsprosessen. N = 752.



Det er gjennomgående flere som svarer at de i ganske liten eller i liten grad har hatt innflytelse på utfallet av omorganiseringsprosessen, enn det er som svarer i stor eller ganske stor grad. Det er flest tillitsvalgte (34 prosent) innenfor industri som svarer at de i stor eller ganske stor grad har innflytelse på utfallet av omorganiseringsprosessen, men det er like fullt 43 prosent som er uenige i dette. Det er likevel en ganske stor avstand mellom de tillitsvalgte i industri og for eksempel tillitsvalgte i «annet», der kun 19 prosent svarer i stor eller ganske stor grad. De tilsvarende andelenene i hotell og restaurant er 20 prosent, handel 23 prosent og 26 prosent innen bygg. Med unntak av industri finner vi at over halvparten av de tillitsvalgte i vårt materiale velger å svare fra «verken stor eller liten» og nedover. Sånn sett er sitatet nedenfor illustrerende:

Begrunnelsen for ledelsens beslutning var å spare penger og være i forkant. Vi reagerte på at vi ikke ble involvert tidligere, vi hadde ingen innflytelse på beslutningen. (Tillitsvalgt, næringsmiddelindustri)

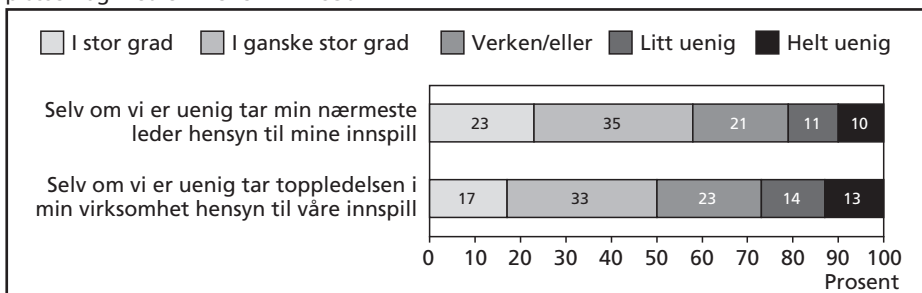
Men er det slik at det å delta i de ulike fasene i en omorganiseringsprosess gir innflytelse? Svaret er ja. De som har deltatt, svarer også i langt større grad at de, eller andre i forbundet, har hatt innflytelse på utfallet, enn de som ikke har deltatt.²²

²² Pearsons korrelasjonskoeffisient er 0,423.

6.4 Deltakelse gir innflytelse

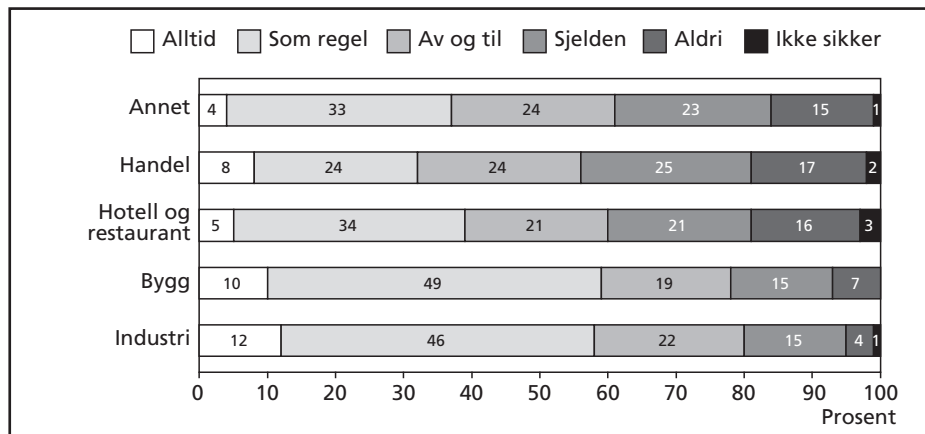
I spørreundersøkelsen har vi spurt de tillitsvalgte om de blir inkludert i beslutningsprosesser som berører arbeidsplassen og medlemmene. Figur 6.6 viser at tillitsvalgte fra handel og hotell og restaurant er de som oppgir å være minst inkluderte, her er det henholdsvis 42 og 37 prosent som svarer at de aldri eller sjelden blir inkludert. I den andre enden av skalaen er bygg og industri, der henholdsvis 59 prosent og 58 prosent svarer at de alltid eller som regel blir inkluderte.

Figur 6.6 Alt i alt – blir du som tillitsvalgt inkludert i beslutningsprosesser som berører arbeidsplassen og medlemmene? N = 1536.



Vi finner, ikke så overraskende, det samme mønsteret når det gjelder i hvilken grad de tillitsvalgte opplever å ha innflytelse over beslutninger som er viktige for deres medlemmer (figur 6.7). Det er de tillitsvalgte fra bygg som vurderer at de har størst innflytelse, 63 prosent svarer at de i stor eller ganske stor grad har innflytelse over beslutninger som er viktige for medlemmene. Den tilsvarende andelen for industri er 57 prosent, mens i handel er det kun 31 prosent som svarer dette. Tillitsvalgte i hotell og restaurant plasserer seg et sted i midten med 46 prosent. At tillitsvalgte innen handel og hotell og restaurant vurderer sin innflytelse over viktige beslutninger som forholdvis liten, stemmer godt overens med det vi fant i kapittel 5. Her så vi at tillitsvalgte innenfor handel og hotell og restaurant i større grad enn andre svarer at de ikke har formelle møter eller uformelle samtaler med leder på sitt nivå. Tidligere i dette kapittelet har vi sett at tillitsvalgte innenfor de samme bransjene etterlyser innflytelse på temaer som kan sies å være helt grunnleggende for partssamarbeidet. Det gjelder eksempelvis lønn og arbeidstidsordninger. Vi har påpekt at der denne type temaer ikke diskuteres, er gjerne dette tegn på at tillitsvalgtets innflytelse på beslutninger av betydning for medlemmene ikke ivaretas.

Figur 6.7 Alt i alt – vil du si at du har innflytelse over beslutninger som er viktige for dine medlemmer? N = 1477.



Vi har tidligere sett (se kapittel 5) at det er til dels store variasjoner mellom de ulike bransjene i hvor formalisert samarbeidet er mellom ledelse og tillitsvalgte. Dette henger delvis sammen med systematiske forskjeller mellom forbundene i størrelsen på klubbene og på hvilke arenaer tillitsvalgte deltar. I de kvalitative intervjuene gjenfinner vi at det er forskjeller i hvor formaliserte møtepunktene mellom ledelse og tillitsvalgte er. I intervjuer både med tillitsvalgte og ledere i handel vises det til at ledelse og tillitsvalgte er «like» i betydningen at de jobber tett med hverandre, og at de gjør mye av de samme oppgavene, formulert av en tillitsvalgt som: «Vi samarbeider godt, veldig mye er uformelt. Vi er jo her samtidig». Og en leder formulerte det slik: «Vi gjør jo stort sett det samme, jobber skulder ved skulder.» Men det at man samarbeider godt uformelt og arbeider tett sammen, behøver ikke å bety at man opplever å ha stor innflytelse over beslutninger som vurderes som viktige. Det kan for eksempel handle om at nærhet mellom leder og ansatte gjør det vanskelig å ta opp konfliktfylte forhold, formulert av en tillitsvalgt i butikk på følgende måte:

I butikken fungerer samarbeidet bra, men det er sårbart. Bemanningssituasjonen kan bli konfliktfylt. Jeg synes det er litt belastende å være tillitsvalgt når det er så tette forhold og vi er i en situasjon med omorganisering og nedbemanning. (Tillitsvalgt, handel)

Når det gjelder innflytelse på viktige beslutninger, er det, som vi har nevnt tidligere, også slik at de tillitsvalgte ofte opplever at de blir informert i etterkant av at beslutninger er tatt, og dermed vurderer å ha liten innflytelse på selve beslutningen:

Bedriften har jo alltid styringsretten, men ledelsen må lytte til synspunktene fra tillitsvalgt. Alle skjønner at bedriften må tjene penger, men beslutninger må kunne diskuteres også før de er truffet. (Tillitsvalgt, næringsmiddelindustri)

Det kan se ut til at innflytelsen oppleves størst på områder som handler om det konkrete, daglige arbeidet, og mindre når det gjelder overordnede forhold:

Jeg vil si vi delvis har innflytelse. Det beror på saken. Vi har ikke innflytelse over de tunge investeringene. Men vi har innflytelse på saker som berører produksjon og lager – de jobbnære beslutningene. (Tillitsvalgt, næringsmiddelindustri)

I noen av intervjuene med de tillitsvalgte kommer det fram at endret selskapsstruktur er en utfordring for tillitsvalgtes innflytelse. Endret selskapsstruktur kan handle om nye eiere, utenlandske eiere, om å bli del av et konsern eller en kjede. I slike situasjoner endres motparten, og beslutninger tas på andre eller nye nivåer, formulert slik av en hovedtillitsvalgt i en faghandel som er blitt del av et utenlandsk konsern:

Den største endringen er at det har blitt lengre linjer. Kan ikke lenger komme i direkte kontakt med sjefen ved å gå inn på nabokontoret. Vi er spredd på ulike steder.

Og samme tillitsvalgt sier dette når det gjelder innflytelse:

Det er annerledes enn det var. Daglig leder i virksomheten kommer veldig ofte for å få råd, og vi er veldig samkjørte. Når makta er flyttet ut, så har han blitt mer som en av oss. Veien til makta er blitt lengre.

Det blir også pekt på som en utfordring at i konsern, eller virksomheter med flere nivåer, er det uklart på hvilket nivå beslutninger kan tas: «Min største frustrasjon er når de sier det kan vi ikke ta her.» (Tillitsvalgt, handel)

6.5 Respekt og tillit

Respekt og tillit har blitt nevnt i ulike sammenhenger i denne rapporten. Avslutningsvis i dette empirikapittelet skal vi se litt nærmere på disse begrepene.

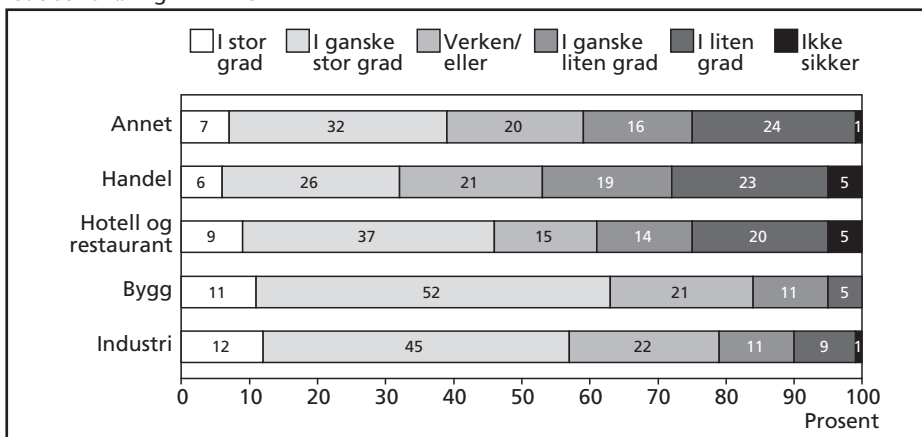
For at en dialog skal fungere, er det sentralt at det foreligger tillit mellom partene og respekt for hverandres roller (Trygstad & Hagen 2007; Alsos & Trygstad 2012). Rollerrespekt viser til en anerkjennelse av at ledere og tillitsvalgt representerer ulike aktører, at man har ulike mandater og oppgaver, og at dette respekteres. Det innebærer at man kan være uenige i sak uten at det er ødeleggende for partssamarbeidet som helhet eller ødeleggende for forholdet på et mer personlig plan.

Tror hun har respekt som meg som tillitsvalgt, men aller mest som arbeidstaker. (Tillitsvalgt, handel)

Om ledelsen har respekt for tillitsvalgtrollen? Vet ikke, av og til, men mange ganger ikke, det er som om jeg ikke var tillitsvalgt. De bruker ikke tillitsvalgt på noen måte, tar aldri kontakt med meg som tillitsvalgt, bare [i rollen som] ansatt. (Tillitsvalgt, næringsmiddelindustri)

For å ha respekt for tillitsvalgtrollen må tillitsvalgte og ledere møtes i rollene som nettopp tillitsvalgt og leder. Som vi har sett tidligere i denne rapporten, er det ikke alle tillitsvalgte som deltar i formelle fora, samtidig som de sjelden eller aldri har uformelle samtaler med sin leder. Det er derfor vanskelig å tenke seg at det i de relasjonene utvikles noen dyp rollespekt. Vi har spurt de tillitsvalgte om de blir behandlet med respekt av arbeidsgiver og ledelse.

Figur 6.8 Alt i alt – vil du si at du som tillitsvalgt blir behandlet med respekt av arbeidsgiver og ledelse for øvrig? N = 1497.



87 prosent av de tillitsvalgte i bygg og 79 prosent av de tillitsvalgte i industri svarer at de alltid eller som regel blir behandlet med respekt av arbeidsgiver og ledelse. I hotell og restaurant svarer 74 prosent det samme, mens i «annet» og handel er de tilsvarende andelenes 63 prosent. Som omtalt er det tillitsvalgte i handel som svarer at det er færre formelle møteplasser, men det er også der det framheves at ansatte og ledelse er «likere» i betydningen at de gjør de samme oppgavene. Det kan tolkes/forstås som at det å arbeide tett sammen, eller «skulder ved skulder» som en butikkleider formulerer det, bidrar til å viske ut skillet mellom ansatt og leder. Det kan igjen bidra til en diffus rolleforståelse og dertil manglende respekt, som her:

Det er ikke noe forskjell om det hadde vært tillitsvalgt her eller ikke. At det er tillitsvalgt og organiserte, bør ikke forandre noe. De ansatte kan bruke den tillitsvalgte hvis de vil, men for meg er alle like. Tenker aldri på det [...]. Tillitsvalgt er lik alle andre. (Leder, handel)

Er det tillit mellom partene?

I noen virksomheter viser intervjuene at forholdet mellom tillitsvalgte og ledelsen er preget av tillit. I kapittel 1 omtalte vi at tillit er noe som bygger på forventninger, det er ikke noe som oppstår av seg selv. Dette er også flere av våre informanter opptatt av. De viser til at tillit er noe som utvikles over tid, og at det er noe man får gjennom erfaring og kompetanse, her illustrert gjennom et knippe sitater fra intervjuene:

Tillit er en miks av person og rolle. Jeg har vært her i mange år. Tillit er noe du får, ikke har. Ikke sette ut pigger i enhver setting. Jeg opplever ofte at ledelsen tar kontakt. Det er tillitsvekkende å kunne ha en slik dialog. (Tillitsvalgt, næringsmiddelindustri)

Forholdet er preget av tillit. Hovedtillitsvalgt nyter stor respekt og tillit hos de ansatte og hos ledelsen. Han har sittet lenge og har stor kompetanse. (Leder, næringsmiddelindustri)

Der hvor virksomheten er del av et konsern eller en kjede, kan tilliten mellom tillitsvalgt og ledelse variere mellom nivåene. De tillitsvalgte kan oppleve at det er tillit mellom dem og ledelsen lokalt, men at det er mindre tillit oppover i konsernet eller kjeden:

I butikken er det tillit mellom ledelse og ansatte. Når det gjelder kjeden som helhet, der er det formelle på plass, men det er ikke preget av samarbeid og tillit. (Tillitsvalgt, handel)

Det er imidlertid viktig å understreke at tilstedeværelse av respekt og tillit ikke trenger å bety det samme som fravær av heftige diskusjoner. Men det vises til en forutsigbarhet og at man «er ærlig og spiller med åpne kort, er villig til å lytte».

I virksomheter hvor partssamarbeidet fungerer, og der partene viser til at det er tillit dem imellom, beskrives gjerne gode ledere og gode tillitsvalgte med mange av de samme begrepene og i tråd med idealer for den norske arbeidslivsmodellen. Ærlighet, åpenhet og villighet til å lytte er nevnt som grunnlag for at ledelsen skal ha respekt for den tillitsvalgte.

En god tillitsvalgt er en likanes person. Som en kan ha god dialog med. En som tør å prate – noen er veldig lavmælte, og da blir det vanskelig. Men det er jo også en som de ansatte tør å betro seg til. (Leder, «annet»)

En god tillitsvalgt er en med god kunnskap om lov og regler, høy integritet, god gjennomslagskraft i egne rekker, en som har tillit både oppover i ledelsen og i egne rekker. (Leder, bygg)

En god leder er en som hører, og som vil samarbeide. (Tillitsvalgt, næringsmiddelindustri)

Selv om det i intervjuene legges vekt på god dialog og samarbeid mellom ledelse og tillitsvalgte, uttrykker de tillitsvalgte tydelig at det handler om å tørre å si fra. Flere tillitsvalgte påpeker at svake ledere ikke er ideelt. Det er de sterke lederne som er gode samarbeidspartnere: «Vi har etterlyst rydding blant sjefene, men det skjer ingenting», sier en tillitsvalgt og henviser her til at en del ledere ikke er skikket til jobben fordi de ikke tar tak i problemene. Dette kan tolkes som at en god leder og en god tillitsvalgt spiller den andre enda bedre.

6.6 Oppsummering

- Våre informanter mente at et godt partssamarbeid blant annet avhenger av god kommunikasjon mellom partene og av at det er en utveksling av informasjon som er med på å skape en felles forståelse. Noen pekte også på at et godt samarbeid er noe som utvikles over tid og kan være personavhengig.
- I intervjuene gir tillitsvalgte innen bygg og industri uttrykk for at de deltar i diskusjoner knyttet til innleie av arbeidskraft, og at de også kontrollerer lønns- og arbeidsvilkår. Færre deltar i diskusjoner knyttet til valg mellom ulike arbeidskraftstrategier.
- 44 prosent av de tillitsvalgte svarer at arbeidsgiver gjennomfører kompetanseutviklingen. Få tillitsvalgte sier at de er med i diskusjoner knyttet til en overordnet plan for kompetanseutvikling.
- Lønns- og arbeidsvilkår er kjernetemaer i partssamarbeidet. I områder uten lokal lønnsdannelse er det få diskusjoner rundt lønn, men arbeidstid diskuteres oftere. På andre områder ligger arbeidstiden fast og diskuteres sjelden.
- Tillitsvalgte mener at ledelsen i størst grad tar hensyn til innspill i spørsmål knyttet til sykefravær og tilrettelegging og fysisk arbeidsmiljø. I andre enden av skalaen er tiltak som kan øke den enkeltes innflytelse, og outsourcing.
- Tillitsvalgte i handel vurderer sine påvirkningsmuligheter som dårligst. De kvalitative intervjuene underbygger dette. Som allerede omtalt trekker både ledelse og

tillitsvalgte i handel fram at de for eksempel i liten grad kan påvirke budsjett og bemanning fordi dette er styrt fra hovedkontoret.

- Halvparten av de tillitsvalgte sier at virksomheten har vært gjennom store omorganiseringsprosesser de siste to årene, men bare tre av ti sier at de deltok i prosessene fra forberedelse til gjennomføring.
- Tillitsvalgte innen industri har i størst grad deltatt, og tillitsvalgte fra hotell og restaurant i minst grad. Flest har deltatt i informasjonsfasen. Analyser viser at 38 prosent ikke har deltatt i endringsprosessene. Heller ikke andre tillitsvalgte fra samme forbund har vært involvert. Det er grunn til å spørre om hovedavtalen brytes på dette området.
- Nesten seks av ti tillitsvalgte i bygg og industri svarer at de blir inkludert i beslutninger av betydning for arbeidsplassen og medlemmene. I handel svarer drøye tre av ti det samme.
- 63 prosent av de tillitsvalgte i bygg svarer at de har innflytelse over beslutninger av betydning for arbeidsplassen og medlemmene. Den tilsvarende andelen i handel er 32 prosent.
- Tillit og respekt er viktige forutsetninger for at partssamarbeidet skal fungere, og for at den tillitsvalgte skal ha innflytelse. Manglende respekt for personen kan gjøre at også respekten for rollen blir liten.
- Det er innen bygg (87 prosent) og industri (79 prosent) at en høyest andel av de tillitsvalgte føler at de blir behandlet med respekt, mens handel og «annet»-kategorien kommer dårligst ut med 63 prosent.

Kapittel 7 Oppsummering og utfordringer

I dette siste kapitlet skal vi diskutere noen av de funnene som er presentert foran, og vi skal trekke fram noen utfordringer som den norske modellen på virksomhetsnivå synes å stå overfor.

Vår undersøkelse gir ikke grunnlag for å si noe om utviklingen over tid. Vi presenterer i rapporten i hovedsak et situasjonsbilde over partssamarbeidet og dettes tilstand på virksomhetsnivå sett fra tillitsvalgtes ståsted. En veldig enkel og lite overraskende konklusjon er at omfanget av og kvaliteten på dette samarbeidet varierer, og at variasjonen er knyttet til både de tillitsvalgtes bransjetilhørighet og størrelsen på virksomheten målt både i antall ansatte og antall organiserte medlemmer. Men hvor lite samarbeid kan det være for at vi skal si at den norske modellen på virksomhetsnivå er gjenfinnbar? Det er et av spørsmålene vi diskuterer, men vi starter med en sammenfatning av de fire empiriske kapitlene.

7.1 Sentrale funn

Kapittel 3

I kapittel 3 så vi at en relativt stor andel av de tillitsvalgte har kort fartstid i sine verv. Drøyt seks av ti har vært tillitsvalgt i inntil fem år, mens 29 prosent har vært i vervet i to år eller mindre. Denne andelen er særlig høy innenfor hotell og restaurant – der dette gjelder 47 prosent. Dette betyr at for en ganske stor andel tillitsvalgte vil behovet for opplæring være stort, noe som er bekreftet i analyser gjennomført i kapittel 3.

Innledningsvis argumenterte vi for at mye av forskningen knyttet til partssamarbeid lokalt har i privat sektor vært rettet mot større industrivirksomheter, særlig gjelder dette den kvalitative forskningen. I vår undersøkelse har vi data samlet blant tillitsvalgte i virksomheter av varierende størrelse tilhørende ulike bransjer. Vi har også intervjuet tillitsvalgtes mot- og medspillere – representanter for ledelsen. Vi finner at også i mindre virksomheter i industrien kan det være utfordrende å få til et godt partssamarbeid. I den forbindelse har vi også vist til en undersøkelse som Fellesforbundet gjennomførte

i 2014, der 75 prosent av de bedriftene som hadde inngått tariffavtale med forbundet, hadde 20 eller færre organiserte (Fellesforbundet 2014).

Videre har vi sett at hvor mye tid tillitsvalgte bruker på sitt verv, varierer både hva gjelder bruk av arbeidstid og fritid. Seks av ti tillitsvalgte bruker en time eller mindre av sin arbeidstid per uke på tillitsvalgtarbeid. Tillitsvalgte innenfor industri og bygg er de som bruker mest tid. Det er også en god del tillitsvalgte som bruker av sin fritid på tillitsvalgtarbeid, men det er interessant at de som bruker mye av sin arbeidstid på tillitsvalgtarbeid, også bruker mye av sin fritid, og motsatt. Når det gjelder *hva* man bruker tid på, bruker tillitsvalgte jevnt over mye tid på spørsmål og oppgaver knyttet til lønns- og arbeidsvilkår. Tillitsvalgte i hotell og restaurant bruker imidlertid mer tid enn andre tillitsvalgte på verving og på å hjelpe medlemmer som er i konflikt med sin arbeidsgiver og/eller kolleger. Dette viser at tillitsvalgte i hotell og restaurant forholder seg aktivt til det å opprettholde organisasjonsgraden, trass høy turnover. I tillegg kan det se ut til at konfliktnivået på en del arbeidsplasser innenfor bransjen tidvis kan være høyt. Dette er i tråd med hva tidligere forskning i bransjen har vist (Alsos & Trygstad 2012; Berge et al. 2013; Trygstad et al. 2014). Når det gjelder organisasjonsgraden, eller snarere andelen som *ikke er organisert* der de tillitsvalgte utøver sine verv, svarer seks av ti at det er opptil 30 prosent uorganiserte der de jobber. Blant tillitsvalgte i handel og hotell og restaurant er det 50 prosent eller flere som svarer det samme.

Vi har også spurt de tillitsvalgte om de har behov for mer opplæring, og i så fall hva de etterlyser opplæring i. 77 prosent svarer at de har behov for opplæring, og blant disse er det ønsker om opplæring i arbeidsrett / rettigheter i arbeidslivet, konfliktløsning på arbeidsplassen og forhandlingsteknikk som flest etterlyser. I kapittel 3 har vi også stilt spørsmål om de tillitsvalgte trives i sitt verv, og om de ønsker å fortsette som tillitsvalgt.

Nær seks av ti trives svært godt eller ganske godt i sitt verv, og åtte av ti svarer at de helt klart eller mest sannsynlig ønsker å fortsette som tillitsvalgt. Det er en sterk sammenheng mellom disse to. Det betyr at de som trives, med stor sannsynlighet svarer at de vil fortsette i vervet, og motsatt at de som mistrives, med større sannsynlighet vil ønske å tre ut av vervet som tillitsvalgt.

Kapittel 4

Her rettet vi blikket mot virksomhetene der de tillitsvalgte utøver sine verv. Majoriteten, seks av ti, svarer at de jobber i et konsern, men tillitsvalgte innen bygg svarer i større grad enn andre at de er ansatt i et enkeltstående selskap. Innenfor handel og i hotell og restaurant oppgir også flertallet å være ansatt i et konsern. I tillegg er det mest vanlig å være tilknyttet en kjede. Henholdsvis 90 og 69 prosent svarer at de er det.

I en tidligere undersøkelse gjennomført blant NITOs tillitsvalgte fant vi at de som utøvde vervet i utenlandskeide virksomheter, vurderte sin innflytelse som lavere enn kollegene i norskeide virksomheter (Trygstad & Vennesland 2012). Vi har derfor vært

interessert i informasjon om hvem som eier virksomhetene, også i denne undersøkelsen. Vi finner at sju av ti tillitsvalgte jobber i en virksomhet som bare har norske eiere, mens 18 prosent har bare utenlandske eiere eller begge deler, men der de utenlandske eierne dominerer. Halvparten av dem med utenlandske eiere har eiere fra Norden, mens 24 prosent har europeiske eiere. 12 prosent har eiere fra Nord- eller Sør-Amerika, mens 2 prosent har eiere fra Asia. De øvrige er usikre. Her er det ikke store bransjevise forskjeller, med unntak av dem vi har plassert i kategorien «annet». Her er det en større andel som svarer at de har utenlandske eiere. Eiernes nasjonalitet har inngått som en av flere variabler når vi senere har undersøkt hva som påvirker tillitsvalgtes vurdering av egen deltakelse og innflytelse.

Vi spurte også de tillitsvalgte om de mente at toppledelsen hadde endret seg de siste årene når det kom til effektivitet, samarbeidsorientering, toppstyring og byråkrati. Mange mente at det hadde ledelsen ikke. Det var likevel flere som mente at toppledelsen hadde blitt mer effektiv, mer samarbeidsorientert, men også langt mer toppstyrt og byråkratisk, enn det var som mente det motsatte. Vi har også undersøkt om eiernes nasjonalitet har noen betydning. Tillitsvalgte i både norskeide og utenlandskeide konsern mente at toppledelsen var blitt mer toppstyrt enn tidligere, og utenlandskeide i noe større grad enn norskeide. Det var også flere som mente at toppledelsen i konsernene hadde blitt mer byråkratisk, enn det var som mente at den var blitt mindre byråkratisk. Også her var det høyest andel tillitsvalgte i utenlandskeide konsern som ga uttrykk for dette.

I kapittel 4 har vi også vært opptatt av arbeidskraftstrategier, herunder blant annet bruk av innleide arbeidstakere. Som vi omtalte i kapittel 1, framgår det både i lov- og avtaleverk at ledelsen skal drøfte bruk av innleide med tillitsvalgte. Det er derfor av interesse å få kunnskap om både bruk og omfang.

Vi finner at 46 prosent har svart bekreftende på at innleid arbeidskraft har blitt benyttet, 47 prosent har svart nei, mens 7 prosent er usikre. Igjen er det forskjeller mellom bransjene. Det er særlig innenfor bygg og industri, i nevnte rekkefølge, at innleie er benyttet de siste tolv månedene. Det er heller ikke uvanlig at sesongarbeidere eller andre midlertidige benyttes i de virksomhetene der våre tillitsvalgte jobber. 45 prosent av de tillitsvalgte svarer at sesongarbeidere, andre midlertidige eller begge deler er benyttet der de jobber, de siste tolv månedene. Det er flest tillitsvalgte i hotell og restaurant som svarer dette, 64 prosent.

Når det gjelder bruk av innleide, sesongarbeidere eller annen midlertidig arbeidskraft i løpet av de siste tolv månedene, svarer 68 prosent at andelen har vært under 10 prosent av arbeidskraftbehovet, mens 14 prosent svarer at den har vært mellom 10 og 25 prosent. 7 prosent svarer mellom 26 og 50 prosent, mens de øvrige tillitsvalgte er usikre på andelen. Omfanget framstår som størst innenfor hotell og restaurant. Virksomhetens bruk av innleide, sesongarbeidere eller annen midlertidig arbeidskraft i løpet av de siste tolv månedene inngår i analysene vi har gjennomført i kapittel 5, 6 og 7.

Kapittel 5

Deltakelse i ulike fora der medbestemmelse og samarbeid utøves, har vært temaet i dette kapittelet. Her har vi også sett på kunnskapen om lov- og avtaleverk. Det er tillitsvalgte som uttaler at de godt kunne trenge litt opplæring, men det er langt flere som mener ledere kunne ha godt av dette. Dette er også enkelte av lederne enige i, og noen forteller at de går til tillitsvalgte for å få svar på hva som står både i hovedavtalene og arbeidsmiljøloven. I spørreundersøkelsen framkom det at nær halvparten av de tillitsvalgte mener at ledelsen har god kunnskap om tariffavtalen og arbeidsmiljøloven, mens færre sier det samme om ledelsens kunnskap om hovedavtalen.

Muligheten tillitsvalgte har til å utøve sitt verv, vil også ha sammenheng med i hvilken grad det tilrettelegges for fagforeningsaktivitet. Tillitsvalgte innen industri og bygg opplever i større grad enn tillitsvalgte innen handel og hotell og restaurant at det tilrettelegges for fagforeningsaktivitet på arbeidsplassen. Forskjellene kan ha sammenheng med hvilken kultur det er for samarbeid i ulike bransjer, og ulike forventninger til hva tillitsvalgte skal bidra med.

Både i lov- og i avtaleverket er det ulike terskelverdier når det gjelder antall ansatte som må overstiges for at ulike ordninger skal bli obligatoriske. Dette gjelder for eksempel arbeidsmiljøutvalg og bedriftsutvalg. Derfor er størrelse en sentral faktor når vi undersøker forekomsten av ulike samarbeids- og medbestemmelsesorganer. I kapittel 2 så vi at 49 prosent av de tillitsvalgte i vår undersøkelse jobber i virksomheter med under 50 ansatte. Vi finner at de fleste tillitsvalgte svarer at det er etablert arbeidsmiljøutvalg, som arbeidsmiljøloven stiller krav om når virksomheten teller 50 ansatte eller flere, mens langt færre har ansatterepresentanter i styret. Vi finner også at de avtalefestede ordningene synes å stå svakere enn de lovfestede ordningene. Bare 36 prosent av tillitsvalgte i bedrifter med 100 ansatte og flere sier at de har bedriftsutvalg. Få sier dessuten at det finnes andre partssammensatte møteplasser, som kollektive forhandlinger om lønn, forhandlingsutvalg og samarbeidsutvalg. Det er imidlertid ikke kun størrelse som avgjør tilstedeværelsen av ulike fora og ordninger. Vi finner at tillitsvalgte innen industrien, de som har vært gjennom omorganiseringer siste to år, er utenlandskeid og menn, rapporterer om flere lov- og avtalefestede ordninger enn andre.

Vi har også spurt tillitsvalgte om det er temaer de mener burde vært diskutert i de partssammensatte fora de i dag deltar i, og som ikke blir det. Kompetanseutvikling er det temaet som flest etterlyser i partssamarbeidet, men det er store bransjevise forskjeller. Innen handel og hotell og restaurant etterlyser de tillitsvalgte grunnleggende temaer som lønn og arbeidstid. Innen industrien er nettopp kompetanseutvikling på topp, men også temaene rekruttering og ansettelse, tilrettelegging, tiltak for å øke den enkeltes innflytelse samt psykososialt arbeidsmiljø etterlyses. Innen bygg er det spørsmål knyttet til fysisk arbeidsmiljø, innleie av arbeidskraft og organisering av arbeidet som etterlyses i størst grad.

Både i intervjuer og i spørreundersøkelsen har vi stilt spørsmål om tillitsvalgte deltar i formelle møter eller har uformelle samtaler med leder på sitt nivå der saker av betydning for medlemmene og arbeidsplassen diskuteres. Ser vi hele utvalget under ett, har 58 prosent av de tillitsvalgte uformelle samtaler med ledelsen månedlig eller oftere. Flest har slike samtaler innen industrien (69 prosent) og færrest innen handel (45 prosent). Men det er også tillitsvalgte som ikke deltar i denne type møter eller samtaler. I de kvalitative intervjuene ble dette også bekreftet av leder i samme virksomhet. Vi har delt de tillitsvalgte inn i fire kategorier når det gjelder partssamarbeid. Noen har både formelle og uformelle møter (42 prosent), andre har en av delene, mens noen har ingen av delene (29 prosent). Flertallet av tillitsvalgte innen bygg og industri har begge deler, mens mer enn fire av ti tillitsvalgte innen handel sier at de har ingen av delene.

Tillitsvalgte fra store virksomheter og som har lang fartstid, deltar i større grad enn andre. Hovedtillitsvalgte deltar mer enn plasstillitsvalgte, og menn deltar mer enn kvinner. I virksomheter som har vært gjennom omorganiseringsprosesser, deltar tillitsvalgte i større grad i formelle møter og uformelle samtaler enn de gjør i virksomheter som ikke har vært gjennom omorganiseringer.

Kapittel 6

Samarbeid og innflytelse var temaer i kapittel 6. Vi så blant annet nærmere på hva som karakteriserte et godt partssamarbeid. Våre informanter mente at for at samarbeidet skulle være godt, var man avhengig av god kommunikasjon mellom partene. Utveksling av informasjon er viktig for å skape en felles forståelse av virksomhetens stilling. Noen pekte også på at et godt samarbeid er noe som utvikles over tid og kan være personavhengig.

Vi så deretter på hvordan samarbeidet fungerte på konkrete områder, herunder arbeidskraftstrategier, kompetanseutvikling, arbeidsmiljø, lønns- og arbeidsvilkår og omorganiseringsprosesser.

Arbeidskraftstrategier er en samlebetegnelse for strategier for ansettelse, rekruttering og innleie av arbeidskraft. I intervjuene ga tillitsvalgte innen bygg og industri uttrykk for at de deltok i diskusjoner knyttet til innleie av arbeidskraft, og at de også kontrollerte lønns- og arbeidsvilkår blant innleide arbeidstakere.

Et av områdene som de tillitsvalgte i størst grad etterlyste i forprosjektet (se kapittel 1) og i spørreundersøkelsen (kapittel 5), var kompetanseutvikling. I spørreundersøkelsen sa 44 prosent av de tillitsvalgte at arbeidsgiver gjennomførte kompetanseutvikling i deres virksomhet. Få tillitsvalgte sier at de er med i diskusjoner knyttet til en overordnet plan for kompetanseutvikling.

Arbeidsmiljø er et område som er verneombudets hovedoppgave, og tillitsvalgte i vår undersøkelse er i varierende grad involvert i diskusjoner på dette området. Når det gjelder lønns- og arbeidsvilkår, er dette kjernetemaer i partssamarbeidet. På

overenskomstområder uten lokal lønnsdannelse var det få diskusjoner rundt lønn, men til gjengjeld ble arbeidstidsspørsmål diskutert oftere. På andre områder lå arbeidstiden fast og ble sjeldnere diskutert.

Hovedavtalene fastholder at omorganiseringsprosesser skal drøftes med de ansatte så tidlig som mulig. I vår undersøkelse har halvparten av de tillitsvalgte vært gjennom store omorganiseringsprosesser de siste to årene, men bare tre av ti sa at de, eller andre tillitsvalgte i samme forbund, deltok i prosessene fra forberedelse til gjennomføring. Tillitsvalgte innen industri deltok i størst grad, og tillitsvalgte fra hotell og restaurant deltok i minst grad. Det var også store forskjeller i hvilken del av omorganiseringsprosessene de hadde deltatt i. Innenfor alle bransjer var det flest som hadde deltatt i informasjonsfasen, mens det gjennomgående var færrest som hadde deltatt i forberedelsesfasen. Samlet svarer 38 prosent at de ikke har deltatt i noen av de nevnte fasene. Andelen er størst blant dem som representerer få medlemmer (små klubber). Når det gjelder innflytelse over utfallet, er det flere som svarer at de har liten innflytelse over dette enn stor. Det er likevel flest i industrien som svarer at de har innflytelse, 34 prosent. I hotell og restaurant svarer 20 prosent det samme.

Avslutningsvis så vi nærmere på tillit og respekt. Manglende respekt for personen kan gjøre at også respekten for rollen blir liten. Resultatene fra spørreundersøkelsen viste at det var flest tillitsvalgte innen bygg (87 prosent) og industri (79 prosent) som følte de ble behandlet med respekt, mens handel og «annet»-kategorien kom dårligst ut med 63 prosent.

7.2 Ulike grader av partssamarbeid

Denne undersøkelsen har vist at partssamarbeidet vurderes som godt av både tillitsvalgte og ledere i en rekke virksomheter. Dette bekreftes også i spørreundersøkelsen. Det er drøye fire av ti tillitsvalgte som har både formelle møter og hyppige uformelle samtaler med leder på sitt nivå om saker som berører medlemmene og virksomheten. Det er også tillitsvalgte som vurderer sin innflytelse som god, og som i stor grad involveres i ulike beslutninger og prosesser på arbeidsplassen – for eksempel omorganiseringsprosesser. Det er flere av disse tillitsvalgte i industrien og i bygg enn det er i handel, hotell og restaurant og «annet». Men en annen viktig konklusjon vi kan treffe, er at en relativt stor andel tillitsvalgte *ikke* tar del i partssamarbeid i sin virksomhet. Ser vi hele utvalget under ett, utgjør dette 29 prosent. Mens formelle og uformelle kanaler i hovedsak er til stede i virksomheter hvor klubbene er store, synes virksomheter med små klubber å ha færre møteplasser hvor de tillitsvalgte kan øve innflytelse. I tillegg til størrelse har, som nevnt, bransjetilhørighet stor betydning for hvilke kontaktpunkter som finnes mellom den tillitsvalgte og ledelsen. Men også i industrien og i bygg har vi intervjuet

tillitsvalgte og ledere som forteller at de ikke har formelle møter og heller ikke uformelle samtaler i rollene som representanter for henholdsvis arbeidsgivere og medlemmer.

Fraværet av møter og samtaler er ikke ensbetydende med dårlige relasjoner. Vi blir også fortalt at man i disse virksomhetene gjerne har personalmøter. Disse er imidlertid i liten grad preget av kommunikasjon mellom partene. De fungerer fortrinnsvis som arenaer der leder informerer ansatte om eksempelvis utvikling og oppgaver, og tillitsvalgte blir i liten grad brukt aktivt som medspillere. Her unnlater leder ofte å følge hovedavtalenes bestemmelser om informasjon og drøfting, for eksempel i omorganiseringsprosesser.

Vi har delt omorganiseringsprosessene inn i fire ulike faser: forberedelses-, informasjons-, planleggings- og gjennomføringsfasen. 38 prosent av de tillitsvalgte som har vært gjennom større omorganiseringer de siste to årene, svarer at de, eller andre fra samme forbund, ikke har deltatt i noen av disse fasene. Men vi finner store bransjeforskjeller. Det er særlig tillitsvalgte i hotell og restaurant og handel som ikke har vært involvert i noen av de ulike fasene, men det er også tillitsvalgte i industri og bygg som har svart det samme. Dette forteller oss at en ikke ubetydelig andel tillitsvalgte er ekskludert fra beslutninger av betydning for medlemmene, dette til tross for at deltakelse og innflytelse understrekes både i hovedavtalene og i arbeidsmiljøloven. I disse virksomhetene kan det være fristende å si at partssamarbeidet er fraværende eller i alle fall i en dvaleliknende tilstand.

7.3 Hvorfor skjer det ingenting?

Nær tre av ti tillitsvalgte som jobber i virksomheter der tariffavtale er på plass, deltar ikke eller kun svært sporadisk i partssamarbeid med leder på sitt nivå. Hvorfor er det slik, og hva skal til for å få etablert et velfungerende partssamarbeid? Ett av funnene i de kvalitative intervjuene er at det er lite konflikter mellom partene i virksomhetene. Dette kan selvfølgelig være et utslag av utvalget vårt. Det er mindre sannsynlig at daglig leder eller dennes stedfortreder hadde sagt ja til å delta i undersøkelsen hvis forholdet til tillitsvalgte var svært tilspisset. I vårt utvalg er det ikke høyt konfliktnivå som forklarer hvorfor partene ikke samarbeider, snarere tvert imot. Gjennomgående er det få problemer som både ledere og tillitsvalgte føler at det er behov for å diskutere, noe som gjør at de faste møtene faller nedover på prioriteringslisten i en travel hverdag. I tillegg er det kort avstand mellom medarbeiderne og lederne. Lederne forteller at medlemmer og andre ansatte ofte går rett til ham eller henne hvis det er noe de vil ta opp. Ifølge lederne bruker de i liten grad den tillitsvalgte. De tillitsvalgte selv bekrefter langt på vei denne framstillingen. Dette gjenspeiles også ved at mange tillitsvalgte bruker lite tid på vervet. For den tillitsvalgte betyr dette at hun eller han mister en viktig ressurs,

nemlig eksklusiv informasjon og kunnskap om medlemmenes ønsker og interesser (Borum 1995; Trygstad 2004).

Borum (1995) er opptatt av hvordan kontroll over materielle og ikke-materielle ressurser kan gi innflytelse og makt. Forutsetningen er at de aktuelle ressursene vurderes som verdifulle av andre innenfor systemet. Gruppesamhold og ekspertise er to av Borums maktressurser som vil kunne være aktuelle i vår sammenheng. Ressurser ervervet gjennom gruppesamhold og/eller ekspertise vil kunne påvirke en gruppe eller en aktørs krefter og evner til å mobilisere og utnytte sine ressurser i relasjon til den andre part og vil kunne være avgjørende for om man lykkes i å konvertere kontroll over ressurser til innflytelse over beslutninger innenfor en organisasjon (Trygstad 2004).

Gruppesamholdet viser i vår sammenheng til graden av samhold blant medlemmene på en arbeidsplass. Der partssamarbeidet framstår som fraværende, framstår heller ikke samholdet mellom tillitsvalgte og medlemmer som sterkt. Når det gjelder ekspertise, dreier det seg om informasjon og kunnskap om saker og beslutninger som er viktige for at gruppen skal kunne ha innflytelse og endog makt. Dersom tillitsvalgte i liten grad får tilgang på medlemmenes synspunkter, kunnskap og forslag grunnet manglende samhold og i tillegg i liten grad involveres i beslutningsprosesser i virksomheten, vil han eller hun mangle ekspertise av betydning for ledelsen. For ledelsen vil denne ekspertisen kunne hentes direkte hos medlemmer og andre ansatte, som på sin side vil kunne oppleve at de får like mye ut av å samhandle direkte med ledelsen som å bruke den representative kanalen. Faren med direkte deltakelse når et oppegående representativt system er til dels fraværende, er at den fort kan bli litt vilkårlig, og at maktforholdet kan være skjevt. I kapittel 1 presenterte vi en modell som viste deltakelsens demokrati- og effektivitetsargument. Vi omtalte en situasjon der direkte deltakelse er den dominerende formen, men vi argumenterte for at den gir begrenset demokrati og for at den også er lite nyskapende når det gjelder utvikling av de gode ideer (se tabell 1.1). Deltakelsen kan lett bli ledelsesdefinert, situasjonsbestemt, fragmentert og styrt av konsepter. Dette vil på sin side virke begrensende på de nyskapende og grenseoverskridende ideene fordi man som ansatt vil mangle et godt etablert sikkerhetsnett i form av tillitsvalgte som kan fange deg opp dersom dine forslag skulle vise seg å være feilslåtte.

På bakgrunn av det som er sagt over, melder det seg to spørsmål: (1) Hvilken betydning har et mangelfullt partssamarbeid for tilliten mellom partene? Og (2) i hvilken grad kan dette partssamarbeidet vekkes til live?

7.4 Tillit krever forutsigbarhet og rutine

I kapittel 1 omtalte vi at tillit oppstår som et resultat av at gjentakende handlinger har frambrakt noen forventninger som innfris. Det er etablert en forutsigbarhet eller

trygghet. Det å delta i formelle møter med en agenda vil kunne bidra til at tillit utvikles mellom partene. Både ledere og tillitsvalgte vi har intervjuet, peker på at det er bra å møtes selv om ikke sakene er så mange, for det å ha faste rutiner vektlegges. Dette er gjerne de samme tillitsvalgte og ledere som beskriver partssamarbeidet som godt med et etablert tillitsforhold mellom partene. I de virksomhetene der det ikke er formelle møter og heller ikke uformelle samtaler i særlig grad, beskriver noen ledere sitt forhold til tillitsvalgt som det samme som til en hvilken som helst annen ansatt. Når vi spør disse lederne om de tror tillitsvalgte har noe å bidra med for å gjøre virksomheten mer produktiv, er svaret enten nei eller at han eller hun ikke har tenkt på den tillitsvalgte på den måten. Her er et eksempel på hvordan en leder svarer når vi spør om han ville involvert den tillitsvalgte dersom han hadde fått beskjed av eierne om å effektivisere driften med 20 prosent:

Jeg ville vel fortrinnsvis tatt det med administrasjonen. Jeg har nok brukt tillitsvalgt veldig lite, kanskje for lite. Føler vel ikke at vi har den mest kompetente som tillitsvalgte. Jeg lurer av og til på holdningene hans. Som tillitsvalgt bør man være 50 prosent for de ansatte og 50 prosent for bedriften. Jeg føler at han ikke ser bedriftens behov. Så det hender jeg hopper bukk over ham. Men jeg lytter veldig til hva de ansatte har å melde. (Leder, bygg)

Den siterte lederen kommer med uttalelser om manglende tillit både til den tillitsvalgtes kompetanse og til dennes vilje til å finne løsninger som gagnar virksomheten og de ansatte. I denne virksomheten hadde leder og tillitsvalgt ingen faste og formelle møter, men en del uformell kommunikasjon som ikke ble nedskrevet eller formalisert i etterkant. Vår påstand er at manglende formell samhandling gjør det svært vanskelig å utvikle et tillitsforhold mellom partene.

I samarbeidsutvalg tar vi saker som blant annet går på produksjon, forbedringer og andre saker som man er opptatt av. Her møter tillitsvalgte og ledergruppa. Det er ikke alltid det er så mange saker, og agendaen er ganske løs – folk kan ta opp det de er opptatt av. Men vi har likevel jevnlig møter. Tror det er viktig for å skape tillit og ikke minst bli kjent. (Leder, næringsmiddelindustrien)

Denne lederen var relativt ny, og de faste møtene medførte at tillitsvalgte etter noe tid begynte å ta uformell kontakt, blant annet for å informere om særavtaler som hun ikke var blitt informert om av andre. Den siterte lederen tolket dette som en gest fra den tillitsvalgte, slik at hun slapp «dumme seg ut» på formelle møter: «Jeg ikke har vært klar over den type ting. Det har vært OK. Det er mye å sette seg inn i som ny.» Hva så der tillit ikke preger relasjonen mellom leder og tillitsvalgt? Tilliten trenger selvsagt ikke være tapt for «alltid», men tillit kommer av seg selv og fordrer en vilje til å bruke tid til å få samarbeidet til å fungere.

7.5 Kan samarbeidet vekkes til live?

Hva skal til for at partssamarbeidet skal vekkes til live? Flere faktorer vil selvsagt kunne spille inn, men vi vil trekke fram eksempler på indre og ytre faktorer som vil kunne ha betydning. I kapittel 5 så vi at tillitsvalgte i virksomheter som har vært gjennom omorganiseringsprosesser, i større grad enn andre svarte at ulike partssammensatte organer og fora var etablert i virksomheten. Gjennom intervjuer med tillitsvalgte og ledere har vi for eksempel blitt fortalt at i nedbemanningsprosesser er det tett samarbeid mellom ledelse og tillitsvalgt. Det er ikke urimelig å tenke seg at dette kan bidra til å etablere relasjoner som også vedvarer etter at en nedbemanning er gjennomført. Dette *kan* indikere at i de tilfeller der tillitsvalgte involveres i endringsprosessen, vil dette også kunne føre til at det etableres ordninger og utvalg som fortsetter å fungere i ettertid. På en av virksomhetene vi var hos, hadde imidlertid omorganiseringsprosessen vært mer et blaff i et samarbeid med lite aktivitet. Andre endringer kan være knyttet til deltakerne i samarbeidet. Både bytte av leder og tillitsvalgte vil kunne revitalisere samarbeidet. I intervjuene har vi sett at nye ledere og nye tillitsvalgte med interesse for partssamarbeid har vært nok til å få i gang prosesser for deltakelse i virksomhetene. Dette vil ikke bare avhenge av personlig interesse, men også av at man har kompetente tillitsvalgte og ledere som ser nytten og verdien i et velfungerende partssamarbeid.

Vi har også omtalt at de som er tillitsvalgte for mange medlemmer, ikke overraskende også bruker mer tid på vervet sitt, da både arbeidstid og fritid. Det å nedlegge tid til å verve nye medlemmer vil kunne være en viktig strategi for på sikt få et mer stabilt partssamarbeid. Jo større klubben er, og jo mer samkjørt den er, jo vanskeligere vil det være for ledelsen å velge bort partssamarbeid. Representerer den tillitsvalgte få av de ansatte, vil ledelsen kunne føle at den får mindre igjen for å involvere den tillitsvalgte. I tillegg vil den tillitsvalgte ha færre å diskutere med og være mer ensom i arbeidet for å få til et velfungerende partssamarbeid. I Fellesforbundets bedriftsbesøkskampanje i 2014 er bistand til verving noe som tillitsvalgte etterlyser, som her: «Tillitsvalgte sliter med å få de uorganiserte organisert, skulle gjerne ha hjelp av avdelingen.» Det å «bistå tillitsvalgte i rekrutteringsarbeidet på egen bedrift» (Fellesforbundet 2014) har også blitt et prioritert område for forbundet i 2015. Det er rimelig å tro at behovet for denne type bistand er særlig stort innenfor bransjer der turnoveren er høy, som i hotell og restaurant og i handel. I tillegg til å verve nye medlemmer vil en annen viktig oppgave være å sørge for at det gror fram nye tillitsvalgttalenter – med andre ord at det er flere som kan ha den rollen. En av de tillitsvalgte vi intervjuet, sørget alltid for å ha med seg noen unge medlemmer i forhandlingsmøter, slik at de kunne få et innblikk i og interesse for partssamarbeid.

Samarbeidet vil også avhenge av respekt og forståelse for hverandres rolle. I enkelte virksomheter er forholdet mellom leder og tillitsvalgte godt. Man har respekt for hverandre som personer og for de ulike rollene. Manglende trening på å samarbeide

som parter vil imidlertid kunne innebære manglende forståelse for hverandres roller, noe som kan lede til at det kan være vanskelig å ta de tøffe diskusjonene i fare for å ødelegge det personlige forholdet.

7.6 Samarbeid, men ikke på alle områder

I kapittel 1 presenterte vi vår illustrasjon av hvordan partssamarbeidet fungerer på ulike områder. Denne ble utformet på bakgrunn av denne studiens forprosjekt. I hvilken grad er bildet endret etter at hovedprosjektet nå er gjennomført? I tabell 1.2 ble kompetanseutvikling presentert som et område med et klart forbedringspotensial. Den samme konklusjonen kan trekkes på bakgrunn av data presentert i denne rapporten. Dette er i og for seg interessant. Den norske modellens produktivitet har blant annet blitt koblet til tilgangen på faglig dyktige arbeidstakere og til vilje i bedriftene til å vedlikeholde denne i tråd med endrede krav. Våre funn tyder på at det ikke gjøres nok på dette området, i alle fall ikke sett fra de tillitsvalgte ståsted. På sikt vil en slik utvikling kunne føre til en forvitring av kompetansen til disse to gruppene av arbeidstakere.

Samtidig har vi tillitsvalgte som etterlyser samarbeid på grunnleggende områder som lønn og arbeidstid. Slik sett viser denne undersøkelsen et mer nyansert bilde enn det vi fant i forprosjektet, der våre informanter i stor grad var svært skolerte tillitsvalgte fra store klubber. Lønn og arbeidstid er temaer som også normalt anses som viktige for de enkelte arbeidstakerne. At de tillitsvalgte er med i disse diskusjonene, kan derfor være viktig for å skape et engasjement rundt det arbeidet den tillitsvalgte gjør blant eksisterende og potensielle medlemmer.

7.7 utfordringer

Som vi omtalte innledningsvis, gir ikke denne studien særlig grunnlag for å si at partsamarbeidet har blitt verre eller bedre i løpet av de siste årene. Vi har imidlertid referert til undersøkelser som tyder på en endring. Barth og Nergaard (2015) har eksempelvis funnet at mengden temaer som diskuteres i ulike medbestemmelsesordninger, har blitt redusert i løpet av de senere år. Vi refererte også innledningsvis til ledelses- og organisasjonskonsepter som bygger på andre prinsipper enn de som kjennetegner den norske modellen både sentralt og lokalt.

I vår undersøkelse har vi sett at tillitsvalgte generelt svarer at toppledelsen har blitt mer og ikke mindre toppstyrt og byråkratisk de siste årene. Dersom vi ser på tillitsvalgte i konsern, finner vi at tillitsvalgte i utenlandskkontrollerte konsern i større grad enn

sine kolleger i norskeide konsern svarer at toppledelsen har blitt mer toppstyrt og byråkratisk i løpet av de siste årene. Det er rimelig å relatere dette til at utenlandske eiere tar med seg andre måter å organisere, styre og lede på enn hva norske eiere gjør. Dette kan utfordre den norske arbeidslivsmodellen på lokalt nivå, også der denne står sterkt.

Tillitsvalgte inngår i ulike roller. De skal være med- og motspillere, de skal være ledelsens samarbeidspartner samtidig som de tidvis skal inngå i rollen som vaktbikkje. Disse rollene gjenfinner vi både når det gjelder den daglige driften og i endringsprosesser og omstilling. Vaktbikkja oppfattes som helt nødvendig. Det er stadig behov for å følge med og passe på hverdagslige ting som tariff og arbeidstid. Samtidig ønsker mange tillitsvalgte å inngå i en mer strategisk rolle, for eksempel som ledelsens sparringspartner, om man vil. Ledelsen gir på sin side uttrykk for at de setter pris på at de tillitsvalgte følger med, men også at de tidvis er for innstilt på en slik rolle. Flere ledere framhever at dette forhindrer at tillitsvalgte kan delta i de strategiske diskusjonene på en fruktbar måte. Spissformulert kan vi se en tendens til at ledelsen ønsker en tillitsvalgt som i større grad ivaretar selskapets interesser enn bare de tradisjonelle arbeidstakerinteressene.

I 2002 konkluderte Engelstad og medforfattere (2002:294) at det hadde skjedd en endring i hvordan ansattes innflytelse ble legitimert. Produktivitetshensyn ble vektlagt. I kapittel 1 omtalte vi to ulike begrunnelser for bedriftsdemokrati: fordi det er utviklende og rettferdig, *eller* fordi det er effektivt. I praksis er det gjerne snakk om begge deler, men det er like fullt et spørsmål om hva som veier tyngst. Er det slik at effektivitetsbegrunnelsen er i ferd med å bli dominerende? Vi mangler selvsagt et presist svar på dette spørsmålet. Opegående klubber lokalt, med aktive medlemmer og kompetente tillitsvalgte, kan imidlertid betraktes som faktorer som vil kunne bidra til en balanse mellom de ulike begrunnelsene. I den forbindelse er det grunn til å trekke fram størrelse som en viktig faktor. En økende grad av oppsplitting av selskaper og virksomheter vil kunne bidra til mindre enheter hva gjelder antall ansatte. Dette vil kunne medføre en ytterligere reduksjon av partssammensatte ordninger (jf. Barth & Nergaard 2015) ganske enkelt fordi virksomhetene blir mindre.

Referanser

- Alsos, K. & Trygstad, S. C. (2012). *Medbestemmelse og samarbeid lokalt*. Fafo-notat 2012:13.
- Barth, E. & Nergaard, K. (2015). Kollektive partsforhold: Status quo eller endring? I H. Dale-Olsen (red.), *Norsk arbeidsliv i turbulente tider*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Berge, Ø. M., Nergaard, K. & Trygstad, S. C. (2013). *Anstendig arbeid*. Fafo-rapport 2013:03.
- Borum, F. (1995). *Organization, power and change*. København: Handelshøjskolens forlag.
- Brøgger, B. (2007). *Å tjene på samarbeid*. Oslo: Gyldendal Arbeidsliv.
- Busck, O., Knudsen, H. & Lind, J. (2010). The transformation of employee participation: Consequences for the work environment. *Economic and Industrial Democracy*. DOI: 10.1177/0143831X09351212 eid.sagepub.com
- Dachler, H. P. & Wilpert, B. (1978). Conceptual dimensions and boundaries of participation in organizations: A critical evaluation. *Administrative Science Quarterly*, 23, 1–39.
- Dale-Olsen, H. (2015). *Norsk arbeidsliv i turbulente tider*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Dølvik, J. E., Fløtten, T., Hippe, J. M. & Jordfald, B. (2014). *Den nordiske modellen mot 2030. Et nytt kapittel?* NordMod2030. Sluttrapport. Fafo-rapport 2014:46.
- Engelstad, F. (1999). Demokrati og makt – samfunn og bedrift. I Ø. Østerud et al., *Mot en ny maktutredning*. Oslo: Ad Notam Gyldendal.
- Falkum, E., Hagen, I. M. & Trygstad, S. C. (2009). *Bedriftsdemokratiets tilstand: medbestemmelse, medvirkning og innflytelse i 2009*. Fafo-rapport 2009:35.
- Fellesforbundet (2014). Oppfølging av bedriftsbesøkskampanja i 2014. Oslo: Fellesforbundet.
- Gulbrandsen, T. (2001). Makt og tillit. *Sosiologisk tidsskrift*, 4, 297–327.

- Hagen, I. M. (2005). *Ansattes styrerepresentanter – motstandere, samarbeidspartnere eller B-medlemmer?* Fafo-rapport 502.
- Hagen, I. M. & Trygstad, S. C. (2009). Local flexicurity: resolving the conflict between direct and representative participation. *Transfer*, 3-4/2009.
- Heiret, J., Korsnes, O., Venneslan, K. & Bjørnson, Ø. (2003). *Arbeidsliv, historie, samfunn. Norske arbeidslivsrelasjoner i historisk, sosiologisk og arbeidsrettslig perspektiv*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hilsen, A. I. & Jensen, R. S. (2015). *Den norske arbeidslivsmodellen i endring. En undersøkelse fra busstransport og dagligvarehandel*. Fafo-rapport 2014:55.
- Håkansson, K. & Isidorsson, T. (2004). Hyresarbetskraft. Användning av inhyrd arbetskraft på den svenska arbetsmarknaden. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 10(3).
- Lafferty, W. M. (1983). Deltakelse og demokrati. I T. Bergh, *Deltakerdemokratiet. Teori og praksis* (s. 30–50). Oslo, Universitetsforlaget.
- Luhmann, N. (1988). Familiarity, Confidence, Trust: Problems and Alternatives. I D. Gambetta (red.), *Trust. Making and Breaking Cooperative Relations*. New York: Basil Blackwell Ltd.
- McCann, L., Hassard, J. S., Granter, E., Hyde, P. J. (2015). Casting the lean spell: The promotion, dilution and erosion of lean management in the NHS. I *Human Relations*. Manchester: Sage.
- Nergaard, K. (2014). *Organisasjonsgrader, tariffavtaledekning og arbeidskonflikter 2013*. Fafo-notat 2014:14.
- Nergaard, K. (2012). *Ufrivillig deltid, bemanningsstrategier og deltidsstillinger i varehandel*. Fafo-rapport 2012:41.
- Nergaard, K. & Trygstad, S. C. (2012), *Tillitsvalgtes hverdag*. Fafo-rapport 2012:40.
- Nergaard, K. & Trygstad, S. C. (2010). *FO sett fra grasrota*. Fafo-rapport 2010:11.
- Nergaard, K., Nesheim, T., Alsos, K. Berge, Ø. B., Trygstad, S. C. & Ødegård, A. M. (2011). *Utleie av arbeidskraft 2011*. Fafo-rapport 2011:33.
- NOU 2010: 01. *Medvirkning og medbestemmelse i arbeidslivet*. Arbeids- og sosialdepartementet.
- Nylehn, B. (1997). *Organisasjonsteori. Kritiske analyser og refleksjoner*. Otta: Kolle Forlag.
- Olberg, D. & Trygstad, S. C. (2007). Organisasjonsendring – om moter, myter og praksis. I J. E. Dølvik, T. Fløtten, G. Hernes og J. M. Hippe (red.), *Hamskifte. Den norske modellen i endring*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

- Pateman, C. (1970). *Participation and Democratic Theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Rappaport, J. (1987). Terms of empowerment/exemplars of prevention: Towards a theory for community psychology. *American Journal of Community Psychology*, s. 121–148.
- Selznick, P. (1997). *Lederskap*. Oslo: Tano, Aschehoug.
- Skivenes, M. & Trygstad, S. C. (2015). *Explaining whistle blowing processes in the Norwegian Labour Market – power and institutional factors*. *Industrial Democracy in Europe*, 1–25.
- Slagstad, R. (1998). *De nasjonale strateger*. Oslo: Pax.
- Trygstad, S. C. (2010). *Med rett til å varsle. ...men hjelper det, og er det lurt?* Fafo-rapport 2010:18.
- Trygstad, S. C. (2004). *Fra rettighet til nytte? Det kommunale bedriftsdemokratiet møter New Public Management*. Doktoravhandling. Bodø/Trondheim: NTNU.
- Trygstad, S. C. & Bråten, M. (2011). *Tilrettelegging i arbeidslivet*. Fafo-rapport 2011:22.
- Trygstad, S. C. & Hagen, I. M. (2007). *Ledere i den norske modellen*. Fafo-rapport 2007:24.
- Trygstad, S. C. & Vennesland, T. E. (2012). *Medbestemmelse – har eierskap betydning?* Fafo-rapport 2012:58.
- Trygstad, S. C., Andersen, R. K., Hagen, I. M., Nergaard, K., Nicolaisen, H. & Steen, J. R. (2014). *Arbeidsforhold i utelivsbransjen*. Fafo-rapport 2014:02.
- Tønnesen, T. (2007). Internasjonale ledelseskonsepter. En trussel for norske samarbeidstradisjoner? I B. Brøgger (red.), *Å tjene på samarbeid*. Oslo: Gyldendal Arbeidsliv.
- Zucker, L. G. (1986). Production of Trust. *Research in organizational behaviour*, 8.

Den norske modellen på virksomhetsnivå

Det organiserte arbeidslivet framheves gjerne som en viktig faktor i den nordiske og norske samfunnsmodellen. Mens kunnskapen om den norske arbeidslivsmodellen på sentralt nivå er god, vet vi mindre om hvordan den virker lokalt. Hvordan fungerer det daglige partssamarbeidet i norske virksomheter? Dette er et av spørsmålene vi diskuterer i rapporten, der vi undersøker partssamarbeid og tillitsvalgtes grad av deltakelse og innflytelse i virksomheter der Fellesforbundet, Handel og Kontor og Norsk Nærings- og Nytelsesmiddelarbeiderforbund (NNN) har tariffavtaler.



Fafo

Borggata 2B/Postboks 2947 Tøyen
N-0608 Oslo
www.fafo.no

Fafo-rapport 2015:18
ISBN 978-82-324-0201-4
ISSN 0801-6143
Bestillingsnr. 20423