

Sissel C. Trygstad,  
Kristin Alsos, Rolf K. Andersen,  
Mona Bråten, Inger Marie Hagen  
og Ragnhild Steen Jensen

---

# **Arbeidstakeres medbestemmelse og medvirkning**



Sissel C. Trygstad, Kristin Alsos, Rolf K. Andersen, Mona Bråten,  
Inger Marie Hagen og Ragnhild Steen Jensen

# **Arbeidstakeres medbestemmelse og medvirkning**

Fafo-rapport 2021:10

Fafo-rapport 2021:10

© Fafo 2021

ISBN 978-82-324-0595-4

ISSN 2387-6859

# Innhold

---

<b>Innhold</b> .....	<b>3</b>
<b>Forord</b> .....	<b>5</b>
<b>Sammendrag</b> .....	<b>6</b>
<b>1 Innledning</b> .....	<b>10</b>
1.1 Internasjonale utviklingstrekk .....	10
1.2 Problemstillinger .....	11
<b>Del 1 Bakgrunn</b> .....	<b>13</b>
<b>2 Status, begreper og perspektiver</b> .....	<b>14</b>
2.1 Fra 2009 til 2020 .....	14
2.2 Analytisk perspektiv – begreper, begrunnelser og form .....	17
2.3 Oppsummering .....	22
<b>3 Rettigheter og plikter</b> .....	<b>23</b>
3.1 Lovfestede ordninger .....	23
3.2 Hovedavtalene .....	26
3.3 Oppsummering .....	29
<b>4 Data og metode</b> .....	<b>30</b>
4.1 Spørreundersøkelse i norsk arbeidsliv .....	30
4.2 SSBs levekårsundersøkelser .....	33
4.3 Data over styrerepresentasjon .....	34
4.4 Kvalitative intervjuer .....	35
4.5 Oppsummering .....	36
<b>Del 2 Utbredelse, virkemåte og kvalitet</b> .....	<b>37</b>
<b>5 Utbredelse av representative ordninger</b> .....	<b>38</b>
5.1 Lovbestemte ordninger .....	39
5.2 Andre lovbestemte ordninger .....	45
5.3 Avtalebaserte ordninger .....	46
5.4 Medbestemmelsesordninger – privat sektor .....	50
5.5 Offentlig sektor.....	53
5.6 Oppsummering .....	54
<b>6 Omfang og deltakelse</b> .....	<b>57</b>
6.1 Formell og uformell deltakelse .....	57
6.2 Har kunnskap noen betydning? .....	65
6.3 Formell og uformell kontakt – hva påvirker? .....	66
6.4 Oppsummering .....	67
<b>7 Kvaliteten i partssamarbeidet</b> .....	<b>69</b>
7.1 Hvordan fungerer partssammensatte fora? .....	69
7.2 Temaer som etterlyses i partssamarbeidet .....	76
7.3 Fører deltakelse til innflytelse? .....	81
7.4 Har innflytelsen endret seg over tid? .....	88
7.5 Oppsummering .....	88

<b>8 Partsamarbeid på to ulike områder .....</b>	<b>90</b>
8.1 Om kontroll og overvåking og hvordan tillitsvalgte involveres.....	90
8.2 Deltakelse i omorganisering – et spørsmål om tidspunkt? .....	93
8.3 Oppsummering .....	97
<b>9 Relasjonene .....</b>	<b>98</b>
9.1 Tillit og sosial kapital.....	98
9.2 Et mer toppstyrt arbeidsliv? .....	99
9.3 Oppsummering .....	108
<b>Del 3 Individuell deltakelse og innflytelse .....</b>	<b>110</b>
<b>10 Innflytelse på jobben .....</b>	<b>111</b>
10.1 Individuell innflytelse og ulike begrunnelser.....	111
10.2 Jobbnær innflytelse og utvikling over tid .....	113
10.3 Hva påvirker jobbnær innflytelse? .....	117
10.4 Involvering i diskusjoner om arbeidstid og kompetanseutvikling.....	119
10.5 En endret arbeidshverdag?.....	122
10.6 Oppsummering .....	124
<b>11 Endringer og involvering .....</b>	<b>126</b>
Omorganiseringer og nedbemanninger .....	126
11.1 Endringer som følge av ny teknologi .....	129
11.2 Oppsummering .....	134
<b>12 Ledelse og ytringsbetingelser .....</b>	<b>136</b>
12.1 Hvordan har arbeidstakerne det på jobben?.....	136
12.2 Hvor stort bør spillerommet være?.....	144
12.3 Hvor stort er spillerommet? .....	146
12.4 Oppsummering .....	148
<b>Del 4 Avslutning .....</b>	<b>150</b>
<b>13 Sammenfatning og vurdering .....</b>	<b>151</b>
13.1 Utbredelse av representative ordninger .....	151
13.2 Virkemåte og kvaliteten på representative ordninger.....	154
13.3 Den individuelle komponenten .....	160
13.4 Behov for endringer? .....	163
13.5 Avsluttende betraktninger.....	164
<b>Referanser .....</b>	<b>167</b>

# Forord

---

I denne rapporten undersøker vi arbeidstakeres medbestemmelse og medvirkning i norsk arbeidsliv. Det er om lag ti år siden forrige gang det daværende Arbeids- og inkluderingsdepartementet fikk gjennomført en tilsvarende undersøkelse. I dette prosjektet har vi derfor sett på utviklingen over tid. Er det eksempelvis noe som tyder på at lovbestemte ordninger som arbeidsmiljøutvalg, verneombudsordningen eller styrerepresentasjonsordningen har blitt mindre utbredt nå enn det de var ti år tilbake i tid? Og hvordan praktiseres og virker de ulike lov- og avtalebaserte ordningene i ulike virksomheter og sektorer? Dette er noen av spørsmålene som besvares. Prosjektet har hatt mange problemstillinger. Vi har derfor valgt å publisere fire delnotater i tillegg til dette som er hovedrapporten. Det er publisert et eget notat som presenterte kunnskapsstatus (Trygstad et al. 2019). Videre er styrerepresentasjon behandlet i to ulike notater (Hagen 2021; Hagen & Svarstad 2021), og vi har utformet et «korona-tillegg», som av naturlige årsaker ikke var del av det opprinnelige oppdraget vi ble tildelt i 2018 (Andersen & Trygstad 2021). Også den herværende rapporten er omfattende. Hvert kapittel avsluttes imidlertid med oppsummeringer, og studiens hovedfunn er sammenfattet i kapittel 13.

## Prosjektet har resultert i fem publikasjoner

Hovedrapport: Arbeidstakeres medbestemmelse og medvirkning.

Fafo-rapport 2021:10

Ansattes styrerepresentasjon i privat sektor.

Fafo-notat 2021:07

Ansattevalgte styremedlemmer i offentlig eide virksomheter.

Fafo-notat 2021:08

Medbestemmelse og medvirkning i krisetider.

Fafo-notat 2021:09

Arbeidstakeres rett til medbestemmelse og medvirkning. En kunnskapsstatus.

Fafo-notat 2019:23

Våre analyser bygger på informantintervjuer og svar fra spørreundersøkelser. Vi ønsker å rette en stor takk til alle dere som sa ja til å bli intervjuet av oss, og til alle som har besvart våre nettbaserte spørreundersøkelser. Uten velvillig deltakelse fra dere hadde dette blitt en mager studie. Vi ønsker også å rette en stor takk til Arbeids- og sosialdepartementet for at vi fikk tildelt denne oppgaven, og for veldig godt samarbeid underveis. En særlig takk rettes til vår kontaktperson Bodil Stueflaten.

Så skal Fafos hjelpere takkes. Kristine Nergaard har gjort en stor innsats for å kvalitetssikre vårt arbeid, og informasjonsavdelingen bidrar med sin ekspertise til å gjøre dette til en leservennlig rapport. Tusen takk! Feil og mangler står for forfatterens regning.

Oslo, mars 2021

Sissel C. Trygstad, Kristin Alsos, Rolf K. Andersen, Mona Bråten, Inger Marie Hagen og Ragnhild Steen Jensen

# Sammendrag

---

Hvordan praktiseres medvirkning og medbestemmelse i norsk arbeidsliv, og hvordan vurderer ulike aktører nytten av og behovet for dagens ordninger? Dette er sentrale problemstillinger som reises i *Arbeidstakernes medbestemmelse og medvirkning*, finansiert av Arbeids- og sosialdepartementet. I denne studien har vi inkludert ulike lov- og tariffavtalefestede organer, utvalg og ordninger – alt fra retten til ansatterepresentasjon i arbeidsgivers styrende organer til verneombud, arbeidsmiljøutvalg (AMU), forhandlings- og avtalebaserte tillitsvalgts- og medbestemmelsesordninger og direkte medvirkning i utførelsen av arbeidet. Vi har undersøkt direkte, eller det vi omtaler som individuelle, former for deltakelse og innflytelse så vel som de representative. Vi har organisert arbeidet rundt fem moduler som bygger på hverandre.

- 1 Kunnskapsstatus: Hva vet vi, og hvor er kunnskapshullene?
- 2 Utbredelse: Hvilke ordninger er etablert, og hva forklarer en eventuell variasjon?
- 3 Virkemåte: Hvordan fungerer etablerte ordninger, hver for seg og samlet?
- 4 Vurderinger: Hva mener aktørene om de etablerte ordningene?
- 5 Samlet analyse

I modul 1 ble det gjennomført en litteraturundersøkelse samt intervjuer med nøkkelinformanter. Slik fikk vi etablert en kunnskapsstatus samt avdekket kunnskapshullene. Arbeidet ble sammenfattet og publisert i notatet *Arbeidstakeres rett til medbestemmelse og medvirkning. En kunnskapsstatus* (Trygstad et al. 2019). Funn i notatet ble benyttet til å utforme intervjuguider og spørsmål i spørreundersøkelsen (se «Data og metode», kap. 4).

For å belyse spørsmålene i modul 1 til 3 har vi benyttet ulike metodiske tilnæringer. i) Vi har gjennomført 75 intervjuer med øverste leder eller andre sentrale ledere med personalansvar og tillitsvalgte og/eller verneombud i til sammen 26 virksomheter. ii) Vi har gjennomført to spørreundersøkelser. I 2018 ble en undersøkelse sendt ut og besvart av om lag 4400 arbeidstakere. I 2019 ble det trukket et tilleggsutvalg bestående av ledere, tillitsvalgte og verneombud. iii) Vi har analysert relevante spørsmål i SSBs levekårsundersøkelser i perioden. I den grad de samme spørsmålene er stilt, dekker disse analysene tidsrommet 2006 til 2019. Vår vurdering var at analyse av de omtalte data ville gi oss tilstrekkelig med muligheter til å presentere tilstanden til det vi bredt kan omtale som bedriftsdemokratiet i Norge, samtidig som vi ville ha kunnskap til å si noe om utviklingen over tid og framheve utfordringer. Hendelser i 2020 endret dette noe. Covid-19-pandemien har hatt omfattende konsekvenser for det norske samfunnet, også arbeidsmarkedet og deler av norsk arbeidsliv har vært sterkt berørt. I skrivende stund vet vi ikke hvilke konsekvenser pandemien vil få for norsk arbeidsliv på mellomlang og lang sikt, men i en del virksomheter har partssamarbeidet fått nye oppgaver å håndtere. Vi har derfor også utformet et «koronatillegg» der vi ser på hvordan partene omtaler partssamarbeidet våren, sommeren og høsten



2020, samtidig som vi ser på hvordan tillitsvalgte vurderer ulike sider av partssamarbeidet i samme tidsrom. Under oppsummerer vi de viktigste funnene i denne rapporten.

### Utbredelse

- Verneombudordningen er godt etablert i norsk arbeidsliv. Analyser av levekårsundersøkelsene (LKU) viser at rundt ni av ti arbeidstakere som jobber i virksomheter med ti ansatte eller flere, svarer at de har verneombud på arbeidsplassen. Andelen som svarer at de har arbeidsmiljøutvalg (AMU), er lavere, 68 prosent. Det er bransjevisse variasjoner, både verneombud og arbeidsmiljøutvalg er mindre utbredt i deler av tjenesteytende sektor. Andelen som svarer at de har verneombud og AMU, er relativt stabil over tid fra 2006 til 2019.
- Offentlig eide selskaper som kvalifiserer til å ha ansattevalgte styremedlemmer, har dette. I privat sektor er ordningen mindre brukt, drøyt halvparten av arbeidstakerne er ansatt i selskap (med minst 30 ansatte) hvor det er valgt ansatterepresentanter.
- Størrelse målt i antall ansatte har en selvstendig betydning for utbredelse av både arbeidsmiljøutvalg og styrerepresentasjon, og dersom virksomheten er dekket av tariffavtale, øker sjansen for at det er etablert verneombud, arbeidsmiljøutvalg og styrerepresentasjon. Det gjelder også i virksomheter som ligger under terskelkravet om antall ansatte.
- Andelen med tillitsvalgte på arbeidsplassen har holdt seg stabil i perioden 2006 til 2019. At også arbeidstakere som arbeider i virksomheter uten tariffavtale, oppgir å ha tillitsvalgt i virksomheten, kan tyde på at avtalefestede ordninger har en normgivende effekt.
- Vi identifiserer et *representasjonsgap*. Det viser til forskjellen mellom hvilke ordninger som etter lover og avtaler skulle ha vært på plass, og hvilke som faktisk er det. Når det gjelder de lovbestemte ordningene, er «gapet» minst i utbredelse av verneombud og størst når det gjelder styrerepresentasjonsordningen i privat sektor.

### Virkemåte

- I mange virksomheter er det stor aktivitet i partssamarbeidet. I kommunal sektor og i helseforetakene viser våre kvalitative intervjuer at det er etablert både faste og mer ad hoc-baserte utvalg og organer på ulike nivåer. Samtidig har vi eksempler på virksomheter som har etablert ordninger, men hvor disse i liten grad benyttes som arena for partssamarbeid.
- Når det gjelder avtalefestede ordninger, finner vi at rundt tre av ti tillitsvalgte ikke har formelle informasjons-, drøftings- og/eller forhandlingsmøter med leder på sitt nivå. Det er også en ganske stor andel som svarer at de sjelden eller aldri har uformelle samler med leder på sitt nivå om saker som berører medlemmer og/eller virksomheten.
- Samlet svarer 15 prosent av tillitsvalgte at de ikke har formelle møter og sjelden eller aldri formelle møter med sin med- og motspiller. Dette definerer vi som et *deltakelsesgap*. Det viser til et avvik mellom det lov- og avtaleverket sier skal praktiseres, og det som faktisk praktiseres.

## Kvalitet

- Arbeidstakerne er i hovedsak godt fornøyd med hvordan verneombudsordningen og arbeidsmiljøutvalg faktisk fungerer. Arbeidstakere i privat sektor er gjennomgående mer fornøyd med ordningene enn arbeidstakerne i offentlig sektor.
- Kompetanseutvikling er et tema som både ledere og tillitsvalgte etterlyser i partssamarbeidet. Dette er særlig knyttet til teknologiske endringer og økende grad av digitalisering i arbeidslivet.
- Det er også saker som defineres ut av partssamarbeidet, som produktivitetsmål og beslutninger knyttet til anbuds- og oppkjøpssituasjoner. Mangel på involvering i slike prosesser kan føre til at rommet for medbestemmelse tømmes. Videre viser våre kvalitative analyser at tillitsvalgte innen konsern og kjedeorganisasjoner vurderer sin innflytelse som dårligere enn andre. Ofte handler det om at beslutninger tas på andre nivåer, der de ikke deltar.
- Relasjonen mellom arbeidsgiver og arbeidstaker er en viktig dimensjon i hvordan bedriftsdemokratiet praktiseres. På sentralt nivå pekes det på at bedriftsdemokratiet utfordres av at beslutninger som berører forholdet mellom arbeidsgiver/ledelsen og arbeidstakere, er delegert til HR-avdelingen.
- En god del av tillitsvalgte, verneombud og ledere mener at virksomhetens ledelse er blitt mer toppstyrt og byråkratisk i løpet av de siste to til tre årene. De som svarer dette, vurderer også tilliten mellom partene som signifikant lavere. Videre finner vi at hyppige møtepunkter bidrar til å styrke tilliten mellom partene lokalt. Våre funn tyder på at færre formelle og uformelle treffpunkter og en dreining mot en mer hierarkisk ledelse vil kunne bidra til å svekke respekten og tilliten mellom partene.
- Vi finner at vurderingen av tillitsvalgtes og verneombudets innflytelse varierer. Kommunal sektor skiller seg i flere sammenhenger ut både når det gjelder praktiseringen og kvaliteten i de ulike ordningene. Forholdet mellom partene, og kvaliteten på partssamarbeidet, framstår som godt.

## Individuell innflytelse

- Individuell deltakelse og innflytelse vektlegges i både arbeidsmiljøloven og hovedavtalen. Vurderinger av innflytelse over egen arbeidssituasjon og arbeid er lite endret i perioden 2006 til 2019. Drøye seks av ti svarer at de i svært høy grad kan beslutte hvordan arbeidet skal gjøres, mens muligheten for å påvirke viktige beslutninger, vurderes noe lavere.
- Ansatte i offentlig sektor vurderer sin innflytelse som lavere enn ansatte i privat sektor. Det gjelder også mulighet for å bestemme arbeidsmengde og arbeidstempo.
- Våre analyser viser at arbeidstempoet har tiltatt, økonomiske resultatkrav har økt, det samme har tidsfrister og ansvar.
- Ansattes ytringsbetingelser er en viktig dimensjon i et demokratisk arbeidsliv, og ansattes ytringsbetingelser en viktig komponent for individuell deltakelse og innflytelse. Vi finner en sterk sammenheng mellom ytringsbetingelser og ledelse. Jo mer inkluderende ledelsen vurderes å være, jo bedre vurderes ytringsbetingelsene – og motsatt.

I vurderingene av om dagens lov- og avtaleverk er tilpasset arbeidslivet i 2020, er svaret på lokalt nivå at det ikke er reglene det er noe i veien med, men snarere praktiseringen. Blant nøkkelinformantene som er intervjuet, framheves ulike utviklings-trekk som vil kunne ha betydning for samarbeidet:

- Sammenhengen mellom bedriftsdemokratiske ordninger og atypiske tilknytningsformer. Informantene peker på dette både i tilknytning til framveksten av nye organisasjonsformer som plattformer som formidler arbeid, og også eldre tilknytningsformer som for eksempel innleie.
- Er eksisterende medbestemmelses- og medvirkningsordninger fleksible nok til å kunne brukes i framtidens arbeidsliv? Hvordan påvirker atypiske tilknytningsformer tilgangen til demokratiske ordninger og hvilken innflytelse arbeidstakerne har?
- Hvordan påvirkes våre ordninger, både de representative og individuelle ordningene, av importerte konsepter for organisering og ledelse?

Et sentralt funn i vår undersøkelse er at vi i liten grad identifiserer dramatiske endringer. Foreløpig er oppslutningen om den norske mikromodellen stor. Våre funn tyder på at både organisasjonsform og kjennetegn ved arbeidstakeren påvirker utbredelsen og kvaliteten på bedriftsdemokratiet.

# 1 Innledning

---

Samarbeidet mellom arbeidslivets parter på lokalt nivå er et grunnelement i de nordiske arbeidslivsmodellene. Den representative medbestemmelsen og medvirkningen som de ansatte har gjennom tillitsvalgte, verneombud og andre representanter, er sammen med den individuelle medvirkningen ansett å være viktig både av hensyn til demokratiske prinsipper og produktivitet. I motsetning til land som baserer seg på lovfestede ordninger, er en forutsetning for den norske eller nordiske modellen for lokalt partssamarbeid en godt organisert arbeidsgiver- og arbeidstakerside som gjennom landsdekkende tariffavtaler har nedfelt et institusjonelt rammeverk som skal sikre arbeidstakernes innflytelse. Dette sikrer en kanal fra de lokale parter til parter på bransjenivå og sentralt nivå (såkalt single channel). Partene har også vært sentrale aktører i utviklingen av lovfestede ordninger som gir ansatte rett til deltakelse.

Spørsmålet for denne rapporten er hvordan partssamarbeidet, de representative ordningene og den enkelte ansattes muligheter for deltakelse og innflytelse fungerer i dag. Det er om lag ti år siden sist det ble gjennomført en bred undersøkelse om medbestemmelse og medvirkning i arbeidslivet (Falkum et al. 2009). Arbeidet var ett av faktagrunnlagene til NOU 2010: 01 *Medvirkning og medbestemmelse i arbeidslivet*. Falkum og medforfattere (2009) konkluderte med at det er «en stor konsensus om at de etablerte samarbeidsordningene er viktige» (s. 116). Et stort flertall var videre enige i at tillitsvalgte har og bør ha stor innflytelse på beslutninger som fattes i virksomheten, og på ansattes arbeidssituasjon:

«Det partsbaserte samarbeidet står svært sterkt i det organiserte norske arbeidslivet, men kunnskapen om ordningene er lav både hos ledere og tillitsvalgte. Arbeidsmiljøloven og tariffavtalen er best kjent. Vi kan slå fast at oppslutningen om ordningene er sterk. De praktiseres til en viss grad også i det uorganiserte arbeidslivet og i virksomheter som formelt ikke omfattes av dem.» (Falkum et al. 2009:116)

Det har skjedd flere endringer siden 2009 som kan tenkes å påvirke forutsetningene for utbredelsen og virkemåten til de bedriftsdemokratiske ordningene. Selv om organisasjonsgraden og tariffavtaledekningen har holdt seg relativt stabil over tid, ser vi tendensen til en nedgang (Nergaard 2020). Det overordnede bildet skjuler også at enkelte bransjer har sett en kraftig svekkelse av de kollektive ordningene, mens andre har vedvarende lav organisasjonsgrad og avtaledekning (ibid.). Analyser tyder også på at færre temaer enn tidligere tas opp i det lokale partssamarbeidet (Barth & Nergaard 2015).

## 1.1 Internasjonale utviklingstrekk

I NOU 2010: 01 ble behovet for arbeidskraft, den teknologiske utviklingen, globalisering, økt arbeidsinnvandring og klima identifisert som drivere med betydning for næringsliv og arbeidsliv (s. 23–24). Disse er fortsatt virksomme ti år etter. Dølvik og Steen (2019) diskuterer hvordan disse internasjonale trendene kan få betydning for

de nordiske arbeidslivsmodellene. De peker på at utviklingstrekkene vil filtreres gjennom etablerte institusjoner og politikk (Dølvik & Steen 2019:8). Drivernes betydning vil avhenge av de økonomiske, sosiale og politiske valgene som tas av ulike aktører. For det lokale bedriftsdemokratiet er det særlig utvikling i form av svekkede institusjoner og marginaliserte grupper på arbeidsmarkedet som vil kunne ha betydning. Fallende sysselsetting i industrien som har vært regnet som ankeret i det lokale bedriftsdemokratiet, arbeids- og tjenesteinnvandring fra land med svake kollektive tradisjoner og økt bruk av atypiske ansettelsesformer, hvor organisasjonsgraden er lavere enn for de med faste fulltidsstillinger, er alle utviklingstrekk som kan svekke den representative medvirkningen. Nye ledelseskonsepter som vektlegger individuell medvirkning framfor den kollektive, vil også kunne vri ansattes medvirkning over i nye former og svekke de maktressurser som ligger i den representative modellen. Det samme kan sies om utstrakt bruk av arbeidskraftstrategier som outsourcing, innleie og bruk av underleverandører og stor bruk arbeidsinnvandrere. Dette er alle utviklingstrekk som kan bidra til å svekke kollektive institusjoner og arbeidsplassfelleskapene.

I 2020 og 2021 har koronakrisa satt og setter fortsatt tydelige spor i norsk nærings- og arbeidsliv. Ingen hadde ved inngangen til 2020 sett for seg at Norden ville være i en situasjon med tosifret ledighetstall i flere av landene våren 2020. Det er usikkert hvilke langsiktige konsekvenser denne krisa vil ha i det norske arbeidsmarkedet. Denne rapporten tar i hovedsak utgangspunkt i situasjonen slik den var før pandemien førte til nedstengingen og permitterte arbeidstakere. På bakgrunn av enkelte intervjuer som ble gjennomført våren/høsten 2020, og et annet prosjekt (Andersen & Trygstad 2021) vil vi imidlertid kunne si noe om det lokale partssamarbeidet under krisa. Koronakrisas innvirkning var tema for de intervjuer som ble gjennomført etter at pandemien var et faktum og Norge stengte ned i mars 2020. Dette er tematisert i et eget notat (Trygstad & Andersen 2020).

Spørsmålet er om grunnleggende rettigheter, etablerte reguleringer og praksiser også er endret som følge av disse internasjonale utviklingstrekkene.

## 1.2 Problemstillinger

I denne rapporten gir vi en tilstandsrapport på det norske bedriftsdemokratiet. Vi retter blikket mot partssamarbeidet og undersøker den representative deltakelsen og innflytelsen, og vi undersøker den enkelte arbeidstakers muligheter for å blant annet kunne påvirke sin egen arbeidssituasjon. Vi studerer både de lovpålagte ordningene og ordninger som partene har etablert gjennom tariffavtalene. Vi er opptatt av både utbredelse av ordninger og praktiseringen av disse. Lov- og avtalefestede ordninger slås ofte sammen lokalt og bidrar derfor til å gjensidig forsterke hverandre (Scott 1995). Samtidig som vi gir en tilstandsrapport, er vi opptatt av å synliggjøre drivere (se over), som på sikt kan tenkes å forsterke, bevege eller endre etablerte ordninger og praksiser. Et overordnet spørsmål er også om dagens ordninger er egnet til å møte morgendagens utfordringer i arbeidslivet.

Vi har organisert prosjektet i fem hovedmoduler, som stikkordsmessig kan framstilles slik:

- 1 Kunnskapsstatus: Hva vet vi, og hvor er kunnskapshullene?
- 2 Utbredelse: Hvilke ordninger er etablert, og hva forklarer en eventuell variasjon?
- 3 Virkemåte: Hvordan fungerer etablerte ordninger, hver for seg og samlet?
- 4 Vurderinger: Hva mener aktørene om de etablerte ordningene?
- 5 Samlet analyse

Denne rapporten består av 4 ulike deler og 13 kapitler. Del 1 utgjør studiens bakgrunn. Her presenterer vi sentrale begreper og analytiske perspektiver (kapittel 2). Deretter gir vi en kort gjennomgang av sentrale deler av regelverket (kapittel 3), etterfulgt av en redegjørelse for data og metode (kapittel 4). I del 2 er det overordnede temaet de representative bedriftsdemokratiske ordningenes utbredelse og virkemåte. Vi ser først på hvilke lov- og avtalebaserte ordninger som er etablert (kapittel 5). Deretter ser vi på deltakelse i disse ordningene (kapittel 6). Deltakelse gir oss en indikasjon på virkemåten, som er det påfølgende temaet (kapittel 7). I kapittel 8 undersøker vi to ulike former for endringer og tillitsvalgtes deltakelse og innflytelse i disse. Del 2 avsluttes ved at vi retter blikket mot relasjonene mellom partene (kapittel 9). I del 3 vender vi oppmerksomheten mot den enkelte arbeidstakeren. Vi undersøker først vurderinger av det vi omtaler som jobbnær innflytelse, herunder også innflytelse i endringsprosesser på arbeidsplassen (kapittel 10 og 11). I kapittel 12 undersøker vi arbeidstakernes vurderinger av ytringsbetingelsene på arbeidsplassen og forholdet til sin nærmeste leder (kapittel 12). I del 4 sammenfatter vi rapportens hovedfunn og gir en vurdering av de etablerte ordningene og praktiseringen av disse (kapittel 13).

I tillegg til denne rapporten har vi publisert en egen kunnskapsstatus (se ramme). Vi har også valgt å behandle styrerepresentasjon i to ulike notater. I tillegg har vi utformet et «koronatillegg», som selvsagt ikke var en del av det opprinnelige oppdraget, men som springer ut av det sjokket som covid-19 har sendt gjennom norsk samfunns- og arbeidsliv i 2020.

Trygstad S. C. et al. (2019). *Arbeidstakeres rett til medbestemmelse og medvirkning. En kunnskapsstatus*. Fafo-notat 2019:23

Trygstad S. C. et al. (2021). *Arbeidstakeres medbestemmelse og medvirkning i Norge. Hovedrapport*. Fafo-rapport 2021:10

Hagen, I.M. & Svarstad E. (2021). *Ansattes styrerepresentasjon i privat sektor – fortsatt nedgang i bruk av ordningen?* Fafo-notat 2021:07

Hagen, I.M. (2021). *Ansattevalgte styremedlemmer i offentlig eide virksomheter*. Fafo-notat 2021:08

Trygstad, S. C. & Andersen, R. A. (2021). *Samarbeid under krevende tider*. Fafo-notat 2021:09

# Del 1 Bakgrunn

---

I denne delen redegjør vi for studiens bakgrunn og rammeverk. I kapittel 2 gir vi en kort oversikt over kunnskapsstatus før vi presenterer sentrale begreper og teoretiske perspektiver som har vært styrende i våre analyser.

Temaet for kapittel 3 er de rettighetene og pliktene som følger av de lov- og avtalebestemte ordningene som legger rammene for arbeidstakerens deltakelse og innflytelse på virksomhetsnivå.

Data og metode er temaet for det siste kapittelet i denne delen. Her redegjør vi for de datakilder vi benytter, og sentrale spørsmål som har vært styrende i vår datainnsamling og påfølgende analyser.

## 2 Status, begreper og perspektiver

---

To- og trepartssamarbeidet er et viktig kjennetegn ved den nordiske arbeidslivsmo-  
dellen. I denne studien retter vi i hovedsak blikket mot det som skjer på virksomhets-  
nivå, av Hernes omtalt som den norske mikromodellen (Hernes 2006). De to model-  
lene, det vi kan kalle makro- og mikromodellene, står i et gjensidig avhengighetsfor-  
hold til hverandre. Makromodellen omfatter også det som kan betegnes som meso-  
nivået, det vil si bransjenivået. På dette nivået har de sentrale partene etablert insti-  
tusjoner som setter rammer for hva som skjer på virksomhetsnivå, men påvirkningen  
kan også gå andre veien ved at det som skjer innenfor bransjer og i virksomheter, vil  
ha betydning for det sentrale nivået. Om og hvordan ulike bedriftsdemokratiske ord-  
ninger praktiseres, hvordan de praktiseres, og betydningen av disse er derfor kunn-  
skap som sier noe om modellens styrker og svakheter i ulike deler av arbeidslivet.

Med utgangspunkt i et makroperspektiv konkluderte Heiret i 2012 med at det in-  
stitusjonelle rammeverket i norsk arbeidsliv har vært overraskende stabilt det siste  
hundreåret (Heiret 2012:62). Dette institusjonelle rammeverket er likevel påbygget i  
ulike etapper, men Slagstad (1998) benytter inngåelse av hovedavtalen mellom  
N.A.F. og LO i 1935 som et eksempel på at de stridende partene, arbeidsgiversiden og  
arbeidstakersiden, aksepterte demokratiske spilleregler, samtidig som disse ble om-  
formet ut fra arbeidslivets behov. Selv om denne fredspakten i 1935 også har fått en  
sterk symbolsk betydning, så var mange av prinsippene den knesatte, eldre. Helt fra  
starten av 1900-tallet vokste det fram institusjonelle ordninger både i tariffavtaler og  
lovverk, samt samarbeidsambisjoner, for eksempel om produktivitetsforbedringer  
(Nergaard 2016; Alsos et al. 2016). Godt hjulpet av behovet for fred og gjenoppbyg-  
gelse etter andre verdenskrig vokste de kollektive ordningene seg sterkere i de påfølg-  
gende tiår. Flere ble konvertert til lovfestede ordninger og innlemmet i arbeidsmiljø-  
loven i 1977 (Trygstad 2004:40). Dermed ble også arbeidstakere i virksomheter uten  
tariffavtale gitt rettigheter og plikter som springer ut av lovverket. I 1972 fikk de an-  
satte rett til å kreve styrerepresentasjon. Når ordninger har vært diskutert endret  
og/eller utvidet, har ett spørsmål hele tiden stått sentralt: Hvor skal grensene for ar-  
beidsgiverens styringsrett trekkes, og hvor mye deltakelse og innflytelse skal arbeids-  
takerne ha? Og i forlengelsen av dette: Skal deltakelsen være representativ eller in-  
dividuell?

I dette kapitlet ser vi nærmere på utviklingen i Norge fra 2009 til 2020 når det  
gjelder studier som har tematisert ulike sider av bedriftsdemokratiet. Videre presen-  
terer vi vårt analytiske rammeverk, og vi ser nærmere på sentrale begreper og ikke  
minst begrunnelser for hvorfor arbeidstakere skal medvirke på jobben.

### 2.1 Fra 2009 til 2020

Partene lokalt, forstått som eierne, arbeidsgiverne, tillitsvalgte og verneombud, er  
viktige bærebjelker i den norske arbeidslivsmo-  
dellen på virksomhetsnivå. Det er disse  
som skal ivareta interessene til de ulike aktørene. I tråd med lov- og avtaleverket skal  
de inngå som med- og motpart i beslutningsprosesser som berører partenes respek-  
tive interesser. De skal bidra til løsninger som gir en rimelig fordeling av «goder og



under». Sammen skal partene jobbe for at virksomheten fungerer effektivt for å sikre driften på sikt og for å sikre kvalitativt gode tjenester til befolkningen. Den norske arbeidslivsmodellen forutsetter også at den enkelte arbeidstaker skal gis muligheter for deltakelse og innflytelse. Dette vektlegges både i arbeidsmiljøloven og i hovedavtalene. Men hvordan står det til med praktisering av modellen lokalt?

I tilstandsrapporten fra 2009 ble det konkludert med at de bedriftsdemokratiske ordningene i stor grad ble bruk ute i virksomhetene, og at de fleste saker «tas opp hvor som helst, og ofte flere steder samtidig» (Falkum et al. 2009:119). Når det gjaldt virkningen av de kollektive og individuelle ordningene, ble det påpekt at arbeidstakernes innflytelse på egen arbeidssituasjon er høy, mens innflytelsen på styringen og organiseringen av virksomheten var langt lavere (ibid.). I NOU 2010: 01 *Medvirkning og medbestemmelse i arbeidslivet*, der datagrunnlaget var gjennomgangen til Falkum og medforfattere (2009), ble tre viktige konklusjoner løftet fram:

- De ulike bedriftsdemokratiske ordningene har høy legitimitet, men aktørene har lite kunnskap om dem.
- Partene er i stor grad fornøyd med de ulike ordningene, utfordringen ligger i å øke praktiseringen av dem.
- Det oppstår uenighet mellom partene når spørsmål om å endre eksisterende ordninger diskuteres.

Utvalget skilte mellom medbestemmelses- og medvirkningsordninger på ulike måter: i) Hvilke rettigheter og plikter er tilordnet de ulike formene for deltakelse, er partene likeverdige, eller er forholdet mellom dem hierarkisk? ii) Er formålet med ordningen økt demokratisering eller produktivitet? iii) I hvilken form skjer deltakelsen, deltar arbeidstakerne som individer eller gjennom representasjon? (Falkum et al. 2009:16) I avsnittene under redegjør vi for vår analytiske tilnærming.

### **Undersøkelser etter 2009**

Studien som lå til grunn for NOU 2010: 01, er den siste store kartleggingen som er gjort av medbestemmelse og medvirkning i norsk arbeidsliv. Kunnskapen om hvordan det lokale partssamarbeidet fungerer i deler av norsk arbeidsliv, er derfor fortsatt begrenset. Særlig er det mindre kunnskap om hvordan de lov- og avtalefestede ordningene fungerer i den private tjenestesektoren og i små bedrifter i privat sektor generelt. Funn viser at de representative ordningene der framstår som sårbare (Trygstad et al. 2015; Ilsøe et al. 2018). Virksomhetene kan eksempelvis godt ha et valgt verneombud eller et AMU uten at disse ordningene fungerer etter hensikten.

Sett fra et nordisk perspektiv identifiserte forskerne i NordMod-prosjektet det de omtalte som sprekke-dannelser i den nordiske modellens «arbeidslivspilar» (Dølvik et al. 2014:149). Det ble framhevet at en vedvarende svekkelse av fagbevegelsen og partssamarbeidet ville kunne rokke ved stabiliteten i lønnsdannelsen og arbeidslivspilaren og redusere de nordiske landenes evne til omstilling, verdiskaping og fordeling på den enkelte arbeidsplass og på samfunnsnivå (Dølvik et al. 2014). Og det har vært rettet oppmerksomhet mot det norske bedriftsdemokratiets tilstand det siste tiåret. Ulike studier har konkludert med at det er under press. Det har blant annet vært hevdet at økende internasjonalisering og importerte organisasjons- og ledelseskonsepter bringer med seg andre perspektiver på ledelse og samarbeid, som kan bidra til å svekke etablerte kollektive ordninger.

I 2015 ble det publisert en studie om utbredelsen av organer for medbestemmelse i perioden 2003 til 2012 som gir en viss grunn til bekymring for samarbeidet lokalt.

Her ble det påvist en betydelig nedgang i formelle organer (Barth & Nergaard 2015:98):

«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.).

Samme året viste en undersøkelse blant tillitsvalgte innenfor LO-forbundene Fellesforbundet, Handel og Kontor og NNN at 29 prosent av de tillitsvalgte verken deltok i formelle fora der saker av betydning for medlemmene og virksomheten ble diskutert, eller hadde uformelle samtaler med sin leder om samme tema. Jo mindre virksomheten den tillitsvalgte jobbet i, jo større var sjansen for at man ikke deltok i denne typen møter eller samtaler. I studien ble det konkludert med at det var et klart «deltakelsesgap» (se tabell 2.1), et avvik mellom det lov- og avtaleverket sier skal praktiseres, og det som faktisk praktiseres (Trygstad et al. 2015).

Både internasjonalt og nasjonalt har det fra forskerhold blitt argumentert for at de internasjonale konseptene, som vi refererte til over, utfordrer de nordiske samarbeidstradisjonene (Drange et al. 2017; Falkum et al. 2016; Børve & Kvande 2015; Busck et al. 2010; Falkum et al. 2009; Tønnesen 2007). I offentlig sektor har organisasjons- og ledelseskonseptet New Public Management (NPM) fått stor oppmerksomhet. Det har vært hevdet at NPM bringer med seg en ny form for ledelse som svekker både tillitsvalgtes og profesjonenes stilling i offentlig sektor (Hippe & Trygstad 2012; Hvid & Falkum 2019). Andre påpeker at nye perspektiver på organisering og ledelse fører med seg en jobbintensivering der det ikke er rom for en genuin involvering av de ansatte (McCann et al. 2015:4), noe som kan skape arbeidsmiljøproblemer fordi presset mot den enkelte arbeidstakeren blir så stort (Busck et al. 2010). Tønnesen (2007) argumenterer imidlertid for at ambisjonene som ligger i lov- og avtaleverk når det gjelder ansattes individuelle deltakelse i den daglige virksomhet, lett lar seg tilpasse i mange av konseptene. Videre argumenterer Olberg og Trygstad (2007) for at det skjer en oversettelse og tilpasning når de internasjonale konseptene møter det institusjonaliserte partssamarbeidet i norsk arbeidsliv. Det betyr at vi trolig ikke gjenfinner de omtalte konseptene i sin renyrkede form, men at de kan likevel bringe inn ideer som avviker fra vår deltakelsestradisjon. Dette kan skape spenninger i den enkelte virksomhet så vel som i arbeidsmarkedet som helhet. Og vi vet mindre om hvordan disse konseptene utspiller seg i virksomheter der de kollektive ordningene står svakt.

### **Press på HMS-standarder og arbeidsvilkår**

Det er også blitt identifisert et deltakelsesgap på HMS-området, der det fra 2010 er gjennomført flere undersøkelser (Buvik et al. 2018; Andersen & Bråten 2018; Melberg et al. 2018). Tilsynsmyndighetene har uttrykt bekymring for at utviklingen i arbeidslivet bidrar til å svekke arbeidstakermedvirkningen på arbeidsmiljøområdet, der det også er gjennomført flere studier. Melberg og medforfattere (2018) undersøkte forutsetninger for og utfordringer med tilrettelegging for arbeidstakermedvirkning på bedriftsnivå og i kontraktstjeder innen petroleumsnæringen og på store byggeplasser. Studien viser at opplæring, organisering og saksbehandling er kritisk for at AMU og verneapparatet skal fungere.

En nærmere undersøkelse av verneombudenes deltakelse i ulike HMS-aktiviteter i bygg- og anleggsbransjen viser at hovedaktiviteten er knyttet til deltakelse i verneunder på bygge- og anleggsplassene og i sikker jobbanalyse (Andersen & Bråten

2018). Dette er konkrete oppgaver som skjer ute på den enkelte bygge- og anleggsplass. Det legges mindre til rette for verneombudenes deltakelse i planleggingsmøter før oppstart eller framdriftsmøter underveis i prosjektene.

Med utgangspunkt i byggenæringen i Danmark argumenterer Dyreborg (2011) for at de lokale partsbaserte samarbeidsorganene for arbeidsmiljø har blitt mindre viktige i virksomhetenes HMS-arbeid. Dette er en utvikling som har gjort seg gjeldende i de nordiske landene til tross for sterke tradisjoner for partssamarbeid på virksomhetsnivå. Dyreborgs observasjoner får støtte i nyere empiriske studier fra ulike EU-land. En hovedkonklusjon i disse studiene er at virksomhetenes oppmerksomhet rettet mot arbeidsmiljø er svekket. Dette bidrar til å sette verneombudene på sidelinja og etterlate dem uten reell innflytelse på virksomhetens HMS-arbeid (Walters, Wadsworth & Marsh 2012; Walters & Wadsworth 2016; Hasle, Seim & Refslund 2016). Spørsmålet er om en tilsvarende utvikling kan spores i norsk arbeidsliv, og om dette utvikler seg ulikt i forskjellige bransjer. Buvik og medforfattere (2018) finner at det er et stort potensial for økt partssamarbeid når det gjelder forebyggende arbeidsmiljøarbeid.

De mange ovenfornevnte undersøkelsene har gjerne vært rettet inn mot spesifikke deler av norsk arbeidsliv, eller de har særlig vært rettet inn mot å undersøke særskilte ordninger. På samme måte som i 2009 (Falkum et al. 2009) spenner vi også i dette prosjektet opp et stort lerret. Da som nå er søkelyset rettet mot hele arbeidslivet, og en rekke lov- og avtalebaserte ordninger og praktiseringen av disse blir studert og vurdert.

## 2.2 Analytisk perspektiv – begreper, begrunnelser og form

«All over the world, most people spend a large part of their waking at work [...] Individual and collective participation rights at work are therefore of crucial importance for the quality of life in any given society [...] No true democracy is possible without employees participation at the workplace – and plant level is the heart of day-to-day social practice and work-related discussion.»  
(Pries 2019:39)

Pries (ibid.) anlegger et bredt perspektiv på deltakelse og ser dette som del av et større demokratisk prosjekt. Når temaet er arbeidstakeres deltakelse og innflytelse, dukker det opp to sentrale spørsmål: Hvorfor og hvordan skal arbeidstakere og deres representanter være med på å bestemme? Til tross for at spørsmålene kan virke banale, har de vært ulikt besvart opp igjennom historien (Trygstad et al. 2019:8). Både begrunnelser, innhold og form har blitt og blir til dels vektet forskjellig i Norge så vel som i andre land. I Norge har et demokratisk arbeidsliv blitt definert innenfor rammene av arbeidsgivers styringsrett. Demokratiserende elementer innenfor virksomheten har i ulik grad blitt benyttet for å oppnå rimelighet i «likeverd i demokratiske omgangsformer» (Engelstad 1999, sitert i Trygstad et al. 2019:8).

I Norge skiller vi ofte (se f.eks. NOU 2010: 01, 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 der arbeidstakerne gjennom sine representanter er gitt muligheten til forhandling. Partene må ha sanksjonsmuligheter, og det må foreligge enighet (eventuelt at avgjørelsen er satt ut til en tredjepart, for eksempel en nemnd) før vedtak kan iverksettes. Som begrep benyttes gjerne «medvirkning» sammen med begreper som «medinnflytelse», «delta-

kelse» og «innflytelse». Det er imidlertid uklart hva som er forskjellen mellom «innflytelse» og «medinnflytelse». De to sistnevnte, «deltakelse» og «innflytelse», er å betrakte som forutsetninger for medbestemmelse og medvirkning. Likevel er det fullt mulig å delta i ulike fora der sentrale temaer diskuteres, uten at man har innflytelse. Vi velger i hovedsak å benytte begrepsparet deltakelse og innflytelse, men vi vil også benytte begreper som «medbestemmelse» der det er snakk om organer eller ordninger der arbeidstakerne er gitt en forhandlingsrett, og «medvirkning» i andre type organer.

Videre skiller det mellom individuell/direkte og representativ/indirekte deltakelse og innflytelse. Eksempler på individuell deltakelse er rettighetsbaserte ordninger, som retten til å varsle etter arbeidsmiljøloven § 2 A-1 og medvirkningsplikten på arbeidsmiljøområdet i § 4-2. Det kan også være mer uformelle muligheter for å delta og øve innflytelse på beslutninger av betydning for arbeidssituasjonen. I den representative formen opptrer man på vegne av andre, som eksempelvis tillitsvalgt eller verneombud. Samlet omtales gjerne de individuelle og de representative ordningene som «bedriftsdemokratiske ordninger» (se også kap. 3).

Deltakelse og innflytelse kan begrunnes ut fra ulike perspektiver knyttet til demokrati og produktivitet. Vi vil i det følgende beskrive disse nærmere.

### **Fordi det er utviklende og rettferdig**

For fagbevegelsen har det tradisjonelt vært viktig å søke innflytelse gjennom det representative systemet for å kunne møte ledelsen med ekspertise og autoritet, to maktressurser som tillitsvalgte kan opparbeide seg gjennom medlemmene de representerer, medlemmenes erfaringer og ikke minst den tillitsvalgets opparbeidede kunnskapsbase. Behovet for å kunne møte ledelsen med motmakt må ses i sammenheng med at relasjonen mellom arbeidsgiver og tillitsvalgt / de ansatte i utgangspunktet er et asymmetrisk maktforhold (Trygstad et al. 2015; Nylehn 1997; Rappaport 1987, sitert i Trygstad 2004).

Grovt sett kan det hevdes at mens arbeidsgiverne har vektlagt fleksibilitet, har fagbevegelsen arbeidet for beskyttelse og trygghet. Den internasjonale litteraturen gjenspeiler disse skillelinjene. To ulike retninger kan utledes. Den deltakerdemokratiske retningen sto sterkt på 1970- og 1980-tallet. Pateman (1970), Lafferty (1983) og Kalleberg (1983, 2015) argumenterte for at deltakelse er et gode i seg selv, fordi det er pedagogisk, intellektuelt og emosjonelt utviklende. Kalleberg betrakter arbeidsmiljøloven av 1977 som en «deltakerdemokratiske reform» (1983:162). Han bruker lovens oppgradering av arbeidstakerskjønnet, oppgradering av verneombudsordningen og innføring av arbeidsmiljøutvalg som eksempler på at arbeidsmiljøloven har islett av deltakerdemokrati. Mens arbeidstakerskjønnet er relatert til individuell deltakelse, viser de to andre til representative ordninger. Når det gjelder innflytelse på overordnede spørsmål, som fordeling og strategier, har norsk arbeidsliv i stor grad vært preget av representativ deltakelse. Kollektive arbeidstakerinteresser betraktes som avgjørende for å bevege maktrelasjonen og utvide området hvor beslutninger fattes på grunnlag av en demokratisk prosess (Nylehn 1994; Rappaport 1987).

### **Fordi det er effektivt**

Mens man innenfor det rettighetsbaserte perspektivet anlegger at det er en asymmetrisk relasjon mellom arbeidsgiver og arbeidstakere, forutsettes det innenfor effektivitetsperspektivet at de to partene har sammenfallende interesser. Deltakelse blir fortrinnsvis betraktet som et strategisk ledelsesverktøy, og her vektlegges særlig

den individuelle deltakelsen. I sin rendyrkede form vil representativ deltakelse betraktes som effektivitetsbremsende og noe som forkludrer ideen om en strømlinjeformet organisasjon (Trygstad et al. 2019). Som nevnt over er individuell deltakelse gjerne knyttet til muligheten for å øve innflytelse over jobbnære beslutninger. Her kan nevnes diskusjoner om hvordan arbeidet skal utføres, sammen med hvem, rekkefølge på oppgavene m.m. Man er opptatt av den økonomiske *nytt* som ledelsen og organisasjonen vil ha av at arbeidstakere og/eller deres representanter *gis* deltakelse, samtidig som det forutsettes at dette vil virke demokratiserende på arbeidsplassen (Trygstad 2004). Det er en målrettet og rasjonell form for deltakelse som sikter mot konkrete og forutsigbare mål og resultater (Lafferty 1983:32). Koblingen mellom deltakelse, oppgaveløsning og arbeidsinnsats framheves, noe som har dype røtter innenfor arbeidslivsforskning. Selznick stilte på 1950-tallet spørsmålet «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**

De to nevnte perspektivene gjenspeiles også i forarbeidene til lovgivningen på området. I NOU 2004: 5 heter det eksempelvis at

«Samarbeid, informasjon og medvirkning på alle nivåer, fra det lokale til det nasjonale, er avgjørende for å sikre trygge arbeidsplasser, et godt arbeidsmiljø og gode vilkår for virksomhetene» (s. 106).

Et annet eksempel er fortalen til direktiv 2002/14/EF (7) der forbedring av virksomhetenes konkurranseevne vektlegges. I virkeligheten vil de to ulike perspektivene flyte over i hverandre, enkelt uttrykt gjennom arbeidstakerens interesse i å sikre arbeidsplassene eller ønsket om å utvikle og sikre gode tjenester for brukerne og innbyggerne. Men perspektivene kan også vektles forskjellig, ikke minst i de tidligere nente konsepter for organisering og ledelse som har blitt introdusert i norsk arbeidsliv siden 1980-tallet, som har visse fellestrekk (se også avsnitt 2.1). De er utviklet i andre arbeidslivsmodeller enn de nordiske og målbærer et annet syn på deltakelse. Det er den individuelle deltakelsen som vektlegges, og begrunnelsen for deltakelse er i hovedsak effektivitetsperspektivet. Human Resource Management (HRM), Total Quality Management (TQM), New Public Management (NPM) og Lean Construction er eksempler. Lederrollen framheves i konseptene. Parallelt med denne utviklingen etableres retningslinjer for eierstyring og selskapsledelse (NUES 2018; Stortingsmelding nr. 13 (2010-2011)). Sterkere eierstyring kan føre til at saker av betydning for de tillitsvalgte og ansatte holdes utenfor partssamarbeidets agenda.

### **Gyldig skille eller to sider av samme sak?**

Gir det mening å sette rettighet og effektivitet opp mot hverandre i dag? Axelsson og Bergman har gjennomgått nordiske bidrag om medbestemmelse, innflytelse og makt i arbeidslivet fra 2000 og framover (Axelsson & Bergman 2016). Ifølge de to forfatterne har interessen for temaene, målt i antall publikasjoner, vært avtakende på 2000-tallet. Gjennomgangen viser at mens innflytelsen på 1960-, 1970- og 1980-tallet handlet om demokratisering og medbestemmelse for å skape bedre jobber og økt produktivitet, har oppmerksomheten de siste to tiår vært rettet inn mot den «ohälsa och den sjukfråvaro som ökat sidan mitten av 90-talet» (ibid. sitert i Trygstad et al.

2019:10). Dette kan blant annet kobles til det arbeidslivsforskere mener er en intensivering av arbeidet og lav kontroll. Framfor å betrakte rettighet og effektivitet som motsetninger velger vi å betrakte disse som to avhengige størrelser. Dette er illustrert i tabell 2.1

Tabell 2.1 Begrunnelser for og utfall av deltakelse

		Representativ deltakelse	
		Nei	Ja
Individuell deltakelse	Nei	A) Udemokratisk  Ineffektivt	B) Begrenset demokrati Kan krenke individets frihet  Begrenset effektivitet, kun fellesinteresser som fremmes
	Ja	C) Begrenset demokrati Individuell utfoldelse uten makt  Deltakelse innenfor rammer satt av andre. Lite nyskaping.	D) Demokrati. Ordninger for håndtering av konflikt og asymmetriske maktforhold, kanaler for individuell deltakelse  Muligheter for aktiv nyskaping og proaktiv deltakelse

Inndelingen bygger på to tabeller i Hagen og Trygstad (2007), s. 63 og 65, samt tabell i Trygstad et al. (2015).

I rute A er arbeidstakere verken gitt representativ eller individuell deltakelse. Demokrati vil være fraværende, men vi skal ikke utelukke at all makt til sjefen *kan* være effektivt i visse tilfeller. I rute B er arbeidstakerne gitt deltakelse kun gjennom sine representanter, noe som gir et begrenset demokrati. Muligheter for individets utfoldelse og frie meningsdannelsesprosesser vil i stor grad være fraværende. Vi antar at dette vil begrense fremming av de gode ideene, som ville kunne føre til innovasjon og/eller økt effektivitet. I rute C er det bare individuell deltakelse innenfor det rom som er definert av ledelsen. Slik deltakelse kan raskt bli situasjonsbestemt, fragmentert og uforutsigbar. I rute D finner vi både representativ og individuell deltakelse. Den representative deltakelsen vil kunne sikre rammene for den individuelle deltakelsen. Grunnet tilfang av informasjon og synspunkter fra medlemmene vil tillitsvalgte her kunne fungere som ledelsens sparringpartner for produksjonsforbedringer. Samspillet mellom individuell og representativ deltakelse gir muligheter for å fremme grenseoverskridende og nyskapende ideer, men der man også har et sikkerhetsnett. Koblingen av de to innflytelsesformene muliggjør at individet kan engasjere seg til fordel for bedriftens beste.

I norsk arbeidsliv vil vi vanskelig finne virksomheter som kan plasseres i rute A. Men hvilken av de øvrige tre kategoriene som vil være mest dekkende for en virksomhets partssamarbeid, er et empirisk spørsmål og svaret vil blant annet bero på styrkeforholdet mellom partene, men også på tillit.

Som vi omtaler i kapittel 3, er lov- og avtaleverket bygget på premisset om at deltakelsen skal skje både gjennom den representative og den individuelle kanalen, og hensynet til effektivitet og rett vektlegges. De ordningene som er lov- og avtalefestet, må imidlertid benyttes dersom de skal ha betydning. Forskning viser at så ikke alltid er tilfelle.



## Representasjons- og deltakelsesgap

Som allerede omtalt, forholdet mellom arbeidstakere og arbeidsgivere er i utgangspunktet asymmetrisk. Arbeidstakeres muligheter for å påvirke vil derfor innebære et inngrep i arbeidsgivers styringsrett, som i privat sektor springer ut av eiendomsretten (Engelstad 2015). I offentlig sektor er eiendomsretten og styringsretten grunnet i et politisk mandat gitt av borgerne (Hagen & Trygstad 2007).

De lov- og avtalefestede bedriftsdemokratiske ordningene som vi her undersøker, har utviklet seg over tid. Nye ordninger har blitt tilføyd allerede eksisterende, slik at en stiavhengighet har oppstått (Pierson 2004). Om dette har bidratt til å styrke arbeidstakernes deltakelse og innflytelse kollektivt og individuelt, vil bero på styrkeforholdet mellom partene og praktiseringen lokalt (Scott 1995; Mahoney & Thelen 2010). Fra et arbeidstakerståsted vil rommet for deltakelse og innflytelse være relatert til virksomhetens størrelse i antall ansatte og fagorganiserte. Lovbaserte ordninger som verneombud, arbeidsmiljøutvalg og styrerepresentasjon for ansatte har terskelverdier som tilsier at virksomhetene må over et definert antall ansatte for at disse skal regnes som obligatoriske, eller som for styrerepresentasjon: for at de kan kreves. Også visse avtalebaserte ordninger følger av antall ansatte i virksomheten, slik som avdelings- og bedriftsutvalg.

Andre maktressurser som kan tenkes å påvirke rommet for representativ deltakelse og innflytelse, er ekspertise og allianser (Borum 1995; Trygstad 2004). Den kollektive ekspertisen som arbeidstakerne har i form av kunnskap om produksjonsprosesser i vid forstand, om hva som kan være innovative løsninger, eller som kan effektivisere driften, er eksempler på dette. En annen form for ekspertise kan knyttes til profesjoner. Leger og undervisningspersonell er eksempler på aktører som vil kunne besitte makt i form av sin ekspertise. Når det gjelder allianser, vil tillitsvalgte i forbund med makt kunne spille på en annen type allianser enn hva tillitsvalgte i mindre forbund har mulighet til. Samlet vil tilgang på ulike maktressurser ikke bare påvirke forholdet mellom partene, men også mellom ulike grupper av ansatte tilhørende forskjellige forbund innad i en virksomhet.

Tilgang på maktressurser kan være en forklaring på at ordninger som skulle vært etablert i en virksomhet, ikke er det. Trygstad og medforfattere (2015) identifiserte ikke bare det tidligere omtalte deltakelsesgapet, men også et representasjonsgap i den organiserte delen av norsk arbeidsliv når det gjelder utbredelsen og deltakelsen i ulike ordninger for medbestemmelse og medvirkning. Representasjonsgap vil si forskjellen mellom hvilke ordninger som etter regelverket skulle ha vært på plass, og som faktisk er det. Deltakelsesgapet er, som tidligere nevnt, knyttet til *bruken* av de formelle møteplassene i virksomheten. Studien viste at deltakelsesgapet både var relatert til formelle organer og til mer uformelle utvalg og kontakt mellom arbeidsgiver og arbeidstakerrepresentant. Deltakelse i organer som AMU og faste møter mellom arbeidsgiver og tillitsvalgt er typiske eksempler på formelle møteplasser. Uformelle møteplasser inkluderer alt fra en prat på kontoret til mer ad hoc-møter om ulike forhold.

Tabell 2.2 gir en oversikt over de mulige kombinasjonene når det gjelder deltakelse og innflytelse, hvor det i en relasjon kan være både formelt og uformelt samarbeid (rute A), bare enten formelt eller uformelt samarbeid (B eller C) eller ingen av delene. Trygstad og medforfattere (2015) fant at 29 prosent av tillitsvalgte verken deltok i formelt eller uformelt samarbeid (D), og at denne andelen var høyest i privat service-sektor.

I denne studien benytter vi den samme inndelingen for å analysere om de ulike ordningene er tatt i bruk og identifisere et eventuelt deltakelsesgap. Vi undersøker

også forholdet mellom formelle og uformelle kanaler og analyserer hvordan ordningene fungerer hver for seg og i sammenheng.

Tabell 2.2 Ulike former for samarbeid

		Uformelt samarbeid	
		+	-
Formelt samarbeid	+	A	B
	-	C	D

Kilde: Trygstad et al. 2015:82

Det kan også eksistere et deltakelsesgap i den individuelle medvirkningen. Eksempler på dette vil kunne være at de ansatte ikke gis muligheter til å komme med innspill i saker som har betydning for utøvelsen av jobben, for eksempel forslag til forbedringer eller ved at man i liten grad gis mulighet til å påvirke egen arbeidssituasjon. Dette kartlegger vi i denne rapporten. Videre undersøker vi forholdet mellom individuell og representativ deltakelse og innflytelse. Er det balanse mellom de to formene, eller står de i et konkurranseforhold til hverandre? Spørsmålet om balanse eller konkurranse kan dessuten ha sammenheng med hvordan ulike former for medbestemmelse og medvirkning begrunnes i den enkelte virksomhet. Derfor er også dette et spørsmål vi forfølger i denne studien.

## 2.3 Oppsummering

I dette kapitlet har vi sett nærmere på status for bedriftsdemokratiet, slik den framkommer i ulike studier. Utgangspunktet vårt er 2009. Da ble det konkludert med at de bedriftsdemokratiske ordningene i stor grad ble brukt ute i virksomhetene. Bedriftsdemokratiet i Norge ble langt på vei friskmeldt, selv om studien også påpekte utfordringer med hensyn til blant annet praktisering av ulike ordninger. I undersøkelser etter 2009 har det vært hevdet at særlig representativ deltakelse og innflytelse er under press. Dette er et tema vi forfølger i denne rapporten. I tillegg er vi opptatt av ulike begrunnelser og former for deltakelse og innflytelse. Derfor har vi for eksempel spurt ledere: Hvorfor samarbeider dere med tillitsvalgte? Det er et banalt, men like fullt interessant spørsmål som gir like interessante svar. Og videre: Hvordan er forholdet mellom representativ og individuell innflytelse? Hvilke muligheter har ansatte for å påvirke sin egen arbeidssituasjon, og er dette endret over tid? Er det noe som tyder på at den individuelle deltakelsen vektlegges sterkere, på bekostning av den representative? Når vi skal forklare våre funn, er maktforholdet mellom partene og mellom grupper av ansatte noe vi søker å inkludere i analysene. Det er grunnen til at aktørenes tilgang på maktressurser også har vært tematisert i dette kapitlet.



## 3 Rettigheter og plikter

---

Som omtalt innledningsvis ble det i NOU 2010: 01 understreket et behov for å skille mellom hvilke rettigheter og plikter som er tilordnet de ulike formene for deltakelse. I dette kapittelet gir vi en rask oversikt over sentrale deler av lov- og avtaleverket. En slik klargjøring er viktig når arbeidstakernes deltakelse og innflytelse skal studeres empirisk. Siden mange av reguleringene er knyttet til tariffavtalene, må det også trekkes et skille mellom virksomheter med og uten tariffavtale. For den siste gruppen vil det kun være bestemmelsene i lovverket som avgjør hvilke rettigheter og plikter partene har på dette området, selv om bestemmelser i avtalene også kan følges av virksomheter på utsiden. Foruten tariffavtalene er bestemmelser om medbestemmelse og medvirkning fastsatt i en rekke ulike lover, hvorav arbeidsmiljøloven og selskapslovgivningen er de sentrale. Selv om bestemmelser i lov- og avtaleverk i hovedsak har blitt til gjennom nasjonale initiativ og prosesser, har også EØS-avtalen spilt en rolle. Arbeidsmiljølovens regler i kapittel 8 om informasjon og drøfting kom inn i arbeidsmiljøloven av 2005, som en gjennomføring av EUs direktiv 2002/14/EF i norsk rett. Ordningen med europeiske samarbeidsutvalg (EUs direktiv 1994/45/EF) ble tatt inn i hovedavtalen mellom LO og NHO og senere allmenngjort.

Kravene til lov- og avtalefestede organer eller utvalg er knyttet til antall ansatte i virksomheten eller i deler av denne. Arbeidsmiljøloven sier når det blir obligatorisk å velge verneombud, når arbeidsmiljøutvalg skal opprettes, og når virksomheten har plikt til å informere og drøfte spørsmål av betydning for de ansatte. Aksjeloven (og annen selskapslovgivning) angir grenser for ansattes styrerepresentasjon og når bedriftsforsamling skal etableres. Statsansatteloven gir for eksempel representanter for de ansatte rett til å delta i behandling av ansettelsessaker (§ 6), mens universitets- og høyskoleloven har regler om ansatterepresentasjon i styret. Regler som sikrer ansatterepresentanter medbestemmelse og medvirkning finnes også i flere andre lover, blant annet kommuneloven. Hovedavtalene mellom hovedorganisasjonene kan, i likhet med lovgivningen, ha terskler og tilleggskrav for når utvalg skal etableres.

Ansatterepresentantene har også andre oppgaver enn de som følger av medbestemmelses- eller medvirkningsordningene. De kan for eksempel opptre som rådgiver/støtte for individuelle arbeidstakere eller påse at lover og regler følges. Selv om ansatterepresentanter i lys av disse bestemmelsene kan påvirke arbeidsgivers beslutning, anser vi denne typen funksjoner for å falle utenfor prosjektet.

I dette kapittelet redegjør vi nærmere for de lov- og avtalefestede ordningene som omfattes av den helhetlige kartleggingen.

### 3.1 Lovfestede ordninger

Reguleringer av medbestemmelse og medvirkning finnes i flere ulike lover, hvorav arbeidsmiljøloven er den mest sentrale. I denne delen ser vi nærmere på hvilke organer som skal opprettes og etter ulike lover (se tabell 3.1 for en oversikt). Vi gir også en oversikt over saker eller temaer hvor lovgiver har pålagt arbeidsgiver å drøfte med ansatte eller deres representanter før beslutning tas.

Tabell 3.1 Lovbestemte utvalg

	Omfang - obligatorisk hvis minst	Hvis færre ansatte	Alternative ordninger
<b>Arbeidsmiljøloven</b>			
Kapittel 6 Verneombud	10 ansatte	Avtale mellom partene	Ingen / regionale verneombud
Kapittel 7 Arbeidsmiljøutvalg	50 ansatte	Mellom 20 og 50: Begge parter kan kreve	Hovedavtalen i staten: avtale mellom partene Hovedavtalene i privat sektor: AMU og bedriftsutvalg kan slås sammen
Kapittel 8 Informasjon og drøfting	50 ansatte	Ingen bestemmelser	Kan fravikes ved tariffavtale – i praksis vil hovedavtalen gjelde i tariffbundne virksomheter
Aksjelovene Kapittel 6 Ansattes styremedlemmer i selskaper og konsern*	200 ansatte	Mellom 30 og 199: Ansatte kan kreve	Kan inngås avtale mellom konsernet og ansatte/fagforeninger om å velge styremedlemmer
Diverse særlover* Ansattes styremedlemmer i virksomhet og «konsern»	Variierer, i hovedsak i tråd med aksjeloven	Variierer, i hovedsak i tråd med aksjeloven	Kan inngås avtale mellom konsernet og ansatte/fagforeninger om å velge styremedlemmer
Kommuneloven (se også hovedavtalen KS § 4) Administrasjonsutvalg	Ingen terskler		Partssammensatte utvalg

\* Se Hagen, I.M. 2021 for detaljer.

## Arbeidsmiljøloven

Arbeidsmiljøloven legger til rette for at de ansatte skal kunne påvirke arbeidsgivers beslutninger gjennom sine representanter, på en rekke områder. Loven nedfeller plikt til å opprette ulike institusjonelle ordninger som verneombud og AMU, mens den i andre sammenhenger fastsetter en plikt for arbeidsgiver til å drøfte ulike saker med verneombud, tillitsvalgt eller andre ansattrepresentanter før beslutningen tas. Enkelte av drøftingspliktene er spesifikke og gjelder for eksempel innleie, deltid eller arbeidstid. Disse utgjør en viktig del av deltakerdemokratiets komponent i arbeidsmiljøloven (Wergeland & Norberg 2012; Willadssen 1997) og omfatter både representativ og individuell deltakelse.

Andre ordninger er bredere og gjelder for eksempel virksomhetens aktiviteter og økonomiske situasjon (kapittel 8). Både her og i andre sammenhenger benyttes begrepet «tillitsvalgt», men uten at innholdet er det samme som i hovedavtalene. Begrepet tillitsvalgt må fortolkes i tilknytning til den enkelte bestemmelse og kan også være representanter for mer løse sammenslutninger av arbeidstakere (Evju 2005). Arbeidstilsynet definerer det slik: «En tillitsvalgt kan også være en samlende person på arbeidsplassen som de ansatte i fellesskap har valgt for å representere dem overfor ledelsen.»

### **Verneombudsordningen**

Virksomhetene har plikt til å velge verneombud (aml kap. 6). I virksomheter med færre enn ti arbeidstakere kan partene ha skriftlig avtale om en annen ordning, herunder at det ikke skal være verneombud ved virksomheten. Verneombudene, som velges for to år av gangen, er arbeidstakernes representant i HMS-spørsmål og skal ivareta deres interesser i saker som angår arbeidsmiljøet. Verneombudet har rett til å stanse farlig arbeid dersom han eller hun mener det er umiddelbar fare for arbeidstakernes liv eller helse (aml § 6-3). Arbeidsgiver skal sørge for at verneombudene får nødvendig opplæring (nærmere beskrevet i forskrift) og tid til å utføre vernearbeidet på en forsvarlig måte. Selve ordningen med verneombud har i liten grad vært endret fra den ble nedfelt i arbeidervernloven av 1956. Ordningen ble styrket i lov om arbeidervern og arbeidsmiljø i 1977. Den ble ikke endret ved ny arbeidsmiljølov i 2005 (Johansen & Stueland 2011).

### **Arbeidsmiljøutvalg**

I virksomheter hvor det jevnlig sysselsettes minst 50 arbeidstakere, skal det være arbeidsmiljøutvalg (AMU), der arbeidsgiveren, arbeidstakerne og verne- og helsepersonalet er representert (aml kap. 7). Når det er mellom 20 og 50 ansatte, kan en av partene kreve AMU, mens Arbeidstilsynet kan pålegge at det opprettes AMU. I AMU skal arbeidsgiver og arbeidstaker ha like mange representanter, og ledelsen går på omgang. Sistnevnte kan være viktig i de tilfeller det er avstemninger i AMU, da lederen bestemmer utfallet ved stemmelikhet, se aml § 7-1 (4). Intensjonen med AMU er at det skal virke for et fullt forsvarlig arbeidsmiljø, både fysisk og psykisk. AMU skal blant annet ha en aktiv rolle i etablering og vedlikehold av virksomhetens systematiske HMS-arbeid (jf. aml § 7-2 (2) e).

### **Informasjon og drøfting**

Arbeidsmiljøloven gir også rett til medvirkning ut over arbeidsmiljøområdet. I kapittel 8 pålegges arbeidsgivere å informere om og drøfte spørsmål av betydning for arbeidstakernes arbeidsforhold med de tillitsvalgte. Tillitsvalgtbegrepet er her ikke sammenfallende med det som følger av avtaleverket, se ovenfor. Reglene gjelder kun for virksomheter med minst 50 ansatte og i prinsippet der virksomhetene ikke er omfattet av en hovedavtale med bestemmelser på dette området. Selv om tariffavtaledekningen øker med virksomhetsstørrelse, har reguleringene i prinsippet stor betydning for retten til informasjon og drøfting. For virksomheter som ansetter mellom 50 og 99 arbeidstakere, var for eksempel bare 61 prosent av de ansatte dekket av tariffavtale i 2018 (Alsos et al. 2021).

Drøftingsplikten er fastsatt i en rekke særbestemmelser. Dette gjelder for eksempel bruk av deltid (§ 14-1a), midlertidige ansettelser (§ 14-9), innleid arbeidskraft (§ 14-12), informasjon og drøfting ved masseoppsigelser (§§ 15-1 og 15-2) og ved virksomhetsoverdragelse (§ 16-5).

### **Individuell medvirkning**

Det finnes flere bestemmelser i arbeidsmiljøloven hvor arbeidsgiver har plikt til å involvere den ansatte eller agere på innspill som den ansatte kommer med. Vi gir ikke noen fullstendig oversikt over disse, men nevner her noen eksempler. I § 4-2 stilles det krav til medvirkning ved at den ansatte skal gis mulighet til selvbestemmelse, innflytelse og faglig ansvar. Individuell medvirkning skal også sikres når det er behov for tilrettelegging ved redusert funksjonsevne, se § 4-6. I samme bestemmelse gis

arbeidsgiver en plikt til å sørge for medvirkning i omstillingsprosesser. Varslingsbestemmelsene fastslår at arbeidsgiver har en aktivitetsplikt når arbeidstaker varsler om kritikkverdige forhold i virksomheten, se § 2 A-3. Den ansatte har også i enkelte tilfeller en plikt til å medvirke, slik som på HMS-området, se § 2-3.

### **Selskapslovgivningen**

Ansattes rett til å velge representanter til selskapets styre er hjemlet i de ulike selskapslovene. Aksjeselskap er den dominerende selskapsformen i Norge, og aksjeloven § 6-4 legger gjerne malen for regulering av dette området, også for andre selskapsformer. Der slås det fast at dersom selskapet har 30 ansatte, kan det kreves en styrerepresentant og en observatør. Antall plasser i styret øker med selskapets størrelse. Dersom antall ansatte overstiger 200, er representasjonen ikke lenger avhengig av at de ansatte stiller krav, men følger av bestemmelsene om bedriftsforsamling. Dersom man i selskapet har avtalt at man ikke skal ha bedriftsforsamling, økes ansatterepresentantene med én.

I et konsern vil styret i et morselskap kunne fatte beslutninger som også har virkning for de ansatte i datterselskapene. I utgangspunktet er retten til styrerepresentasjon begrenset til det enkelte selskap. Det gis imidlertid en åpning for å avtale representasjon i konsernstyret, eventuelt be Tvisteløsningsnemnda om å beslutte dette. De samme grensene for antall ansatte gjelder i slike tilfeller (§ 6-5).

Aksjeloven har også regler om bedriftsforsamling. I 2015 var det kun 17 bedriftsforsamlinger blant de 800 aksjeselskapene som hadde mer enn 200 ansatte (Hagen 2015). Gjennom intervjuer med medlemmer av bedriftsforsamlingene ble det i tillegg framhevet at ordningen hadde liten betydning. Vi legger derfor liten vekt på bedriftsforsamlingen i prosjektet.

Etablering av konsernordning kan skje enten ved at partene i selskapet avtaler dette, eller ved at en av partene henvender seg til Tvisteløsningsnemnda.<sup>1</sup> Norge er et av få land som åpner opp for transnasjonal representasjon blant de ansatte. I utgangspunktet stiller ethvert datterselskap likt – enten det er etablert i Norge eller i utlandet. Ansatte i utlandet har derfor både stemmerett og rett til å stille til valg. Hagen (2016) fant at bestemmelsene bare ble praktisert i 17 norske konsern.

## **3.2 Hovedavtalene**

Inngåelsen av den første hovedavtalen i 1935 regnes gjerne som startskuddet for de bedriftsdemokratiske ordningene i Norge, selv om mange av de prinsippene som ligger der, kom inn tidligere, blant annet gjennom den første landsomfattende tariffavtalen i 1907. I dag finnes det ordninger om medvirkning og medbestemmelse både i hovedavtalene og overenskomstene. Mens overenskomstene gjerne fastsetter retten til medbestemmelse og medvirkning på spesifikke områder som lønn, arbeidstid, innleie osv., har hovedavtalene reguleringer om valg av tillitsvalgte og opprettelse av ulike partssammensatte organer, om de overordnede målene med medvirkning og medbestemmelse samt hvilke tematiske områder som skal omfattes.

---

<sup>1</sup> Etter arbeidsmiljøloven kan visse tvister avgjøres i Tvisteløsningsnemnda. Tvisteløsningsnemnda er et eget forvaltningsorgan og er ikke underlagt Arbeidstilsynet, men Arbeidstilsynet fungerer som sekretariat for nemnda.

Hovedavtalen som ble inngått mellom LO og Norsk Arbeidsgiverforening i 1935, har dannet mønster for hovedavtaler i resten av privat sektor og i statlig og kommunal sektor. I hovedavtalen mellom LO og NHO 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 enkeltselskaper 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 LO–NHO, 2018–2021)

Hovedavtalens målsetting er å tilrettelegge for individuelle og kollektive rettigheter og plikter. De individuelle rettighetene og pliktene gjelder for den enkelte arbeidstaker, mens de kollektive skal ivaretas av tillitsvalgte. 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.

Men uavhengig av størrelse skal ulike temaer diskuteres, blant annet spørsmål knyttet til virksomhetens ordinære drift. Ledelsen har plikt til å høre tillitsvalgtes synspunkter før beslutningen tas, jmfør § 9-6. Hvilke temaer som omfattes, reguleres i hovedavtalen §§ 9-3–9-5 hvor det framgår:

«§ 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.»

«§ 9-4 Drøftelser vedrørende omlegging av driften

Ledelsen skal så tidlig som mulig drøfte med de tillitsvalgte (arbeidsutvalget): omlegginger av viktighet for arbeidstakerne og deres arbeidsforhold, herunder viktige endringer i produksjonsopplegg og metoder, sysselsettings spørsmål, herunder planer om utvidelser og innskrenkninger.»

«§ 9-5 Drøftelser om selskapsrettslige forhold

Ledelsen skal så tidlig som mulig drøfte med de tillitsvalgte (arbeidsutvalg): fusjon, fisjon, salg, hel eller delvis nedleggelse eller rettslig omorganisering av virksomheten [...].»

Hovedavtalene forutsetter at partene lokalt skal bli enige om hvordan samarbeidet skal foregå, gjennom en lokal samarbeidsavtale eller tilpasningsavtale. I hovedavtalene i privat sektor (§ 9-2) heter det:

«Samarbeid og medvirkning må tilpasses bedriftens art, størrelse, faktiske styringsstruktur mv. Det forutsettes en utstrakt desentralisering og delegering av beslutningsmyndighet samt involvering av tillitsvalgte til den enkelte avdeling eller arbeidsgruppe.»

I Hovedavtalens del B finnes det regler om hvilke organer som skal etableres dersom man ikke blir enige om noe annet. Dette omfatter flere ulike representative organer, men det stilles krav om antall ansatte (terskelverdier) eller andre vilkår for at det er pliktig å etablere ordningene. Her kan nevnes bedriftsutvalg og avdelingsutvalg. I virksomheter der det er flere organisasjoner inne, vil ikke nødvendigvis alle organisasjonene være representert i de ulike organene. Det varierer litt hvordan dette er regulert på de ulike områdene. I staten er det for eksempel et krav om 10 prosent organisasjonsgrad for å bli ansett som arbeidstakerpart. I privat sektor finnes det reguleringer om fordeling av antall plasser, men det finnes også avtaler som ikke sikrer fagforbund noen plass i slike organer. Hvordan dette er regulert, og hvor mange medlemmer de ulike fagforeningene har lokalt, vil dermed ha betydning for den formelle muligheten til å øve innflytelse.

Tabell 3.2 Avtalebaserte ordninger

	Krav om antall medlemmer	Struktur	Faste organ	Hypighet
Hovedavtalene i privat sektor*	Del A nei, men avgjør hvor mange tillitsvalgte som kan velges Del B Bedriftsutvalg (100 ansatte) Avdelingsutvalg	Drøftes lokalt, rett til konsernordning	Del A nei Bedriftsutvalg Avdelingsutvalg	Minst månedlig og så tidlig som mulig
Hovedavtalen kommunal sektor	Ja	Drøftes lokalt, rett til hovedtillitsvalgt	Representasjon i utvalg	Ingen («så tidlig som mulig»)
Hovedavtalen i staten	Ja (tiprosentregel)	Mulighet for tilpasningsavtale	Informasjon, drøfting og forhandlingsmøter (IDF-møter)	Ingen («så tidlig som mulig»)
Hovedavtale Spekter**	Ja, i enkelte situasjoner	Egen avtale om noen av partene krever det	Kontaktforum	Ingen («så tidlig som mulig»)

\* Her tar vi utgangspunkt i hovedavtalen NHO-LO.

\*\* Her tar vi utgangspunkt i hovedavtalen Spekter-LO Stat.

Hvilken terminologi som brukes, kan variere. Hovedavtalen i KS-området sier ganske enkelt *representasjon i utvalg*, i staten er det vanlig å bruke *IDF-møter* etter §§ 17–19 som heter henholdsvis informasjon, drøfting og forhandling. Felles for alle avtalene er også kravet om at de tillitsvalgte skal involveres «så tidlig som mulig». I varierende grad finner vi i tillegg bestemmelser som fastsetter hvor ofte partene (minst) skal møtes.

Det er medlemmene som velger sine tillitsvalgte, men hovedavtalen i privat sektor har et viktig unntak: De ansattes representanter i bedriftsutvalget velges av alle ansatte, mens når det gjelder valg til avdelingsutvalg, kan partene lokalt selv bestemme

dette. Brudd på hovedavtalens bestemmelser håndheves av partene, og tvist tilknyttet avtalenes forståelse kan tas inn for arbeidsretten. Hovedavtalen mellom NHO og LO har også bestemmelser om nemndbehandling som kan fastsette bøter ved grove brudd (se § 9-14).

Alle hovedavtalene har også bestemmelser som viser til «virksomhetsovergripende» tillitsvalgte, og her varierer ordbruken (konserntillitsvalgte, hovedtillitsvalgt, fellestillitsvalgt, tillitsvalgt på virksomhetsnivå).

### **3.3 Oppsummering**

I dette kapittelet har vi gitt en oversikt over de mest sentrale delene av lov- og avtaleverket. Når arbeidstakeres medbestemmelse og medvirkning skal studeres empirisk, er en slik klargjøring viktig. Mange av reguleringene er knyttet til tariffavtalene. Det er derfor viktig å trekke et skille mellom virksomheter med og uten tariffavtale. Som vi har sett, vil det for den sistnevnte gruppen kun være bestemmelsene i lovverket som avgjør hvilke rettigheter og plikter partene har på dette området. Videre har vi sett at bestemmelser om medbestemmelse og medvirkning er fastsatt i en rekke ulike lover. Arbeidsmiljøloven og selskapslovgivningen er de mest sentrale. Her er det også gjerne såkalte terskelverdier, som angir når en ordning, som eksempelvis verneombud, blir obligatorisk. Slike terskelverdier gjenfinner vi i hovedavtalene. Dette kommer vi nærmere tilbake til i kapittel 5.

## 4 Data og metode

---

I denne studien har vi benyttet ulike metodiske tilnærminger. I utformingen av kunnskapsstatusen gjennomførte vi et litteratursøk der vi gikk gjennom relevant nordisk litteratur i tidsrommet 2010 til 2018/19. Påfølgende analyser resulterte i eget notat (se Trygstad et al. 2019). I det øvrige arbeidet benytter vi oss av både kvantitative og kvalitative data. I det følgende vil vi redegjøre for de ulike datakildene.

### 4.1 Spørreundersøkelse i norsk arbeidsliv<sup>2</sup>

Høsten 2018 gjennomførte Fafo en kartlegging av medbestemmelse og medvirkning i norsk arbeidsliv. Undersøkelsen ble gjennomført av Kantar Norsk Gallup, og utvalget er trukket fra Gallup-panelet. Panelet består av om lag 40 000 personer som er 15 år eller eldre, og som har sagt seg villige til å delta i befolkningsundersøkelser. Deltakerne er tilfeldig rekrutterte gjennom andre telefon- (fast og mobil) og postale undersøkelser. Panelet er satt sammen slik at medlemmene skal være mest mulig representative for den norske befolkningen.<sup>3</sup> Vi benyttet et nettbasert skjema som ble sendt ut til 10 206 personer, og besvart av drøyt 4700, noe som utgjør 46 prosent svar. Vi har imidlertid et frafall også underveis, noe som gjør at vi står igjen med 4412 respondenter som har fylt ut hele skjemaet, Utvalget er representativt når det gjelder sektor. Dette utvalget er godt egnet til å blant annet analysere arbeidstakeres kjennskap til ulike ordninger og vurderinger knyttet til egen innflytelse og ytringsbetingelser. For å gjennomføre mer inngående analyser av eksempelvis tillitsvalgte og lederes vurderinger av ulike ordninger og bruk av disse var imidlertid dette utvalget for lite.

For å kunne analysere utbredelse, virkemåte og vurderinger av representative ordninger for deltakelse og innflytelse mer inngående trengte vi et større utvalg av ledere, tillitsvalgte og verneombud enn det vi fikk gjennom breddeundersøkelsen. Derfor valgte vi høsten 2019 å rekruttere arbeidstakere i rollen som leder, tillitsvalgt og verneombud. Det ble sendt ut spørsmål til panelet der kjennetegn som yrkesdeltakelse, lederansvar og verv som tillitsvalgt, verneombud eller annen representant for de ansatte ble kartlagt. Rekrutteringen (screeningen) ble gjennomført i tre omganger. Kun personer som var yrkesaktive og hadde lederansvar og verv som representant for de ansatte, fikk tilsendt selve undersøkelsen og ble invitert til å besvare mange av de samme spørsmålene som ble stilt i 2018, men med noen tilleggsspørsmål. Samlet ga dette et tillegg på 1030 respondenter. I tabell 4.1. ser vi utvalgene hver for seg og samlet.

---

<sup>2</sup> Spørreskjema finnes her: <https://fafo.no/zoo-publikasjoner/fafo-rapporter/item/arbeidstakeres-medbestemmelse-og-medvirkning>

<sup>3</sup> <https://www.galluppanelet.no/About-Us>



Tabell 4.1 Oversikt over utvalgene. Prosent.

Utvalg	Ledere	Verneombud	Tillitsvalgte	Øvrige ansatte	Totalt
Utvalg 1 (N = 4412)	16	4	7	73	100
Utvalg 2 (N = 1030)	42	13	31		100
Samlet (N = 5450)	21	5	10	64	100

Når ikke annet er opplyst, er tillitsvalgte og verneombud slått sammen til én gruppe. Noen ganger benyttes betegnelsen «arbeidstakerrepresentant» eller «representant for de ansatte». Dette kan både være for å ivareta anonymitet og for språklig variasjon. Svarprosenten i tilleggsutvalget var 60 prosent.

## Utvalg

I undersøkelsen benytter vi respondentene fra de to utvalgene noe ulikt. I analyser der vi eksempelvis undersøker ulike sider av den individuelle innflytelsen, bruker vi utvalget fra 2018 i sin helhet. Dette omtales som «breddeutvalget». Når vi undersøker ulike sider ved de representative ordningene, kvaliteten på disse og relasjonene mellom partene, benytter vi det totale utvalget av ledere, tillitsvalgte, verneombud eller andre representanter for de ansatte fra begge undersøkelsene. Vi omtaler da dette utvalget som henholdsvis «utvalg av ledere og tillitsvalgte og verneombud», eller «utvalg av ledere og tillitsvalgte», alt etter hvilke grupper som inngår i analysene.

Sammenliknet med arbeidskraftsundersøkelsen er det i begge undersøkelsene en overrepresentasjon av menn.<sup>4</sup> I breddeutvalget er denne på 4 prosentpoeng. Overrepresentasjonen blant menn slår særlig ut i offentlig sektor (7 prosentpoeng). I utvalg av ledere, tillitsvalgte og verneombud er også menn overrepresentert (4 prosentpoeng), men sammenliknet med den registerbaserte sysselsettingsstatistikken (SSB) er respondenter fra offentlig sektor overrepresentert med 7 prosentpoeng.<sup>5</sup> Dette er ikke overraskende, siden offentlig sektor er dekket av tariffavtale, det er ofte flere fagforbund til stede, og det er derfor som hovedregel en eller flere tillitsvalgte i virksomhetene. Vi vet også fra tidligere forskning at andelen arbeidsplasser med et valgt verneombud i virksomheter med ti ansatte eller flere er større i offentlig enn i privat sektor. Vi velger imidlertid å benytte dataene uvektet.<sup>6</sup>

<sup>4</sup> <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/statistikker/aku>

<sup>5</sup> <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/statistikker/regsys/aar>

<sup>6</sup> For å konstruere vekter må vi ha kunnskap om hvor mange tillitsvalgte som finnes i arbeidslivet (populasjonen), og hvordan disse fordeler seg etter ulike kjennetegn. Vi mangler gode nok data om tillitsvalgte til å gjøre dette.

## Sentrale spørsmål

For å belyse sentrale spørsmål i studien berøres blant annet følgende temaer (ikke utfyllende):

### Rammer for partssamarbeidet

- Hvilke ordninger er etablert?
- Hvilke saker etterlyses i partssamarbeidet?
- I hvilken grad tilrettelegges det for tillitsvalgtarbeid?
- Har ledere, verneombud og tillitsvalgte formell og uformell kontakt?
- Tar ledelsen hensyn til tillitsvalgtes innspill i saker som berører lønns- og arbeidsvilkår, arbeidskraftstrategier og i saker av mer overordnet karakter?

### Bedriftsdemokratiets virkemåte innen ulike virksomhetsmodeller

- Hvordan vurderer arbeidstakere sine muligheter for individuell deltakelse og innflytelse?
- Hvordan betrakter arbeidstakerne sitt forhold til ledelsen, verneombud og tillitsvalgte?
- Hvordan vurderer ledere, verneombud og tillitsvalgte sitt forhold til hverandre?
- Har utenlandsk eierskap betydning?
- Har størrelse noen betydning?
- Har tariffavtale noen betydning?
- Hvilke forskjeller kan identifiseres mellom sektorer og bransjer?

Spørreskjemaet inneholder ulike stier. Spørsmål som berører yringsbetingelser og om virksomhetens ledelse er endret, har eksempelvis ikke blitt stilt til toppledere. Det samme gjelder spørsmål om jobbnær innflytelse. Videre er det noen av spørsmålene som kun er stilt til tillitsvalgte og/eller verneombud. Vi gjør oppmerksom på et forhold til; i teksten benytter vi tidvis betegnelsen «representanter for de ansatte» eller «ansatterepresentant» når vi viser til tillitsvalgte og verneombud.

I spørreundersøkelsen er det også stilt en rekke bakgrunns spørsmål, herunder blant annet om kjønn, alder, utdanning, ansiennitet, tilknytningsform og om man er fagorganisert. Når det gjelder tilknytningsform, har vi samlet arbeidstakere som svarer at de er i et midlertidig vikariat, at de arbeider som ekstrahjelp, at de er utleid, eller at de er i annen midlertidig stilling, i én gruppe. Samlet utgjør dette 278 personer eller 6 prosent. Det er 1 prosentpoeng mindre enn det Nergaard finner når hun benytter data fra arbeidskraftundersøkelsen for å estimere andel som er midlertidige og utleide i norsk arbeidsliv (Nergaard 2018:152). De øvrige er i fast stilling heltid og deltid og er behandlet som én gruppe der vi benytter tilknytning i eksempelvis multivariate analyser som regresjoner. Det stilles også spørsmål om virksomheten, herunder blant annet om virksomheten er bundet av tariffavtale, og om virksomheten er norsk eller utenlandskeid, m.m. I analysene benytter vi både bi- og multivariate analyser. I hovedsak gjennomføres det separate multivariate analyser i offentlig og privat sektor. Ulike modeller benyttes, og analysene er i sin helhet å finne i eget vedlegg.<sup>7</sup> I teksten gjengis forenklete versjoner av disse.

<sup>7</sup> Alle analyser finnes her: <https://fafo.no/zoo-publikasjoner/fafo-rapporter/item/arbeidstakeres-medbestemmelse-og-medvirkning>.

## 4.2 SSBs levekårsundersøkelser

Arbeids- og sosialdepartementet er opptatt av om, og eventuelt hvordan, ulike tilknytninger innvirker på arbeidstakernes medbestemmelse og medvirkning. Spørsmålene kan til dels besvares i spørreundersøkelsene, men vi har også benyttet data fra levekårsundersøkelsene om arbeidsmiljø (LKU) i perioden 2006 til 2019. Levekårsundersøkelsene gjennomføres av Statistisk sentralbyrå (SSB).<sup>8</sup>

LKU gjennomføres hvert tredje eller fjerde år, siste gang i 2019. Undersøkelsen har et stort utvalg respondenter, og SSB utarbeider for hver undersøkelse en vekt som korrigerer for frafallet, denne vekten er benyttet når vi presenterer hovedfrekvensene i rapporten.

Undersøkelsene inneholder spørsmål som fanger opp både aspekter ved kollektive institusjoner for medbestemmelse (tillitsvalgt på arbeidsplassen, verneombud og AMU) og vurderinger hos den enkelte arbeidstaker av muligheter for individuell innflytelse – for eksempel om man kan påvirke beslutninger som er viktige for eget arbeid, om synspunkter blir tatt hensyn til, og om man møtes med uvilje hvis man fremmer kritiske synspunkter (individuell medbestemmelse). Vi benytter data fra LKU til å blant annet belyse følgende (ikke utfyllende):

- andel arbeidstakere som er på arbeidsplasser med kollektive ordninger (VO, AMU, tariffavtale og tillitsvalgt)
- arbeidstakernes synspunkter på hvordan verneombud og AMU fungerer
- andel arbeidstakere som har høy/lav grad av individuell innflytelse over arbeidet
- andel arbeidstakere som har vært gjennom omorganiseringer og nedbemanninger
- andel arbeidstakere som har tatt i bruk ny teknologi og konsekvenser av dette
- sammenhengen mellom kollektive institusjoner som tariffavtale og individuell innflytelse

Noen av spørsmålene har blitt stilt i alle undersøkelsene fra 2006 til 2019, mens andre har kortere tidsintervaller. Derfor vil det variere noe hvilke årganger av LKU vi benytter i analysene. LKU har også en rekke bakgrunnsvariabler som gjør at vi kan beskrive arbeidsplass og arbeidstakere både ut fra kjennetegn som kjønn, alder, bransje, utdanning og yrke og tilknytningsform (fast/midlertidig, heltid/deltid), samt spørsmål som fanger opp fysisk og psykososialt arbeidsmiljø. En del av spørsmålene er gjentatt siden 2006, og i rapporten benyttes tidsserier. Dette gir oss gode muligheter for å studere om eksempelvis lovbestemte ordninger har blitt svekket over tid hva gjelder utbredelse og virkemåte.

I analysene har vi blant annet undersøkt om utbredelse av verneombud og arbeidsmiljøutvalg har endret seg i perioden 2006 til 2019. Når vi har analysert 2019-undersøkelsen, har vi gjennomført multivariate analyser for å se om ulike bakgrunnsvariabler som eksempelvis kjønn, alder, tilknytningsform, bransje og tilstedeværelse av tariffavtale og/eller tillitsvalgt har noen betydning for svarene. Regresjonsmodellene varierer noe når det gjelder hvilke variabler som inkluderes. Også når det gjelder re-

<sup>8</sup> Det utgis egne dokumentasjonsrapporter for hver enkelt undersøkelse, som omhandler gjennomføring og hvilke spørsmål som har blitt stilt i hver enkelt undersøkelse. Disse kan lastes ned hos NSD: <https://www.nsd.no/nsddata/serier/levekårsundersøkelser.html>

gresjonsmodellene som bygger på LKU, gjengis kun hovedfunnene i analysene. Fullstendige modeller og analyser er gjengitt i eget vedlegg.<sup>9</sup> Alle sammenhenger som kommenteres, er statistisk signifikante med en sikkerhet på 5 prosent.

### 4.3 Data over styrerepresentasjon

#### Privat sektor

Vi benytter registerdata for å analysere bruken og utviklingen av ordningen med styrerepresentasjon i privat sektor. Den primære datakilden er lønnsstatistikken til SSB fra perioden 2015–2018, statistikken er basert på a-ordningen.<sup>10</sup> Data i lønnsstatistikken er på individnivå, men der personen er tilknyttet en virksomhet og en juridisk enhet. På lønnsfilene har vi koblet på opplysninger om tilknytningen til Fellesordningen for AFP i privat sektor slik at vi får opplysninger om tariffavtale. Videre har vi fått tilgang til opplysninger fra Brønnøysundregisteret om alle AS og ASA som har hatt ansatte styrerepresentanter for hvert av årene 2015–2018. Opplysningene er basert på innrapporteringer fra foretakene selv til Foretaksregisteret i Brønnøysund.<sup>11</sup> Filene med informasjon om ansatte styrerepresentanter omfatter alle AS og ASA i Norge i det aktuelle tidsrommet. Dette datagrunnlaget betyr at det er *andel arbeidstakere* som er dekket av ordningen, som framkommer i vår analyse, ikke andel selskaper, dette har ikke tidligere vært undersøkt. I analysen inngår foruten tariffavtale selskapets størrelse og konserntilknytning.

#### Offentlig eide virksomheter

Offentlige styrever er blitt flere og viktigere i tråd med økt bruk av ulike foretaksmodeller samtidig som studier viser at tillitsvalgte i deler av offentlig sektor er misfornøyd med graden av innflytelse (Drange et al. 2017; Trygstad & Andersen 2015). Vi har derfor gjennomført en egen undersøkelse i denne gruppen. Undersøkelsen ble gjennomført som en nettbasert spørreundersøkelse med utgangspunkt i en SMS-melding.<sup>12</sup> I motsetning til privat sektor finnes det ingen samlet oversikt over styremedlemmer i offentlig eide foretak, liste over mobilnummer ble dermed satt sammen ved hjelp av offentlig tilgjengelig informasjon fra de aktuelle virksomhetene. Disse er alle helseforetak, alle universitet og høyskoler, statsforetak og heleide statlige selskaper samt kommunale foretak og interkommunale selskaper. Vi fant ansatterepresentanter i alle som oppfylte krav om antall ansatte. Aksjeselskap med kommunalt eierskap er unntatt fordi det ikke var mulig å skille mellom grader av eierskap. I undersøkelsen var vi blant annet opptatt av styrets rolle og virkemåte, ansatterepresentantenes kompetanse og aktivitet i styret samt (eventuell) kobling til fagforening og ikke minst innflytelse i styret. Med unntak av to undersøkelser i helseforetakene (Agenda Kaugang 2012; Opedal & Stigen 2005) kjenner vi ikke til noen studier av hvordan styrever i offentlig sektor fungerer.

---

<sup>9</sup> Også disse analysene finnes i sin helhet her: <https://fafo.no/zoo-publikasjoner/fafo-rapporter/item/arbeidstakeres-medbestemmelse-og-medvirkning>

<sup>10</sup> A-ordningen er en samordnet måte for arbeidsgivere å rapportere opplysninger om inntekt og ansatte på til NAV, SSB og skatteetaten.

<sup>11</sup> <https://www.brreg.no/om-oss/oppgavene-vare/alle-registrene-vare/om-foretaksregisteret/>

<sup>12</sup> Spørreskjema er her: <https://fafo.no/zoo-publikasjoner/fafo-rapporter/item/arbeidstakeres-medbestemmelse-og-medvirkning>

## 4.4 Kvalitative intervjuer<sup>13</sup>

I prosjektets første fase gjennomførte vi kvalitative intervjuer med 17 sentrale aktører tilhørende ti ulike organisasjoner og tilsynsmyndigheter. Hensikten med intervjuene var å frambringe aktørenes synspunkter på hva som er utfordringer, og om de ser behov for å endre lov- og avtaleverket, og ikke minst å avdekke hvor aktørene mente det var behov for kunnskap. Disse intervjuene ble benyttet i notatet *Arbeidstakeres rett til medbestemmelse og medvirkning. En kunnskapsstatus* (Trygstad et al. 2019). Funn fra intervjuene ble også benyttet aktivt i utviklingen av intervjuguider til de øvrige kvalitative intervjuene samt i utformingen av spørreundersøkelsen fra 2019. De kvalitative intervjuene benyttes også for å få bedre innsikt i hvordan partsamarbeidet fungerer innenfor virksomheter tilhørende ulike bransjer og sektorer. Tidligere forskning har vist at det er stor variasjon hva gjelder utbredelsen av organer og ordninger for medbestemmelse og medvirkning, og praktisering av dette i norsk arbeidsliv. Faktorer som virksomhetens størrelse, eierskap, organisering, sektor og bransjetilhørighet har betydning. Samtidig kan manglende utbredelse av organer og ordninger og begrenset praktisering av partssamarbeid ha flere forklaringer. I noen virksomheter ser arbeidsgiver det som mest fordelaktig å ha direkte samtaler med de ansatte. I andre virksomheter kan manglende utbredelse og praktisering skyldes få eller ingen saker og derfor manglende behov. Endelig kan også manglende utbredelse og praktisering skyldes at forholdet mellom partene er dårlig (Trygstad et al. 2015). Slike og andre variasjoner lar seg vanskelig besvare i en spørreundersøkelse. Vi har derfor gjennomført kvalitative intervjuer med arbeidsgivere/ledere samt tillitsvalgte og/eller verneombud i utvalgte virksomheter.

I tabell 4.2 framgår det hvilke bransjer vi har gjennomført intervjuer i, antall virksomheter og antall intervjuer.

Tabell 4.2 Kvalitative intervjuer. Oversikt over bransjer, virksomheter og informanter.

	Bygg og anlegg	Industri	Privat service	Kommunal sektor	Statlig sektor	Helseforetak	Sentrale aktører	Totalt
Virksomheter	2	8	6	5	2	3		26
Informanter	5	18	14	16	12	11	17	92

### Rekruttering og sentrale spørsmål

Informantene ble rekruttert på ulike måter. Vi etterspurte forslag til virksomheter fra partene i arbeidslivet, som er del av dette prosjektets referansegruppe. I tillegg tok vi kontakt med landsforeninger og forbund, og vi henvendte oss direkte til virksomheter via e-post og telefon. Pandemien som slo inn våren 2020, medførte endringer i våre planer. Framfor å gjennomføre intervjuer ved personlig oppmøte ble disse gjennomført på telefon eller Teams. Vi har intervjuet tillitsvalgte fra ulike forbund, og til sammen dekker dette informanter tilknyttet alle de ulike hovedorganisasjonene på arbeidstakersiden. Blant de tillitsvalgte er forbund fra de fire hovedsammenslutningene representert, i tillegg til noen fra frittstående forbund. Av personvern hensyn benytter vi ikke forbundstilhørighet når vi gjengir sitater, ei heller geografisk plassering, rett benevnelse på arbeidsgiver eller dennes representant og bruk av bransjetilhørighet varierer. Vi har også i en del tilfeller bevisst byttet ut «hun» med «han» og omvendt.

<sup>13</sup> Intervjuguider er her: <https://fao.no/zoo-publikasjoner/fao-rapporter/item/arbeidstakeres-medbestemmelse-og-medvirkning>

Intervjuene fulgte en semistrukturert intervjuguide, med noen faste spørsmål, men der det også var muligheter for å stille utdypingsspørsmål når det var hensiktsmessig. Intervjuene varte fra én til to timer. Sentrale spørsmål i disse intervjuene var (ikke uttømmende):

- Partssamarbeidet: Hvilke ordninger og fora er etablert, og hvilke saker behandles hvor?
- Hvordan fungerer partssamarbeidet, når fungerer det bra, når fungerer det dårlig?
- Hvordan er forholdet mellom partene?
- Har virksomheten vært gjennom omorganiseringer siste to til tre år? Var tillitsvalgte/verneombud involvert i prosessene?
- Hvilke arbeidskraftstrategier benyttes, og i hvilken grad involveres tillitsvalgte/verneombud?
- Har partssamarbeidet endret seg over tid?
- Har den representative og individuelle deltakelsen og innflytelsen endret seg over tid?
- Er det behov for å endre lov- og avtaleverket?

Vi var også opptatt av hva ledere, verneombud og tillitsvalgte legger i begrepene tillit og respekt, om dette er noe de mener preger forholdene mellom partene, og deres vurdering av egen og motpartens kunnskap om lov- og avtaleverk.

## 4.5 Oppsummering

I dette kapittelet har vi redegjort for det datagrunnlaget denne studien bygger på. De kvantitative dataene er hentet fra våre egne gjennomførte surveyer (totalt tre) og fra levekårsundersøkelsene i perioden 2006 til 2019.

Kvalitative data er samlet inn gjennom intervjuer med ledere, tillitsvalgte og verneombud på virksomhetsnivå, samtidig som vi har intervjuet sentrale aktører i norsk arbeidsliv i perioden 2019 til 2020. Vi har også gjennomført en nordisk litteraturundersøkelse som resulterte i notatet *Arbeidstakeres rett til medbestemmelse og medvirkning. En kunnskapsstatus* (Trygstad et al. 2019). Samlet representerer dette et rikt datamateriale som gir grunn for grundige analyser.

## Del 2 Utbredelse, virkemåte og kvalitet

---

I denne delen av rapporten skal vi undersøke hvor utbredt ulike representative ordninger er. Vi skal også se nærmere på tillitsvalgtes deltakelse i ulike fora, og vi er opptatt av virkemåte.

Er det slik at etablerte ordninger på arbeidsplassen bidrar til at ledelsen tar hensyn til tillitsvalgtes og verneombuds synspunkter? Og hva etterlyser partene som tema i partssamarbeidet?

Sist, men ikke minst er vi opptatt av det relasjonelle forholdet mellom ledere og ansattes representanter. Er forholdet preget av tillit?

## 5 Utbredelse av representative ordninger

---

I dette kapittelet skal vi undersøke utbredelsen av bedriftsdemokratiske ordninger på virksomhetsnivå med utgangspunkt i data fra levekårsundersøkelsene (LKU), våre egne spørreundersøkelser og intervjudata. Det er altså de lov- og avtalebaserte ordningene for representativ deltakelse som er temaet i dette kapittelet. Som vi så i kapittel 3, har flere av ordningene ulike terskelverdier, det vil si at det må være et visst antall ansatte i virksomheten før en ordning blir obligatorisk. Dette er tilfelle for eksempelvis arbeidsmiljøutvalg og verneombud. Vi stiller to spørsmål:

- Hvilke ordninger er etablert, og hva forklarer en eventuell variasjon?
- Kan vi identifisere et representasjonsgap i norsk arbeidsliv?

Vi minner om at representasjonsgap vil si forskjellen mellom hvilke ordninger som etter regelverket skal være på plass, og om de faktisk er det. I tidligere undersøkelser (se eksempelvis Falkum et al. 2009) finner vi til dels store andeler som svarer at de ikke vet om ulike ordninger er etablert. Hvorvidt en ordning er kjent, er en indikasjon på om den har betydning for de ansatte. Funnene knyttet til representasjonsgapet må derfor ses i sammenheng med kapittel 6 og 7. Et aktivt arbeidsmiljøutvalg som møtes ofte og behandler en rekke saker, er med stor sannsynlighet mer kjent for de ansatte enn et arbeidsmiljøutvalg som møtes sjelden. For å belyse om ordningene er kjent, går vi til vår egen undersøkelse og ser på forskjeller i svarene mellom ledere/tillitsvalgte/verneombud og ansatte. Her antar vi at ledere/tillitsvalgte/verneombud har mer informasjon om ordningene enn hva vi finner hos de ansatte.

Tidligere studier har vist stor variasjon i representasjonsgapet uansett hvilken ordning vi er opptatt av (se f.eks. Trygstad et al. 2015), men størrelse er en viktig forklaring. Jo større virksomheten er målt i antall ansatte, jo flere ordninger og organer vil være etablert. Størrelse er derfor en sentral variabel i våre analyser. Det samme er tariffavtale. Er det slik at ansatte i virksomheter med tariffavtale i større grad har verneombud, arbeidsmiljøutvalg og ansattevalgte i styret i virksomheten der de jobber? Vi vil anta at tariffavtaledekning er viktig for hvorvidt ordningene er etablert, men det kan også være andre forhold knyttet til sektor og bransje som har betydning for utbredelsen av de ulike ordningene. Derfor er sektor og bransje variabler vi inkluderer i våre analyser.

Dette kapittelet er delt inn i tre deler. Vi konsentrerer oss først om de lovbestemte ordningene i arbeidsmiljøloven og i selskapslovene. Funn knyttet til ordningen med ansattevalgte styremedlemmer er kortfattet. Dette er grundig behandlet i to delnotater (Hagen 2021; Hagen & Svarstad 2021). I neste del ser vi på tariffavtale og hvorvidt det er tillitsvalgte ute i virksomhetene. Deretter deler vi inn i privat og offentlig sektor og ser på ordningene som følger av de ulike hovedavtalene.



## 5.1 Lovbestemte ordninger

### Verneombud og arbeidsmiljøutvalg

Det er arbeidsgivers ansvar at de lovbestemte ordningene er på plass. I en undersøkelse fra 2009 (Andersen et al. 2009) ble arbeidsgivere spurt om det er verneombud og arbeidsmiljøutvalg i virksomhetene. Ikke uventet varierte dette med størrelse. Dersom antall ansatte var under arbeidsmiljølovens krav, var det langt færre som bekreftet at ordningene var på plass. Men også når det gjelder virksomheter som faller inn under bestemmelsene, er størrelse en viktig variabel. 25 prosent av arbeidsgiverne i virksomheter med mellom 50 og 99 ansatte oppga at de manglet arbeidsmiljøutvalg, men denne andelen ble redusert til 16 prosent dersom virksomheten hadde 100 ansatte eller mer (Andersen et al. 2009:46).

Dersom vi ser på hva arbeidstakerne svarer, finner vi også sektorvise forskjeller. Analyser av LKU-data fra 2009 viste at 69 prosent av servicearbeiderne i privat tjenesteyting som arbeidet i virksomheter med ti ansatte eller flere, svarte at det var verneombud der de arbeidet. Blant arbeidstakere i industri og bygg var den tilsvarende andelen 88 prosent (Berge et al. 2009:28). Når det gjaldt arbeidsmiljøutvalg, var andelen i begge bransjene lavere, men bransjeforskjellene var også der tydelige. Blant servicearbeiderne i privat tjenesteyting svarte 52 prosent av de i virksomheter med 50 ansatte eller flere at dette var etablert. Blant arbeidstakere i industri og bygg var den tilsvarende andelen 73 prosent (Berge et al. 2013:28).

De to undersøkelsene som refereres her, henvender seg til ulike respondenter, henholdsvis arbeidsgivere og arbeidstakere. Dette kan forklare noe av variasjonen man finner. Det vil også alltid være arbeidstakere som ikke vet om at det faktisk er et verneombud eller arbeidsmiljøutvalg på arbeidsplassen. Men det forklarer sannsynligvis ikke alt. En gjennomgang av Arbeidstilsynets pålegg som følge av brudd på arbeidsmiljølovgivningen viser eksempelvis at det ikke er uvanlig at virksomheter innenfor bransjer som renhold og uteliv oppgir at de har verneombud og AMU, uten at dette nødvendigvis viser seg å være tilfelle når Arbeidstilsynet gjennomfører tilsyn (Andersen et al. 2016; Ødegård et al. 2020).

Tidligere forskning har også vist at det er mer krevende å etablere lovpålagte ordninger som verneombud og arbeidsmiljøutvalg i virksomheter der arbeidstaker inngår i et triangulært arbeidsforhold, det vil si at arbeidet utføres hos en kundevirksomhet (Andersen et al. 2016; Svarstad & Trygstad 2018). Typiske eksempler på dette er utleie av arbeidskraft og den profesjonelle delen av renholdsbransjen. Andre forhold som kan gjøre det krevende å få etablert en verneombudsordning eller et arbeidsmiljøutvalg på arbeidsplassen, er et stort innslag av arbeidskraft med løs tilknytning til virksomheten, høy turnover og/eller et stort innslag av arbeidstakere født utenfor Norge (Trygstad et al. 2012, 2018; Andersen et al. 2016; Ødegård et al. 2020). Kvalitative intervjuer har avdekket at det tidvis er vanskelig å få noen til å påta seg et verv som verneombud i virksomheter med et høyt innslag av arbeidstakere med annen nasjonal bakgrunn. Erfaringer med en annen ledelseskultur og språklige utfordringer er forhold som trekkes fram som forklaringer (ibid.).

### Funn

Tabell 5.1 viser andelen i breddeutvalget som har svart bekræftende på spørsmål om det er verneombud og arbeidsmiljøutvalg der de jobber.

Tabell 5.1 Verneombud og arbeidsmiljøutvalg (AMU) etter virksomhetens størrelse. Breddeutvalget.

Antall ansatte	Verneombud	Arbeidsmiljøutvalg
Under 10	29 %	11 %
10–29	71 %	24 %
30–49	82 %	37 %
50–99	81 %	54 %
100–199	90 %	74 %
200 og flere	90 %	72 %
Total	75 %	48 %
N	4311	4311 %
Totalt etter terskel	84 %	68 %
N	3642	2326

Samlet svarer 75 prosent at det er etablert verneombud der de jobber. Dersom vi begrenser utvalget til virksomheter med minst ti ansatte («totalt etter terskel»), øker andelen til 84 prosent. I gruppen hvor verneombud ikke er lovpålagt, svarer 29 prosent at ordningen er etablert. Når det gjelder AMU, svarer totalt knapt halvparten (48 prosent) at ordningen er etablert, mens andelen etter terskelverdi stiger til 68 prosent. Når det gjelder i det «frivillige» området (altså virksomheter med mindre enn 50 ansatte) svarer 25 prosent at de har AMU.

Tabell 5.1 viser klart at størrelse har betydning. Både når det gjelder verneombud og arbeidsmiljøutvalg, ser vi at det er et klart hopp knyttet til terskelverdien. Hoppet er likevel større for tilstedeværelsen av verneombud, noe som ikke er overraskende gitt at terskelverdien her er ti ansatte. I en virksomhet med fem ansatte vil trolig behovet for et verneombud være mer begrenset enn i en virksomhet med 20 til 30 ansatte. Videre ser vi at størrelse har betydning også utover terskelverdi. I tillegg til størrelse er vi som nevnt ovenfor særlig opptatt av tariffavtale og sektor.

Tabell 5.2 Verneombud og arbeidsmiljøutvalg etter tariffavtale og sektor. Breddeutvalget.

	Verneombud	N	Arbeidsmiljøutvalg	N
<b>Etter terskel</b>				
Med tariffavtale	91	2751	74	1895
Uten tariffavtale	66	580	43	248
<b>Under terskel</b>				
Med tariffavtale	61	181	42	1037
Uten tariffavtale	16	428	5	760
<b>Etter terskel</b>				
Privat	79	2103	66	1302
Stat	92	529	74	437
Kommune	92	744	66	403
Offentlig eid / helseforetak	90	232	72	163
Total	84	3608	68	2305

Tabell 5.2 viser at tilstedeværelse av tariffavtale ser ut til å øke forekomsten av både verneombud og arbeidsmiljøutvalg og særlig når virksomhetens størrelse målt i antall ansatte er under terskelverdiene. Det er eksempelvis få arbeidstakere som jobber i virksomheter uten tariffavtale, og som har under 50 ansatte som har arbeidsmiljøutvalg (5 prosent), men hele 42 prosent i de små virksomhetene med tariffavtale oppgir at ordningen er på plass. Tilsvarende tall for verneombud i virksomheter med under ti ansatte (jf. terskelkrav) er henholdsvis 16 prosent (uten avtale) og 61 prosent (med avtale).

I nedre del av tabell 5.2 ser vi på sektor, her er det utelukkende virksomheter over terskelverdiene som inngår i analysene. Når det gjelder verneombud, finner vi de høyeste andelen i stat og kommune, mens privat sektor ligger (signifikant) lavere. Det er ikke nevneverdige forskjeller innad i offentlig sektor. Når det gjelder arbeidsmiljøutvalg, ser vi at sektor har mindre betydning, andelen varierer fra 66 prosent i privat sektor til 74 prosent i staten.

I flere av hovedavtalene er det åpning for å kombinere samarbeidet etter hovedavtalen og etter arbeidsmiljøloven, eksempelvis kan arbeidsmiljøutvalg kombineres med bedriftsutvalg (se nedenfor) i privat sektor eller legges inn i informasjon, drøfting og forhandling (IDF-møter, jf. § 17-19 i hovedavtalen i staten).

I intervjuene fikk vi også eksempler på at ledelsen ønsket at ordningene skulle være på plass, her fra ansatt i privat sektor på spørsmål om hvorfor vedkommende var verneombud:

Vet ikke. Frivillig tvang. Direktøren spurte meg. Jeg hadde ikke så lyst. Jeg er ikke så glad i verv. Det forrige verneombudet hadde sluttet i jobben, så de trengte en ny (verneombud, privat sektor).

Sitatet minner oss også om noe som flere trakk fram, det kan være vanskelig å finne frivillige til å fylle de ulike vervene. En annen leder ga uttrykk for dårlig samvittighet:

Som jeg sa om AMU, her har vi litt å gå på. AMU/verneombud har ikke vært fulgt så godt opp som det burde vært. Tillitsvalgte har tatt mye av det som AMU gjør, men vi ser nå etter sammenslåingen at lavere organisasjonsgrad setter større krav til AMU. Det fungerer også litt bedre nå, og vi har AMU på hvert site. (leder, privat sektor)

I intervjuene fikk vi også historier om at det ikke var noen problematiske saker, og derfor hadde de ikke etablert ordningene, her uttrykt av en franchisetaker:

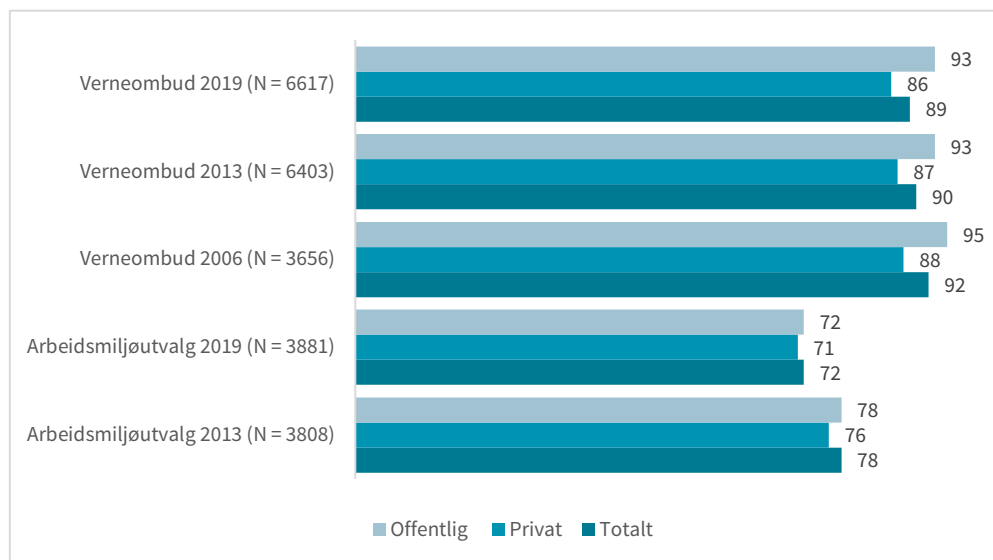
Vi har verken verneombud eller tillitsvalgte i butikken. Heller ikke tariffavtale. Grunnen er at vi er så få. Vi klarer å snakke sammen og løse opp i eventuell problemer på daglig basis. (franchisetaker)

### **Utviklingen over tid**

Fafos undersøkelse gir et øyeblikksbilde. Ved å gå til SSBs levekårsundersøkelser (LKU) har vi muligheten til å undersøke utviklingen over tid. Har det blitt flere eller færre norske arbeidstakere som svarer at de har verneombud og AMU der de jobber?

Når det gjelder verneombud, har vi tall tilbake til 2006, mens når det gjelder AMU, bruker vi LKU 2013 og 2019.<sup>14</sup> Bare arbeidstakere i virksomheter med minst ti ansatte er inkludert når det gjelder verneombud, og bare arbeidstakere i virksomheter med minst 50 ansatte er inkludert når det gjelder AMU. Vi har også skilt mellom arbeidstakere i offentlig og privat sektor i figuren.

Figur 5.1 Utbredelsen av verneombud og AMU fra 2006/2013 til 2019, etter terskelverdi. Kilde: LKU 2006–2019. Arbeidstakere. Prosent.



Figur 5.1 viser i hovedtrekk to ting. Også i LKU-dataene ser vi at det er mer vanlig med verneombud enn med AMU når vi tar hensyn til terskelverdiene. En forklaring på forskjellen kan være at verneombudene er bedre kjent for ansatte, blant annet fordi de er mer til stede i arbeidstakernes hverdag. For det andre finner vi forskjeller mellom offentlig og privat sektor, andelen som rapporterer om verneombud, er noe høyere i offentlig sektor enn i privat, og forskjellen er stabil over tid. Når det gjelder AMU, er sektorforskjellen svært liten.

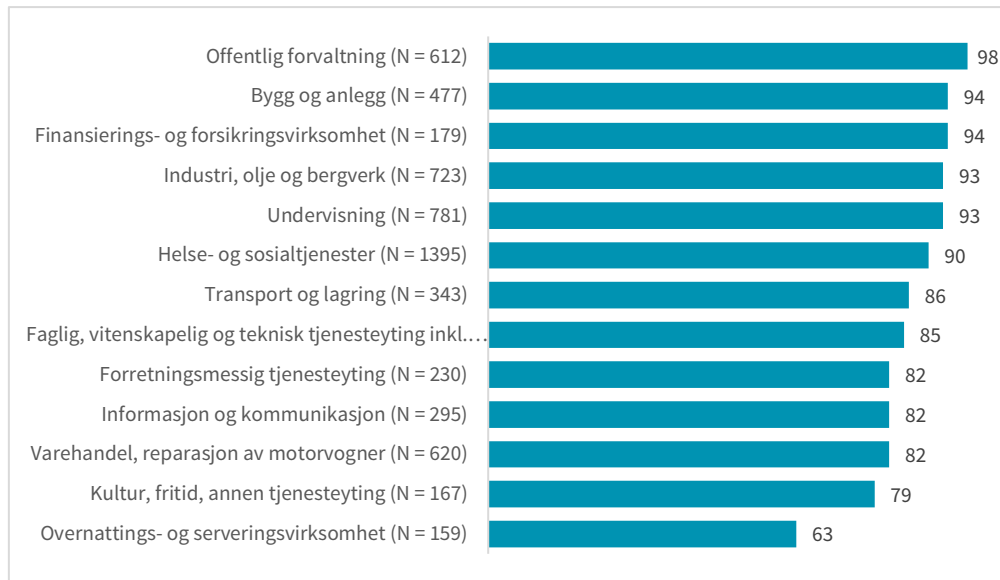
Sammenliknet med Fafos undersøkelse ser vi at andelene er noe høyere i LKU 2019, men forskjellene er ikke veldig store, men vi ser en liten nedgang fra 2013 til 2019. Det er eksempelvis 5 prosentpoeng flere i LKU som svarer at de har verneombud, enn hva vi finner i vår undersøkelse, mens forskjellen når det gjelder arbeidsmiljøutvalg, er 4 prosent.

### Bransje-/sektorforskjeller

Tidligere forskning viser at tilstedeværelse av verneombud og AMU varierer ganske mye mellom bransjer i privat sektor (se for eksempel Andersen et al. 2009:46). Andelen arbeidstakere som svarer at denne typen ordninger er etablert på arbeidsplassen, har vært klart lavere i privat service enn i industrien (Berge et al. 2013:28). I figur 5.2 og 5.3 ser vi på hvordan dette varierte i 2019. Vi bruker levekårsundersøkelsen framfor vår egen undersøkelse fordi et større utvalg tillater en mer finmasket inndeling. Legg likevel merke til at antall respondenter varierer sterkt i de ulike bransjene.

<sup>14</sup> Spørsmål om AMU ble ikke stilt i undersøkelsen fra 2006. Spørsmålet var inkludert i 2009, men her er andelen som har svart ja, svært stor. Vi tror derfor at det er noe galt med disse tallene, og velger å ikke inkludere dem i analysen. Vi har altså bare to målepunkter når det gjelder AMU.

Figur 5.2 Andel arbeidstakere som har verneombud der de jobber, etter terskelverdi, fordelt bransje. Kilde: LKU 2019. Prosent.

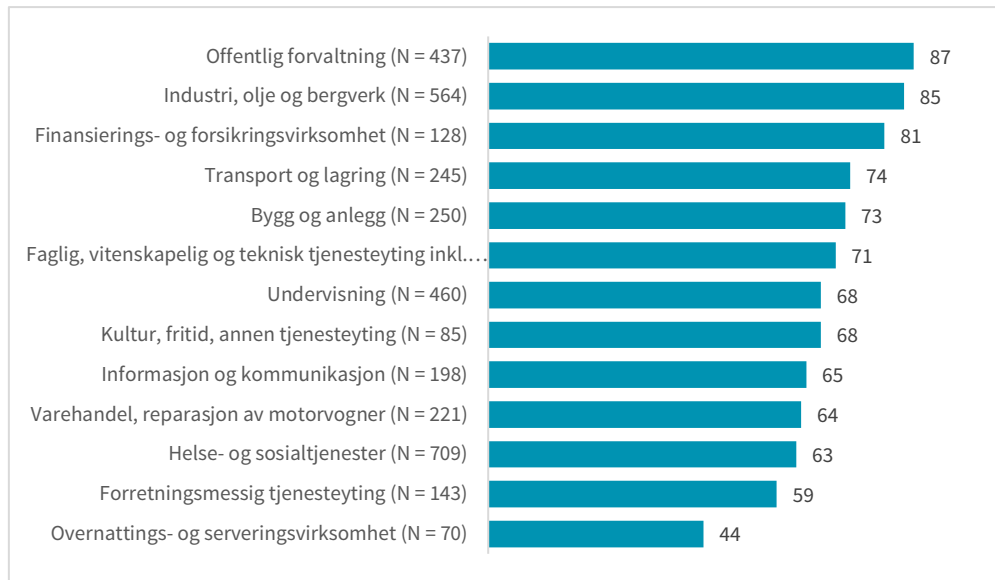


Det er ingen tvil om at bransje er en sentral forklaring bak hvorvidt verneombud er på plass ute i virksomhetene. Det skiller 35 prosentpoeng mellom ytterpunktene. Mens drøye 60 prosent av dem innen overnattings- og serveringsvirksomhet svarer at de har verneombud der de arbeider, er den tilsvarende andelen blant arbeidstakere i offentlig forvaltning så godt som 100 prosent. Noe av forklaringen på forskjellen mellom sektorene kan være at vi finner flere store virksomheter i offentlig sektor, men det er også en selvstendig sektoreffekt.

Noen av bransjene i figur 5.2 vil ha arbeidstakere i både offentlig og privat sektor. Dette gjelder blant annet helse- og sosialtjenester, undervisning og faglig, vitenskapelig og teknisk tjenesteyting. Når det gjelder helse- og sosialtjenester, finner vi ingen forskjeller i svarene til henholdsvis offentlig og privat ansatte. Men i de to øvrige bransjene er disse ganske store. Mens 85 prosent av de som er å finne i undervisning i privat sektor, og 83 prosent i vitenskapelig og teknisk tjenesteyting, har verneombud på plass, er de tilsvarende andelen i offentlig sektor 94 og 96 prosent. Andelen som svarer «vet ikke» på spørsmålet, varierer fra 16 prosent i overnattings- og serveringsvirksomhet ned til 1 prosent i offentlig forvaltning.

I figur 5.3 ser vi på andelen arbeidstakere som svarer at det er etablert et arbeidsmiljøutvalg der de arbeider.

Figur 5.3 Andel arbeidstakere som har AMU der de jobber, etter terskelverdi, fordelt på sektor. Kilde: LKU 2019 Lønnstakere. Prosent.



Det er drøyt 40 prosentpoeng som skiller ytterpunktene, og som i figur 5.2 er det arbeidstakere i offentlig forvaltning som i størst grad svarer at de har et arbeidsmiljøutvalg der de jobber, mens arbeidstakere innen overnattings- og serveringsvirksomhet er de som i minst grad har eller kjenner til at det er et AMU der de jobber. I sistnevnte tilfelle er andelen lav. I denne bransjen har kun 44 prosent av de arbeidstakerne som jobber i virksomheter med 50 ansatte eller flere, svart at dette er etablert i virksomheten. I bygg og anlegg, en bransje som tradisjonelt har vært utsatt for store fysiske arbeidsmiljøutfordringer, viser figuren at mer enn én av fire svarer at de ikke har AMU.

### Regresjonsanalyser

Bransje, størrelse, sektor og tariffavtale er som vi har sett, viktige variabler når vi studerer norsk arbeidsliv. Men slike bivariate sammenhenger kan ofte skjule interessante sammenhenger. Vi har derfor gjennomført to regresjonsanalyser, en for verneombud og en for arbeidsmiljøutvalg (se vedlegg). Er det slik at størrelse fortsatt har betydning når vi kontrollerer for andre variabler? Vi bruker fortsatt dataene fra levekårsundersøkelsen 2019.

Når det gjelder *verneombud*, viser regresjonen at bransje, sektor og størrelse er forhold som har selvstendig betydning. Ansatte i bygg og anlegg samt helse og sosial har en (signifikant) større sannsynlighet for å rapportere at verneombud er på plass. For de andre bransjene får vi ikke signifikante resultater. Når det gjelder størrelse, er det ansatte i to typer virksomheter som skiller seg ut, ansatte i virksomheter med mellom 20 og 99 ansatte samt virksomheter med minst 500 ansatte. Regresjonen bekrefter også at sektor har en selvstendig betydning, ansatte i offentlig sektor har en økt sannsynlighet for å oppgi at det er verneombud på arbeidsplassen. Analysen bekrefter også at tilstedeværelse av tillitsvalgte har betydning.

Når det gjelder hvorvidt det er AMU i virksomheten, viser analysen i all hovedsak det samme, men bransje har her en litt annen innvirkning. Det er mindre sannsynlighet for at man svarer at AMU er etablert dersom man jobber i hotell og restaurant eller helse og sosial. For øvrige bransjer finner vi ikke signifikante utslag. En mulig

forklaring kan være at AMU er slått sammen med andre partssammensatte organ. Dette kommer vi tilbake til senere i kapittelet. En annen forklaring kan være at man i noen av de største offentlige virksomhetene har plassert AMU på høyere nivå i virksomheten, eksempelvis bare på driftsenhetsnivå og ikke i arbeidsområdene. Regresjonsanalysen viser videre at arbeidsplassens størrelse har betydning, det samme har sektor, og som for verneombud er sjansen for at det er AMU i virksomheter, større dersom man er ansatt i offentlig sektor.

## 5.2 Andre lovbestemte ordninger

I tillegg til bestemmelsene i arbeidsmiljøloven finner vi som vist i tabell 3.1 bestemmelser om partssammensatte utvalg etter kommuneloven, og vi finner bestemmelser om ansattes styremedlemmer i selskapslovgivningen. Ansattes styremedlemmer er tema i to notater som inngår i dette prosjektet, og i disse ser vi i detalj på utviklingen over tid. Vi presenterer derfor bare hovedfunn i dette kapittelet.

### Administrasjonsutvalg

Tidligere var det obligatorisk at kommuner skulle ha et slikt partssammensatt utvalg (jf. kommuneloven av 1992). Dette er nå endret. I lov om kommuner og fylkeskommuner (kommuneloven) § 25 heter det at det i alle kommuner og fylkeskommuner skal opprettes ett eller flere partssammensatte utvalg (administrasjonsutvalg) for behandling av saker som gjelder forholdet mellom de ansatte og kommunen eller fylkeskommunen som arbeidsgiver, men hvis minst tre fjerdedeler av de ansatte ønsker det, kan slike utvalg erstattes med andre ordninger. Partssammensatte utvalg settes sammen av representanter for kommunen eller fylkeskommunen og for de ansatte. De ansattes representanter velges av og blant de ansatte for to år av gangen. Flertallet i utvalget skal bestå av representanter for kommunen eller fylkeskommunen. Kommunestyret og fylkestinget velger selv kommunens eller fylkeskommunens representanter og utvalgets leder og nestleder blant disse. I undersøkelsen finner vi at 9 prosent i breddeutvalget (N = 814) svarer at det er etablert et administrasjonsutvalg i kommunen/fylkeskommunen der de jobber. Blant ledere og tillitsvalgte/verneombud var andelen 29 prosent (N = 234).

Siden man ikke lenger trenger å betegne et partssammensatt utvalg bestående av politikere og tillitsvalgte for administrasjonsutvalg, er trolig andelen med en slik type partssammensatt utvalg større enn hva disse funnene tyder på. Utvalgene kan ha fått et annet navn, noe som kan forklare den lave andelen her. Dette framkommer i de kvalitative intervjuene innen kommunal sektor, her ble det også vist til at utvalgets funksjon kunne være komplisert.

Vi har et partssammensatt utvalg, det er med hovedsammenslutningene og politikere og kommuneledelsen. Det må jeg innrømme at jeg synes at er et litt underlig utvalg. Politikerne har et arbeidsgiveransvar, men det forstår de ikke helt. (leder, kommunal sektor)

### Ansatterepresentasjon i privat sektor

I privat sektor er adgangen til å kreve representasjon i selskapets styre forankret i aksjelovene. Fafo har tidligere kartlagt andelen selskaper hvor ordningen med ansatterepresentasjon er på plass. I 2016 var andelen 18 prosent, en nedgang fra 2013 på 8 prosentpoeng. Andelen selskaper kan imidlertid være et dårlig mål på hvor mange

ansatte som er dekket av ordningen, fordi hoveddelen av de ansatte i privat sektor finnes i de store selskapene. Som en del av prosjektet har vi derfor brukt lønnsstatistikken i a-ordningen til SSB for å komme fram til et anslag over hvor stor andel ansatte som er dekket av ordningen (se Hagen & Svarstad 2021). Analysen er begrenset til aksjeselskaper (AS og ASA) og viser at 55 prosent av arbeidstakerne er dekket av ordningen. Det gir et representasjonsgap på 45 prosent. Denne konklusjonen må imidlertid nyanseres. Tallene omfatter alle ansatte i selskaper med minst 30 ansatte. 30 ansatte er tilstrekkelig for at de ansatte kan kreve representasjon, men det er først når selskapet har minst 200 ansatte, at representasjon er obligatorisk. I denne gruppen er representasjonsgapet langt mindre. Her viser registerdata at 72 prosent av de ansatte er dekket av ordningen (se Hagen & Svarstad 2021). Analysen viser videre at størrelse, tariffavtale og konserntilknytning er variabler som øker sjansen for at det er ansatte i styret.

I Fafos undersøkelse finner vi at blant respondenter fra virksomheter med minst 30 ansatte er det henholdsvis 66 prosent av de tillitsvalgte, 57 prosent av lederne og 43 prosent av de ansatte som svarer at ordningen er på plass. Tallene tyder imidlertid på at ordningen nok er ukjent for en del av de ansatte.

### **Ansatterepresentasjon i offentlig sektor**

Det har vært lite kunnskap om ansatterepresentanter i offentlig sektor. Temaet har derfor fått en delpublikasjon (Hagen 2021). Ordningen er forankret i en rekke særlover, som tommelfingerregel kan vi si at dersom en offentlig eid virksomhet har et styre, har de ansatte rett til styreprerentasjon, og i all hovedsak brukes de samme prinsipper og terskler som i aksjelovene. Men i motsetning til i privat sektor finner vi ikke noe representasjonsgap, de ansatte er representert der reglene tilsier at de skal være det. Dette gjelder uavhengig av om vi ser på statsforetak, kommunale foretak og interkommunale selskaper, universitet/høgskoler eller helseforetakene. Konklusjonen bygger på vår manuelle gjennomgang (se Hagen 2021) for å finne fram til respondenter til spørreundersøkelsen i denne gruppen.

Også i Fafos egen undersøkelse spør vi om de ansatte er representert i styret. Antallet respondenter fra offentlig eide foretak er lavt, men funnene kan likevel tyde på at ordningen er mindre kjent blant de ansatte enn hva vi fant i privat sektor. Det er bare 35 prosent av de ansatte som svarer bekreftende, andelen blant ledere og tillitsvalgte er 85 prosent.

*Hvorfor* ordningen tilsynelatende er mindre kjent enn i privat sektor, har vi ingen god forklaring på. En mulighet kan, slik vi viser til i notatet om styreprerentasjon i offentlig sektor (Hagen 2021), være at det synes å være svakere kobling mellom de tillitsvalgte og styremedlemmene enn vi tidligere har funnet i privat sektor.

## **5.3 Avtalebaserte ordninger**

De lovbestemte ordningene dekker hele arbeidslivet. Det er bare dersom virksomheten er bundet av tariffavtale, at hovedavtalenes bestemmelser om samarbeid og medbestemmelse kommer til anvendelse (jf. tabell 3.1 og 3.2). I dette avsnittet ser vi først på utbredelsen av tariffavtale før vi går videre til de ulike bestemmelsene. Vi har altså ikke sett på eventuelle bestemmelser knyttet til medbestemmelsene som måtte finnes i de ulike tariffavtalene.



## Tariffavtale

I Fafos undersøkelse svarer mellom 3 og 7 prosent av de ansatte (altså arbeidstakere som ikke er ledere eller tillitsvalgte/verneombud) i ulike deler av offentlig sektor nei på spørsmålet om tariffavtale, det synes altså å være en liten gruppe arbeidstakere som ikke er klar over at virksomheten er bundet av tariffavtale.

I privat sektor er bildet et annet. 60 prosent av arbeidstakerne i privat sektor svarer at virksomheten er bundet av en tariffavtale. Fafos undersøkelse ligger altså noe høyt sammenliknet med funn i andre undersøkelser. I privat sektor finner vi stor forskjell mellom ulike bransjer, og virksomhetens størrelse har også betydning (Neergaard 2020).

Dersom vi tar utgangspunkt i LKU 2019, svarer 53 prosent av respondentene i privat sektor at deres lønn er helt eller delvis bestemt av tariffavtale/overenskomst eller gjennom en kombinasjon av tariffavtale/overenskomst og privat avtale. Regresjonsanalyser viser at flere forhold har betydning for om den enkelte svarer at virksomheten er bundet av tariffavtale eller ikke.<sup>15</sup> Næringer som handel, undervisning og helse og sosial tjenesteyting har en positiv betydning. Det samme har størrelse. For yrker finner vi en positiv sammenheng for universitetsyrker, kontoryrker, yrker innen salg, service og omsorg, operatør- og håndverksyrker og yrker uten krav til spesiell utdanning. Lederyrker har derimot negativ betydning. Skiftarbeid og deltid virker positivt inn. Videre ser vi at kjønn synes å ha en betydning; dersom respondenten er kvinne, er det større sannsynlighet for at hun svarer at tariffavtale er på plass. Og endelig finner vi en positiv sammenheng mellom tariffavtale og at det er tillitsvalgte i virksomheten. Dette er ikke overraskende ettersom tariffavtalene har bestemmelser om valg av tillitsvalgte.

## Hvorfor ikke tariffavtale?

I en av virksomhetene der vi gjennomførte intervjuer, var det ikke etablert en tariffavtale. På spørsmål om hvorfor, fikk vi følgende svar fra lederen:

Vi har ikke tariffavtale. Mange av de internasjonale selskapene har ikke tradisjon for tariffavtale, så det er nok grunnen. De er ikke tilhengere av det. (leder, internasjonalt konsulentselskap)

Utenlandsk eierskap blir trukket fram av flere ledere. En av lederne vi intervjuet, fortalte at det var mange organiserte i virksomheten, og at de også var medlem i NHO. Det hadde tidligere vært tillitsvalgte i virksomheten. Han forteller videre:

De [ansatte] har ikke fremmet krav om tariffavtale, men at vi skulle følge avtaleverket. Vi har til en viss grad fulgt xx avtale. Vi prøvde å ha regelmessige møter – annenhver måned med hustillitsvalgte fra X og Y. Ga dem oppdatering. Hadde god relasjon til dem, åpen diskusjon. Men de så hvordan det var å sitte som topplerer i et stort internasjonalt konsern uten særlig armslag. (leder, den norske delen av et utenlandsk konsern)

<sup>15</sup> Vi har her benyttet LKU, fordi den har flere respondenter, noe som muliggjør en mer finmasket analyse. For full analyse, se her: <https://faf.no/zoo-publikasjoner/faf-rapporter/item/arbeidstakers-medbestemmelse-og-medvirkning>

En av de hustillitsvalgte i samme virksomhet bekrefter inntrykket:

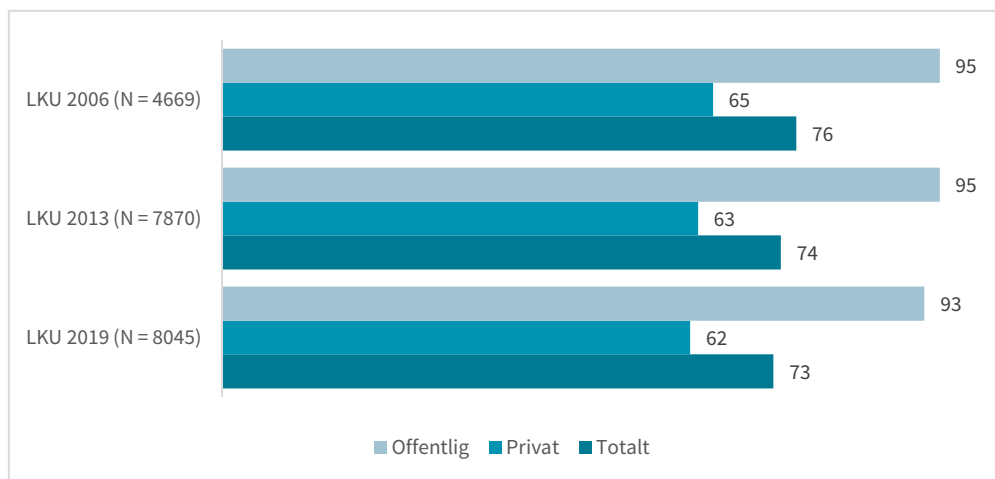
Det meste av det som skjer her, er bestemt andre steder. (hustillitsvalgt, internasjonalt konsern)

Tariffavtale har som vi har sett, en positiv effekt på eksistensen av verneombud, AMU og styrerepresentasjon. I neste avsnitt er vi opptatt av de medbestemmelsesordningene som følger av å være en tariffbundet virksomhet. Med tariffavtalen skal det også følge tillitsvalgte i virksomheten. Her må det legges til at det kan finnes tillitsvalgte uten at det finnes tariffavtale, altså såkalte hustillitsvalgte. Vi ser først på hvorvidt det er vanlig at det er tillitsvalgte til stede på arbeidsplassene, før vi deler framstillingen inn i privat og offentlig sektor og går inn i de ulike ordningene som følger av hovedavtalene.

### Tillitsvalgte på arbeidsplassen

Levekårsundersøkelsen fra 2019 viser at om lag tre av fire arbeidstakere har tillitsvalgte i virksomheten. Det er også her forskjell mellom offentlig (93 prosent) og privat sektor (62 prosent). I figur 5.4 ser vi utviklingen over tid.

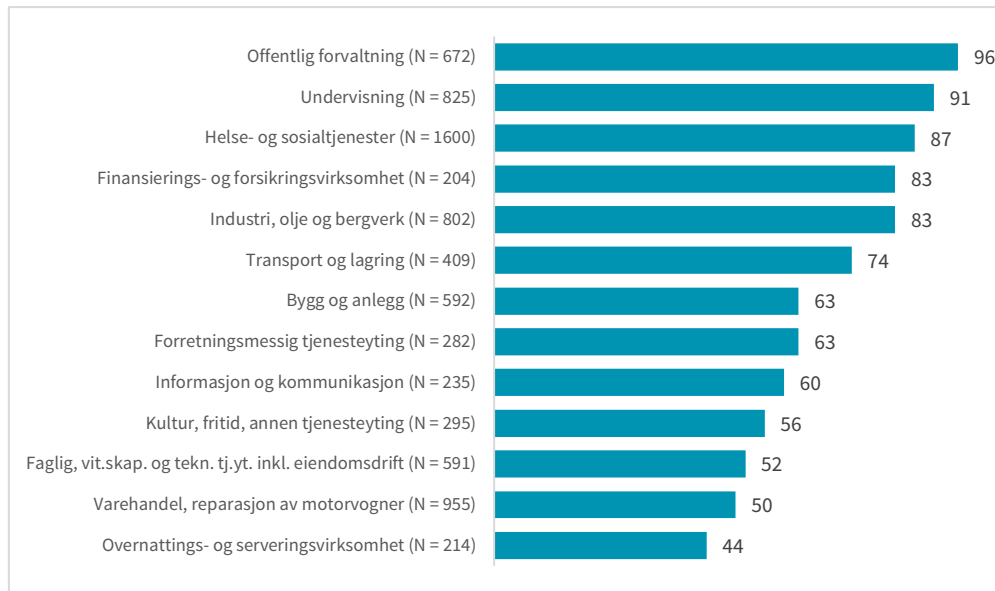
Figur 5.4 Andel arbeidstakere som svarer at de har tillitsvalgte eller fagforeninger representert der de jobber. Kilde: LKU 2006–2019. Prosent.



Hovedinntrykket i figur 5.4 er stabilitet, og det gjelder både privat og offentlig sektor. Majoriteten av de som svarer at det er tillitsvalgte på arbeidsplassen, har tariffavtale. Men noe overraskende finner vi at 44 prosent av de som svarer at de ikke er bundet av tariffavtale, svarer at de har tillitsvalgte eller fagforeninger representert på jobben. Flere forklaringer kan tenkes. For det første kan det være at det i en virksomhet vil være funksjonærer som ikke selv er dekket av tariffavtale, men som jobber sammen med arbeidergrupper som har tariffavtale og tillitsvalgt. For det andre kan det være at arbeidstakerne betrakter verneombudet som en tillitsvalgt. En tredje grunn kan imidlertid være at de avtalefestede ordninger har en normgivende effekt i virksomheter uten tariffavtale (jf. Andersen et al. 2014). Trolig er det en blanding av alle disse tre som gjør at andelen blir så vidt stor som den her er.

I figur 5.5 ser vi hvordan ansatte i ulike bransjer svarer på spørsmålet om det er tillitsvalgt på arbeidsplassen.

Figur 5.5 Andel arbeidstakere som har tillitsvalgte eller fagforeninger representert der de jobber, fordelt på sektor. Kilde: LKU 2019. Prosent.



Øverst i figuren finner vi de store gruppene i offentlig sektor: offentlig forvaltning med så og si full dekning, undervisning med 91 prosent og helse og sosial med 87 prosent. I den andre enden finner vi varehandel med 50 prosent og overnattings- og serveringsvirksomheter med 44 prosent.

Også her har vi gjennomført en regresjon for å kunne vurdere bransje opp mot andre variabler.<sup>16</sup> Ikke overraskende svarer arbeidstakere i offentlig sektor i større grad enn andre at de har tillitsvalgte der de jobber. Også det å arbeide skift eller tur- nus øker sannsynligheten. Det er dessuten vanligere å ha tillitsvalgt på arbeidsplassen for de som har universitetsyrker, kontoryrker, salgs-, service- og omsorgsyrker, for operatører og håndverkere og for dem i yrker uten krav til spesiell utdanning. Andelen med tillitsvalgt er også høyere for virksomheter med mer enn elleve ansatte. Sammenliknet med industrien er det en positiv effekt av å arbeide innenfor transport, offentlig administrasjon og undervisning og helse og sosial.

### Representasjonsgap

I Fafos undersøkelse finner vi at det totalt er 82 prosent i privat sektor svarer at det er tillitsvalgte til stede i virksomheten, altså et resultat som ligger noe over LKU. Dette skyldes for det første at vi bare har sett på respondenter som svarer at det er tariffavtale i virksomheten, og dernest at utvalget nok er noe skjevt i betydningen at respondenter fra virksomheter hvor ordningene er på plass, vil være overrepresentert. Blant arbeidstakere i offentlig sektor er totaltallet vårt 91 prosent, her ligger vi altså så å si likt med LKUs 93 prosent. Når det gjelder offentlig sektor, har vi videre skilt mellom stat, kommune og offentlig eide foretak, og her finner vi andeler på henholdsvis 89, 89 og 86 prosent. Hvis vi igjen ser på forskjellene mellom de ulike gruppene i vårt materiale, finner vi ikke uventet at også her er det en del ansatte som ikke er klar over at det er tillitsvalgte der de jobber. Men det er heller ikke et én til én-forhold når det gjelder tariffavtale og tillitsvalgte på arbeidsplassen. En av bedriftene

<sup>16</sup> For full analyse, se her: <https://faf.no/zoo-publikasjoner/faf-rapporter/item/arbeidstakeres-medbestemmelse-og-medvirkning>

vi besøkte, var dekket av tariffavtale, men hadde likevel ingen tillitsvalgte. Lederen framhevet at det hadde vært ønskelig med tillitsvalgte, men at de ansatte selv ikke ønsket dette. Bedriften var del av en større virksomhet, og lederen viste til at det er en utfordring å få etablert et tillitsvalgsapparat når man er geografisk spredt. Også tillitsvalgte viser til at geografisk avstand er en utfordring:

[Vi har] ikke noe klubbarbeid på grunn av store avstander, virksomheten spredt på to fylker. Dette er vanskelig med hensyn til å drive fagforeningsarbeid. Har ønsker om å få egne tillitsvalgte på de ulike lokasjonene, men dette har vært vanskelig – ingen som vil påta seg tillitsverv på de ulike lokasjonene. (tillitsvalgt, privat setkor)

Mangel på kandidater til tillitsverv er en gjenganger i mange av intervjuene, og flere forteller at de ble tillitsvalgt fordi ingen andre ville. Andre tillitsvalgte forteller om hvordan partssamarbeidet er konsentrert om det høyeste nivået. I en større statlig virksomhet fikk vi dette svaret på vårt spørsmål om de hovedtillitsvalgte savnet partssamarbeid ned i arbeidsområdene:

Det er vel så mye fagforeningene som ikke vil gå inn på en formalisert organisering på [lavere nivå]. Nå er det store forskjeller, i noen arbeidsområder er en lunsj nok for å fatte gode beslutninger, på de større stedene er det ikke sånn. Men et formalisert system der vil kreve store ressurser av oss, og de tillitsvalgte der vil møte lederen sin i de møtene. Da kan det bli ganske tett, i enheter med få ansatte. Hva skal da forhandles, hva skal være rollen der? (hovedtillitsvalgt, statlig sektor)

Jo mer sentralisert i virksomheten samarbeid er, jo større sjanse antar vi det er for at de spurte svarer nei på spørsmål om det er tillitsvalgte på arbeidsplassen. Samtidig la vedkommende vekt på at det er vanskelig å rekruttere tillitsvalgte på lavere nivåer.

## 5.4 Medbestemmelsesordninger – privat sektor

I all hovedsak finner vi medbestemmelsesordninger i de ulike hovedavtalene. Det er om lag 25 hovedavtaler i privat sektor. Avtalene er noe forskjellige slik at kartlegging av bruken av de ulike ordningene er en utfordrende oppgave. Vi har valgt å ta utgangspunkt i hovedavtalen mellom LO og NHO.

Avtalen er delt i to: I den første delen (del A) finner vi bestemmelser om tillitsvalgtes rett til informasjon og drøftinger. Hvilke saker som skal behandles når partene møtes, er fastsatt i avtalens § 9, og organisering av samarbeidet skal avtales lokalt. I den andre delen (samarbeidsavtale, kjent som del B) finner vi bestemmelser om samarbeidsorgan. Bedriftsutvalg skal opprettes dersom bedriften har minst 100 ansatte og er et partssammensatt organ. Utvalget kan opprettes i mindre bedrifter dersom en av partene krever dette og partenes hovedorganisasjoner er enige i kravet. Det er også mulig å etablere et felles bedriftsutvalg og AMU. Bedriftsutvalg *skal* opprettes, mens bestemmelsene om avdelingsutvalg sier at dette *bør* opprettes dersom bedriften har mer enn 200 ansatte og «selvstendige avdelinger under egen ledelse med myndighet til å treffe avgjørelser i spørsmål vedrørende avdelingen» (§ 15-1). Også her kan utvalget være aktuelt for mindre bedrifter dersom «de er geografisk spredt eller det av andre grunner er naturlig» (ibid.). Det er viktig å legge til at del B omfatter alle ansatte og ikke bare medlemmer av fagforening som er part i avtalen. I tillegg til betingelsene

vi finner i del B, er det viktig å påpeke at del B har et begrenset omfang.<sup>17</sup> Men vi finner også bedriftsutvalg i hovedavtalen mellom Virke og NHO. Andre avtaler opererer med andre betegnelser. I hovedavtalen mellom Finansforbundet og Finans Norge brukes uttrykket «samarbeidsutvalg» (§ 13), utvalget skal etableres dersom det er minst 50 ansatte i virksomheten. Men også her finner vi åpning for alternative måter å organisere samarbeidet på.

I utgangspunktet gjelder bestemmelsene for de enkelte selskapene, men hovedavtalen har også bestemmelser om konsern, som i § 16 i avtalen omhandler konsernutvalg og konserntillitsvalgt, og det er aksjelovens konserndefinisjon (§ 1-3) som legges til grunn. § 16 åpner for at partene selv kan bestemme utformingen av konsernutvalget, og det er ingen krav om antall ansatte. Når det gjelder konserntillitsvalgt, er kravet at konsernet har minst 200 ansatte, og bestemmelsene åpner også her for at partene kan avtale ulike løsninger, noe som eksempelvis innebærer at den tillitsvalgte både kan representere forbundet og hovedorganisasjonen. Tilsvarende bestemmelser finner vi i mange av de andre avtalene.

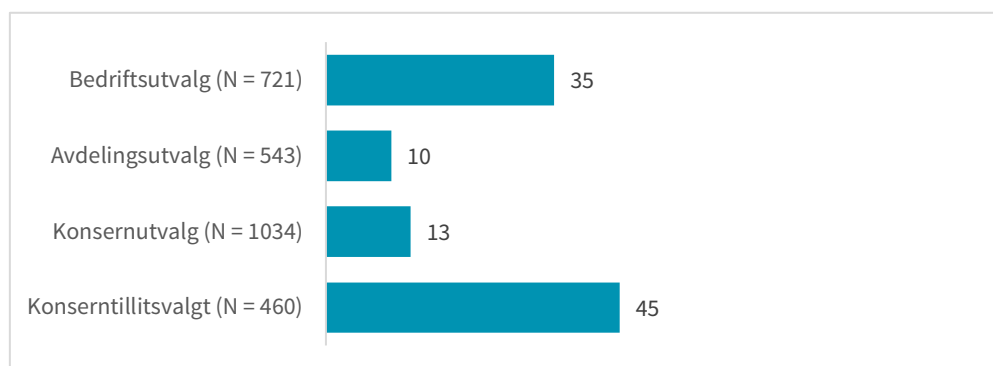
I Fafos undersøkelse har vi vært opptatt av å kartlegge hvor stor andel av arbeidstakerne som svarer at det er etablert

- bedriftsutvalg
- avdelingsutvalg
- konserntillitsvalgte
- konsernutvalg

Tillitsvalgte og en eller annen form for møtepunkt skal finnes i alle virksomheter som er bundet av tariffavtale. Det er imidlertid ikke betingelser knyttet til møtehyppighet. Her viser vi derfor til kapittel 6 om hvor ofte partene møtes.

Figur 5.6 viser hovedfunnene, og vi tar utgangspunkt i alle som svarer at de arbeider i en virksomhet som er dekket av en tariffavtale. Videre, i de tilfellene der det er terskelverdier (f.eks. bedriftsutvalg), tar vi utgangspunkt i de respondentene som svarer at de arbeider i virksomheter der antall ansatte er likt eller større enn terskelverdien.

Figur 5.6 Andel arbeidstakere som bekrefter at ordningen er på plass (breddeutvalget). Bare respondenter i virksomheter med tariffavtale, som møter terskelverdi, og som er del av konsern (de to nederste kolonnene i figuren). Prosent.



<sup>17</sup>Jf. § 1-2, hovedavtalen LO–NHO. Hovedavtalens del B gjelder for industri- og håndverksbedrifter på samme måte som den tidligere produksjonsutvalgsavtalen. Det er forutsetningen at NHO og LO og de interesserte arbeidsgiverforeninger og forbund når som helst kan oppta forhandlinger om å gjøre hovedavtalens del B gjeldende eller å tilpasse reglene i del B for andre deler av næringslivet enn håndverk og industri.

Figur 5.6 viser at tre av ti ansatte i virksomheter med minst 100 ansatte svarer at et bedriftsutvalg er på plass, mens bare én av ti rapporterer om avdelingsutvalg. Denne andelen er regnet ut fra alle ansatte i tariffbundne virksomheter med henholdsvis 100 ansatte (bedriftsutvalg) og 200 ansatte (avdelingsutvalg). Ikke alle slike virksomheter omfattes av bestemmelser om bedriftsutvalg eller avdelingsutvalg. Tallene gir dermed ikke noe anslag for hvor mange som kunne hatt slike ordninger, uten at de er til stede.<sup>18</sup>

I en undersøkelse fra 2015 ble tillitsvalgte i tre store forbund i privat sektor spurt om det samme. Da svarte 37 prosent at bedriftsutvalg var etablert, mens 26 prosent svarte avdelingsutvalg (Trygstad et al. 2015:72).

57 prosent jobber i et selskap som inngår i et konsern, dette er en del lavere enn hva vi finner når vi bruker registerdata som utgangspunkt (se Hagen & Svarstad 2021). Figur 5.6 viser at 13 prosent rapporterer om konsernutvalg, mens 45 prosent svarer at det er konserntillitsvalgte i virksomheten, her er altså kravet 200 ansatte. Til sammenlikning svarte 16 prosent av de ansatte at de jobbet i en virksomhet med konsernutvalg, i 2009 (Falkum et al. 2009:7). Forskjellen mellom de to undersøkelsene er ikke stor.

Hvordan partssamarbeidet i et konsern skal bygges opp, kan være et svært komplisert spørsmål. I vårt materiale er nesten fire av ti konsernansatte ansatt i en virksomhet kontrollert av et utenlandsk konsern. Hvorvidt den norske delen av konsernet er organisert som et konsern, («konsern i konsern») har vi ikke mulighet til å sjekke. Dersom det bare er snakk om et norsk datterselskap i et utenlandsk konsern, er ordningene lite relevante, her med et eksempel:

Jeg synes ikke det fungerer som det burde, det er styringsretten som gjelder. Som jeg sa innledningsvis, tas avgjørelser på konsernnivå i [utland], og vi opplever at våre drøftelser er ikke reelle. Det er selskapet globalt som bestemmer. (tillitsvalgt, internasjonalt konsern)

Men også i norskeide konsern er spørsmålet komplisert, dette fikk vi eksempler på i intervjuene. En leder i et stort norskeid konsern med fabrikker i Norge og Sverige forteller at det er etablert et EWC som møtes fire ganger i året. Det er tillitsvalgte fra Norge og Sverige, divisjonsdirektører og ledelse.

Det er informasjon. Alle reelle drøftinger gjøres i datterselskapene. På konsernnivå, i moderselskapet, har vi et eget AMU, ingen tillitsvalgte men et verneombud og en ansattrepresentant. AMU-møter holdes en gang i kvartalet. Så kunne kanskje jeg ønsket meg et konsernutvalg, men det ville kanskje vært juridisk uryddig. Så involvering og medbestemmelse, det foregår ute i datterselskapene. Konsernet eier selskapene hundre prosent. Jeg som arbeidsgiver savner å ha et forum for reelle drøftingsmuligheter. Men vi setter rammer, forhandlinger gjennomføres lokalt. (leder, privat sektor)

<sup>18</sup> Ikke alle tariffbundne virksomheter omfattes av slike bestemmelser, enten fordi LO–NHO-avtalens del B ikke gjelder for deres bransje, fordi virksomheten er organisert på en måte som gjør at bestemmelsene ikke gjelder, eller fordi de er omfattet av hovedavtaler der slike bestemmelser ikke er tatt inn.

Beslutningsstrukturen i konsernet er altså av stor betydning, dette kjenner vi igjen fra tidligere undersøkelser om styrerepresentasjonen (Hagen 2011). Dersom konsernstyret ikke fatter noen viktige avgjørelser, ser de tillitsvalgte lite nytte i å kreve representasjon. Dette er et tema vi vender tilbake til i kapittel 7.

I intervjuene fikk vi eksempler på at det velges både konserntillitsvalgte og en hovedkonserntillitsvalgt. Her beskriver en leder systemet i konsernet:

Hvert selskap har en tillitsvalgt, og så har vi hovedtillitsvalgt i de ulike selskapene og konserntillitsvalgt for de ulike foreningene. Og så har vi en hovedkonserntillitsvalgt. Det er verneombud i de ulike områdene og et hovedverneombud. (leder, privat sektor)

## 5.5 Offentlig sektor

Analysen av offentlig sektor tar utgangspunkt i de tre hovedavtalene, hovedavtalen i staten, i kommunene og i Spekter-området. Offentlig eide virksomheter kan være litt vanskelige å plassere. Helseforetakene hører alle hjemme i Spekter, mens kommunalt eide selskaper og interkommunale selskaper kan velge mellom Samfunnsbedriftene (før KS Bedrift) eller en annen arbeidsgiverorganisasjon. Ulike avtaler gjør det utfordrende å utforme et spørreskjema fordi ulike aktiviteter og posisjoner kan ha ulike betingelser. Dette blir kommentert fortløpende. Vi har spurt etter

- medbestemmelsesutvalg
- konserntillitsvalgte

### Medbestemmelsesutvalg

I alle tre hovedavtalene finner vi bestemmelser knyttet til hvordan partssamarbeidet skal organiseres, men det er vanskelig å trekke ut noen felles språkbruk; i staten er det vanlig å operere med uttrykket «IDF» (informasjons-, drøftings- og informasjons)-møte om kontaktpunktet mellom ledere og tillitsvalgte. I den kommunale avtalen er det snakk om «utvalg», mens man i Spekter-avtalen opererer med «kontakt»-forum. I undersøkelsen brukte vi uttrykket «medbestemmelsesutvalg», og resultatet er gitt i tabell 5.3.

Tabell 5.3 Medbestemmelsesutvalg offentlig sektor. Breddeutvalget. Prosent.

Sektor	Alle (bredde)	N	Ledere/TV	N	Ansatte	N
Stat	15	561	35	177	13	414
Kommune	21	814	51	268	16	611
Offentlig foretak / hf	6	249	10	74	6	177

Tabell 5.3 viser først og fremst hvor krevende det kan være å kartlegge partssamarbeid. Andelen som bekrefter at et medbestemmelsesutvalg er på plass, er langt lavere enn hva vi vil forvente basert på andre undersøkelser. En Fafø-undersøkelse fra 2020 (Hagen et al. 2020) viser eksempelvis at IDF-møter finner sted på ulike nivåer i de aller fleste statlige virksomheter. Her så man for eksempel at det var etablert samarbeid etter hovedavtalen på virksomhetsnivå og i driftsenhetene i politiet, mens man i arbeidsenhetene og også på lavere nivåer hadde etablert «dialog»-møter. Her møttes

ledere og tillitsvalgte for å snakke om aktuelle saker, og hvorvidt saken hørte hjemme i hovedavtalen, hovedtariffavtalen eller arbeidsmiljøloven, spilte ingen rolle. I vårt kvalitative materiale viser analyser at utvalgene og møteplassene for partssamarbeid i offentlig sektor er tallrike, og de er etablert på ulike nivåer i organisasjonshierarkiet. Informantene betegner imidlertid denne typen fora på ulike måter, der «medbestemmelsesutvalg» var ett av dem. Våre funn i kapittel 6 om deltakelse gir nok dermed et bedre bilde av tilstanden. Det vi kan trekke ut fra tabell 5.3, er at det synes som om uttrykket «medbestemmelsesutvalg» har større gjenkjennerverdi hos ledere og tillitsvalgte enn hos de ansatte.

### **Tillitsvalgte på ulike nivåer**

Alle hovedavtalene i offentlig sektor har bestemmelser knyttet til strukturen eller «hierarkiet» av tillitsvalgte i virksomhetene. I kommunene brukes ofte uttrykket «hovedtillitsvalgt», og i staten er det vanlig å operere med «virksomhetstillitsvalgte». Spekter-avtalen opererer med «konserntillitsvalgt» og «konsernutvalg» (§ 43) etter mønster av hovedavtalen i privat sektor.<sup>19</sup> De andre offentlig eide virksomhetene er igjen mer kompliserte, og språkbruken vil sannsynligvis variere.

I staten sier hovedavtalen at det skal inngås en tilpasningsavtale i virksomheten hvor de ulike nivåene (virksomhetsnivå, driftsenhetsnivå og arbeidsområder) skal fastsettes. I mindre virksomheter vil ledere og tillitsvalgte bare møtes på virksomhetsnivå, mens vi i de største finner partsamarbeid på alle tre.

Blant de offentlig eide foretakene og helseforetakene gir spørsmål om konsernutvalg mer mening. Alle helseforetak er eid av et regionalt helseforetak og er dermed del av en konsernstruktur. 46 prosent av ledere, tillitsvalgte og verneombud fra helseforetakene svarer bekreftende på spørsmålet om det er konserntillitsvalgt der de arbeider, men kun 2 prosent svarer at det er etablert konsernutvalg. Dette tyder på at man bruker andre betegnelser på disse områdene.

## **5.6 Oppsummering**

### **Utbredelse**

For over 20 år siden pekte Medvirknings- og medbestemmelsesutvalget (NOU 2010: 01, side 19) på at en viktig utfordring i de kommende årene var «inkludering av flere arbeidstakere i dagens ordninger». Det er en konklusjon som kan trekkes også etter gjennomgangen i dette kapitlet. I 2010 trakk utvalget sin konklusjon på basis av de lovbestemte ordningene, men funnene våre peker mot at også de avtalefestede ordningene i større grad kan etterlyses ute i tariffbundne norske virksomheter.

Hvilke ordninger er så etablert, og hva kan bidra til å forklare variasjonen? Størrelse er viktig. Dette skyldes at mange av ordningene krever et visst antall ansatte før bestemmelsene kommer til anvendelse, men størrelse har også en selvstendig effekt. Dette fikk vi flere eksempler på i intervjuene, der leder og tillitsvalgte i små virksomheter forklarte fraværet av etablerte ordninger med at det ga lite mening å formalisere møteplasser.

Ser vi norsk arbeidsliv under ett, viser LKU fra 2019 at ni av ti arbeidstakere i virksomheter med ti ansatte eller mer sier at verneombud er på plass, mens om lag sju av

---

<sup>19</sup> Deler av Spekter-området hører hjemme i privat sektor. Totalt utgjør respondentene fra «offentlig eide foretak/helseforetak» 6 prosent av utvalget vårt. Vi har valgt å legge alle disse (med noen få unntak) inn i «offentlig sektor».



ti svarer at de har AMU. Når det gjelder styrerepresentasjonen, viser registerdata at drøyt halvparten av de ansatte i privat sektor jobber i selskaper (med mer enn 30 ansatte) som har representanter valgt av de ansatte i sitt styre, mens vi i offentlig eide selskaper finner representanter valgt av de ansatte i alle virksomheter som kvalifiserer for ordningen.

Vender vi oppmerksomheten mot de avtalefestede ordningene, er det utfordringer knyttet til ulike tradisjoner for hva man kaller partssammensatte fora lokalt. Kvalitative analyser viser at partssamarbeid praktiseres på ulike nivåer i kommunal sektor og i offentlig eide virksomheter, inklusiv helseforetakene. Både faste og mer ad hoc-baserte fora er mange. En fersk undersøkelse i statlig sektor viste også at samarbeid finner sted så å si i alle statlige virksomheter. Hvor ofte ledere og tillitsvalgte møtes, er tema i neste kapittel.

Bare 13 prosent av de ansatte i (alle) konsern i privat sektor forteller om konsern-utvalg, mens drøyt halvparten av ansatte i konsern med minst 200 ansatte i privat sektor forteller om konserntillitsvalgte. Her må det igjen understrekes at ordningene kan finnes i mange ulike varianter, og at vi nok ikke fanger opp alle.

Foruten størrelse er tariffavtale en svært viktig variabel når vi ser på de ulike lovbestemte ordningene. Dersom virksomheten er dekket av en slik avtale, øker sjansen både for verneombud, AMU og styrerepresentasjon. Det er også verdt å legge merke til at tariffavtale øker sjansen for at ordningene er etablert i virksomheter som ligger *under* kravet om antall ansatte. Tariffavtale er en nødvendig, men som vi har sett, ingen tilstrekkelig betingelse for at de avtalefestede ordningene er på plass.

## Representasjonsgap

Analysen vår avdekker et representasjonsgap i norsk arbeidsliv. Fra de kvalitative intervjuene vil vi særlig trekke fram tre årsaker: størrelse, tilgang på ansatte som er villige til å ta på seg verv, og virksomhetsstruktur. Størrelse i betydningen få ansatte brukes i hovedsak som et argument for at formelle ordninger generelt ikke er nødvendig, fordi få konfliktsaker dukker opp, eller fordi man ordner opp uformelt. Tilgang på ansatte viser til at det er vanskelig å finne folk som er villige til å ta på seg verv. Virksomhetsstruktur handler for det første om at partssamarbeidet organiseres på ulike måter, og om at beslutningsstruktur er viktig. I en virksomhet i statlig sektor fant vi at det ikke fantes tillitsvalgte på lavere nivå. I kapittel 9 viser vi at en betydelig andel av de spurte svarer at ledelsen er blitt mer toppstyrt de siste tre årene, dette er et sentralt funn når vi leter etter representasjonsordninger på lavere nivå. Dersom alle viktige beslutninger fattes av toppledelsen, blir partssamarbeid på lavere nivå mindre viktig for begge parter. Dette kan føre til «tomme ordninger», men også til at ordningene ikke etableres på lavere nivå. I utenlandskeide selskaper og konsern er problemstillingen særlig relevant.

Videre kan endret organisasjonsstruktur by på utfordringer. Utgangspunktet i avtaleverket er at partene skal møtes på samme nivå. Hagen og medforfattere (2020) fant eksempelvis at matriseorganisering kan være utfordrende for dette prinsippet, fordi geografisk plassering og lederlinjer ikke samsvarer. Informanter vektlegger også at utenlandsk eierskap er utfordrende både når det gjelder å etablere ordninger, og når det gjelder ordningenes virkemåter.

Våre analyser viser at det er en ganske stor andel ansatte (uten verv og som ikke er ledere) som ikke er klar over hvilke ordninger som er etablert i virksomheten der de jobber. Dette gjelder både de lovfestede og de avtalefestede ordningene. Ser vi på rettigheter i selskapslovgivningen, finner vi at ansatte i offentlig eide foretak (inkl. helseforetakene) er representert i styret. Samtidig er ordningen ukjent for et flertall

av de ansatte. I privat sektor er dekningen langt lavere (55 prosent), men ordningen synes mer kjent, 45 prosent svarer bekreftende i vår undersøkelse. Når det gjelder AMU, svarer 85 prosent av ledere, tillitsvalgte og verneombud i virksomheter med 50 ansatte og flere at dette er etablert. Den tilsvarende andelen blant ansatte uten verv eller i en lederrolle er 67 prosent. Når vi spør om det er tillitsvalgte i virksomheten, ligger de ansatte drøyt 10 prosent under ledelsen i sine svar.

Det er heller ikke alle som har tatt i bruk de ulike ordningene for partssamarbeid som følger av hovedavtalene. Selv om reglene ikke vil gjelde for alle, synes det lavt at bare en drøy tredjedel rapporterer om bedriftsutvalg og bare 10 prosent om avdelingsutvalg. 13 prosent svarer bekreftende på at det finnes konsernutvalg, og 45 prosent at det finnes konserntillitsvalgte. I denne oppsummeringen har vi tatt utgangspunkt i tall fra breddeutvalget, altså alle respondentene i utvalget. Begrenser vi utvalget til ledere og tillitsvalgte/verneombud, øker andelen som rapporterer at de ulike ordningene er på plass.

Ansattes kunnskap om ulike ordninger er viktig fordi det også gir en indikasjon på hvordan ordningene virker. Det er rimelig å anta at jo mer aktive aktørene er, jo flere sentrale beslutninger og endringsprosesser som behandles i partssamarbeidet, jo flere av de ansatte vil vite om ordningen. Praktisering av de ulike ordningene er tema i neste kapittel.

## 6 Omfang og deltakelse

---

Som vi tidligere har omtalt (kapittel 3 og 5), framgår det av lov- og avtaleverket at en rekke ordninger og utvalg skal være etablert i virksomhetene. Som nevnt, vil lovbestemmelsene og enkelte av de avtalefestede ordningene angi terskelverdier (antall ansatte) for når noe *skal* etableres. I avtaleverket framgår det i tillegg at ledelsen jevnlig og ved behov skal informere og drøfte en lang rekke saker med de tillitsvalgte, uavhengig av størrelse.

Også i dette kapitlet er vi opptatt av den rettighetsbaserte begrunnelsen for deltakelse. For at tillitsvalgte skal kunne ivareta sitt verv på en god måte, er det en forutsetning at det er tilrettelagt for dette blant annet i form av kontakt med ledelsen (Trygstad et al. 2015). Dette er også et krav som framgår av de ulike hovedavtalene. Medbestemmelse og medvirkning kan utøves gjennom formelle møter med ledelsen eller gjennom uformelle samtaler når behovene er der. Like fullt regnes gjerne deltakelse i beslutningsprosesser som en forutsetning for innflytelse, men innflytelse følger ikke nødvendigvis av deltakelse. Det beror blant annet på hvilke diskusjoner man er delaktig i, og tidspunktet for når man som tillitsvalgt blir involvert i en beslutningsprosess, eksempelvis i en omorganiseringsprosess (se kapittel 8).

I dette kapitlet er vi opptatt av å undersøke om de ulike bedriftsdemokratiske ordningene tas i bruk, og vi retter blikket mot formell så vel som uformell representativ deltakelse. En rimelig antakelse er at hyppig kontakt mellom ledere og tillitsvalgte gir grunnlag for å artikulere ulike virkelighetsoppfatninger og utvikle en gjensidig forståelse mellom partene (Hernes 2006, se kapittel 9). Deltakelse vil også kunne danne et grunnlag for utvikling og vedlikehold av tillit mellom partene i virksomhetene. Vi spør:

- Deltar tillitsvalgte i drøftinger med ledelsen på sitt nivå?
- Har tillitsvalgte og ledere uformelle samtaler om temaer som berører medlemmene og virksomheten?
- Kan vi identifisere et deltakelsesgap?

### 6.1 Formell og uformell deltakelse

I de ulike hovedavtalene framgår blant annet målsettingen ved avtalene, her eksemplifisert med utdrag fra § 9-1 i hovedavtalen mellom NHO og LO.

«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.»

Videre inneholder de ulike hovedavtalene informasjon om når drøftinger med de tillitsvalgte skal gjennomføres – både temaer og tidspunkter.

En viktig forutsetning for at hovedavtalens mål skal innfris, er tilgang på fora der partene lokalt kan møtes. Som vi så i kapittel 3, framgår det av den samme hovedavtalen, § 9-3, at «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» om saker som eksempelvis spørsmål som berører produksjon og økonomi, forhold som berører arbeidsplassen og den daglige driften, samt lønns- og arbeidsvilkår.

Som vi også omtalte i kapittel 3, vil man finne reguleringer også i overenskomstene som gir ansatte rett til medbestemmelse og muligheter for medvirkning. Dette vil eksempelvis gjelde i spørsmål knyttet til arbeidstid, lønn, bruk av midlertidige ansettelser med mer. Også innleie er et område hvor overenskomstene nedfeller medbestemmelse.

For bedrifter uten tariffavtaler nedfeller arbeidsmiljøloven (aml) kapittel 8 tilsvarende regler for virksomheter med 50 ansatte og mer. 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.

### Formell deltakelse

Mens lovbestemte ordningene som verneombud, arbeidsmiljøutvalg og ansatterepresentanter i styret gjelder for alle virksomheter over en viss størrelse, er det større spennvidde i de avtalefestede ordningene (se over). I spørreundersøkelsen har vi spurt ledere med personalansvar og tillitsvalgte om følgende:

- Tillitsvalgte: Deltar du i formelle informasjons-, drøftings- og/eller forhandlingsmøter med øverste leder eller ledelsen på nivået ditt?
- Ledere med personalansvar: Deltar tillitsvalgte på nivået ditt i formelle informasjons-, drøftings- og/eller forhandlingsmøter med deg?

I tabell 6.1 ser vi hvordan tillitsvalgte og ledere svarer på spørsmålene. Vi presenterer utvalget fordelt på offentlig og privat sektor.

Tabell 6.1 Omtrent hvor ofte tillitsvalgte og leder møtes i formelle møter. Utvalg av leder og tillitsvalgte. Prosent.

	Privat			Offentlig			Totalt		
	Ja	Nei	Vet ikke	Ja	Nei	Vet ikke	Ja	Nei	Vet ikke
TV: deltar i formelle møter (N = 199/316)	63	33	4	69	30	1	67	31	2
Leder: TV deltar i formelle møter (N = 360/317)	46	49	5	61	37	4	53	43	4

Andelen tillitsvalgte som svarer at de deltar i formelle informasjons-, drøftings- og/eller forhandlingsmøter med øverste leder eller ledelsen på samme nivå, er størst i offentlig sektor. Det er imidlertid også en ganske stor andel som svarer at de ikke deltar i formelle møter. Forskjellen mellom privat og offentlig sektor er ikke statistisk signifikant. Derimot er det signifikante forskjeller i hvordan ledere i offentlig og privat sektor svarer. Det er flere ledere i offentlig sektor som svarer at tillitsvalgte deltar i formelle informasjons-, drøftings- og/eller forhandlingsmøter, enn hva vi finner i privat sektor. Videre er det forskjeller i hvordan ledere og tillitsvalgte svarer når vi spør dem om dette. Særlig er denne stor i privat sektor, der det skiller 17 prosentpoeng mellom de to gruppene. I offentlig sektor er det særlig ledere og tillitsvalgte i kommunal sektor som svarer at de har denne typen formelle møter (ikke vist).

Videre analyser (ikke vist) synliggjør også at det er signifikant færre plasstillitsvalgte eller «andre tillitsvalgte» som svarer at de ikke deltar, sammenliknet med hovedtillitsvalgte eller klubbleder (42 versus 15 prosent). Tilsvarende forskjeller finner vi når vi ser på ledernes svar (ikke vist). Toppledere svarer i større grad enn andre ledere med personalansvar at de har formelle møter med tillitsvalgte på sitt nivå (70 versus 44 prosent). Vi finner også sektorforskjeller når vi ser på lederes svar. Ledere i kommunal sektor svarer i større grad enn ledere i privat og statlig sektor at tillitsvalgte tilsvarende deres nivå deltar i formelle informasjons-, drøftings- og/eller forhandlingsmøter.

### Stor variasjon

I likhet med det vi finner i spørreundersøkelsen, finner vi variasjon mellom offentlig og privat sektor i de kvalitative intervjuene (med ledelse og tillitsvalgte på virksomhetsnivå). I kommunal sektor viser intervjuene at det er mange formelle møtepunkter mellom ledere og tillitsvalgte. Både ledere og hovedtillitsvalgte på sentralt nivå i kommunene rapporterer om et utbredt og formalisert partssamarbeid. Følgende sitat fra en kommunedirektør er en god illustrasjon både på hvor mye deltakelse det er, og hvordan det organiseres:

Jeg vil dele møtene vi har, i tre, det er forhandlinger der vi må bli enige, så er det drøftinger og uformelle møter. Vi har årlige lønnsforhandlinger, så er det særskilte forhandlinger for eksempel om ny arbeidstidsordning. Dette er forhandlingsmøter, så har vi drøftingsmøter på forhånd. Vi har møter med hovedorganisasjonene og toppledere ca. hver tredje uke, medbestemmelsesmøter. Her har vi et system hvor alle melder inn saker, og referater legges ut tilgjengelig for alle ansatte i kommunene. Vi møter alle hovedtillitsvalgte et par ganger i året. Hovedverneombudet møter også i medbestemmelsesmøtene, og vi har AMU-møter. De frikjøpte tillitsvalgte deltar også i budsjettplanleggingen. (kommunedirektør, østlandskommune)

Hovedtillitsvalgt i samme kommune trekker også fram at deltakelsen er reell:

Vi har et godt system for å melde inn saker på møter, vi har en struktur, og det er reelle diskusjoner. (hovedtillitsvalgt, østlandskommune)

Også i spørreundersøkelsen skiller kommunal sektor seg ut ved at både tillitsvalgte og ledere oppgir at de har mange formelle møter. I de kvalitative intervjuene forteller imidlertid både toppleder og hovedtillitsvalgt også i andre deler av offentlig sektor om mange formelle og faste møter. I tillegg etableres det møter når noe oppstår, formulert slik av administrerende direktør i et av helseforetakene:

Vi har mange arbeidsgrupper som jobber, kan være noe vi har avtalt i forhandlingsmøtene, og som jobbes med. Kan også være andre ting som oppstår, for eksempel nå som vi jobber med å øke intensivkapasiteten. Da har vi en hurtigarbeidende gruppe som avgjør hvor og hvordan, og da er tillitsvalgte med. (direktør, helseforetak)

I privat sektor viser det kvalitative materialet at det er stor variasjon mellom bransjer og virksomheter når det handler om formell deltakelse. I bransjer som har tradisjon

for partssamarbeid, typisk større industrivirksomheter, forteller både ledere og tillitsvalgte om mange møtepunkter. Her er noen eksempler:

En gang i måneden har vi bedriftsstyremøte. Har fortløpende samarbeidsmøter med klubb og HR. Jeg sitter også i AMU, der deltar også HMS-sjefen, HR-leder og en prosjektleder og hovedverneombud. Opplever at jeg har god kommunikasjon med direktøren, uformelle prater rett som det er. (tillitsvalgt, verft)

Vi har to månedlige møter, et som er uformelt, der det er mest orienteringssaker, og et som er mer formelt med drøftinger. I tillegg sitter jeg i enkelte styringsgrupper for prosjekter og andre ad hoc-grupper. (tillitsvalgt, stor industrivirksomhet)

Vi har mange møter med tillitsvalgte. I bedriftsutvalget møtes vi seks til syv ganger i året, så har vi månedlige statusmøter mellom klubb og ledelse og AMU-møter hvert kvartal. (adm.dir., stor industrivirksomhet)

I andre bransjer og mindre virksomheter fortelles det om lite formelt samarbeid og også få formelle møtepunkter. Med unntak av forhandlinger om lønn er det få eller ingen formelle møter:

Det er ingen faste møter med ledelsen. Det burde vært det, men er det ikke. Alle møtene skjer ad hoc og når det oppstår behov. Personalsjefen tar kontakt når noe skal drøftes. (tillitsvalgt, vegdrift)

Denne tillitsvalgte har tidligere erfaring fra kommunen og sammenlikner det slik: «Jeg var tidligere i kommunen, og der var det mye mer strukturert. Her i det private går det mye fortere, og de har mindre kunnskap om regler og ordninger.» Denne tillitsvalgte opplever at kontakten mellom ledelse og tillitsvalgte er tilfeldig og ad hoc og etterlyser mer formell deltakelse og struktur på partssamarbeidet.

En leder for en entreprenørvirksomhet med om lag 60 ansatte, som vi intervjuet, hadde ikke AMU og hadde også lite formell kontakt med hovedverneombudet. Derimot var han ofte ute på byggeplassene og snakket med verneombudene der. Dette indikerer et praktisk rettet samarbeid og mindre vektlegging av formelle møter. Lederen var likevel svært opptatt av HMS, men trakk fram at det var vanskelig å finne felles møtetidspunkter når alle var ute og jobbet på ulike prosjekter.

Vi har en årlig gjennomgang av systemene og en dedikert HMS-dag årlig for å jobbe med disse tingene. Det er viktig for oss som er i en risikoutsatt bransje. (leder, entreprenørbedrift)

### **Uformell deltakelse**

Som vi har sett eksempler på over, finner også mye av partssamarbeidet i en virksomhet sted uformelt. For å fange opp dette har vi stilt tillitsvalgte og ledere følgende spørsmål:

- Tillitsvalgte: Omtrent hvor ofte har du uformelle samtaler med øverste leder eller ledelsen på nivået ditt om temaer som angår de ansatte / medlemmene eller virksomheten?
- Ledere: Omtrent hvor ofte har du uformelle samtaler med tillitsvalgt på nivået ditt om temaer som angår de ansatte / medlemmene eller virksomheten?

Siden utvalget blir lite, deler vi kun opp i offentlig og privat sektor og bruker dette som utgangspunkt for analysene under.

Tabell 6.2 Omtrent hvor ofte tillitsvalgte og ledere har uformelle samtaler. Utvalg av ledere og tillitsvalgte. Prosent.

	Privat				Offentlig				Totalt			
	Dag/ md.	Halv- årlig	Sjelden/ aldri	Vet ikke	Dag/ md.	Halv- årlig	Sjelden/ aldri	Vet ikke	Dag/ md.	Halv- årlig	Sjelden/ aldri	Vet ikke
Ledere (N = 356/ 318)	53	14	29	4	66	11	19	4	60	12	24	4
Tillitsvalgte (N = 235/373)	56	15	24	5	62	16	16	6	60	16	19	5

Dersom vi først ser på hvordan henholdsvis ledere og tillitsvalgte innenfor hver av sektorene svarer på spørsmålet om uformell kontakt på samme nivå, er det ikke veldig store forskjeller. I privat sektor svarer drøye halvparten at de har uformelle samtaler månedlig eller hyppigere. I offentlig sektor er den tilsvarende andelen drøye 60 prosent. Tabell 6.2 viser også at det er en betydelig andel av både ledere og tillitsvalgte som svarer at de sjelden eller aldri har uformelle samtaler som angår ansatte og/eller medlemmer eller virksomheten, med leder eller tillitsvalgt på samme nivå. Det er imidlertid sektorforskjeller i hvordan ledere besvarer dette. Ledere i offentlig sektor har hyppigere kontakt med tillitsvalgte enn ledere i privat sektor. I offentlig sektor er det også noen forskjeller (ikke vist). Ledere i kommunal sektor er de som har hyppigst kontakt med tillitsvalgte.

Som når vi undersøkte deltakelsen i formelle møter, viser nærmere analyser (ikke vist) at hvor i hierarkiet man befinner seg som tillitsvalgt og leder, har betydning. Mens 74 prosent av hovedtillitsvalgte eller klubbtiltitsvalgte svarer at de har uformell kontakt månedlig eller hyppigere, er den tilsvarende andelen hos plasstillitsvalgte eller andre tillitsvalgte 53 prosent. Forskjellen er nesten identisk som den vi finner mellom toppledere og andre ledere med personalansvar, der henholdsvis 76 og 52 prosent svarer det samme.

I kapittel 2 omtalte vi at representativ deltakelse kan ta ulike former. Våre analyser viser at det er flere som svarer at de ikke har formelle møter, sammenliknet med de som svarer at de sjelden eller aldri har uformelle samtaler med leder på sitt nivå. Det er imidlertid vanskelig å utlede av dette at mer ad hoc-orienterte uformelle deltakelsesformer tar over for formell kontakt. Det kan snarere se ut til at de to formene forsterker hverandre. Dette framgår også i det kvalitative materialet.

De kvalitative intervjuene viser også at nivå i virksomheten har betydning for den uformelle kontakten. Det samme har den fysiske avstanden. Intervjuene i kommunal sektor viser, som vi har sett, at det er mye kontakt mellom ledelse og hovedtillitsvalgte, men de vi har intervjuet, viser til at dette gjelder på sentralt nivå i kommunen. Det er flere av dem vi intervjuet, både ledere og tillitsvalgte, som sier at det kan se litt annerledes ut ute på tjenestesteder/virksomheter. Her kan både tidspress og manglende kjennskap til lov- og avtaleverk bidra til lite kontakt både formelt og uformelt:

Drøfting/informasjon er greit på vårt nivå. Så kan det være litt vanskeligere på virksomhetsnivå, for dem som ikke er så skolerte. (kommunedirektør, østlandskommune)

Vi opplever ofte å komme for sent inn i prosessene, spesielt på arbeidsplassnivå. En utfordring at arbeidsplass tillitsvalgt har lite tid til å drive tillitsvalgtarbeid – bare frikjøpt én time i uka. Bare barne- og ungdomsskole som har frikjøpt – ingen frikjøp i barnehage. (hovedtillitsvalgt, nordnorsk kommune)

Det ser også ut til at uformell kontakt er lettere å ha der den fysiske avstanden mellom ledelse og tillitsvalgte er liten, det gjelder både i kommuner, helseforetak og store industrikonsern, her er et knippe sitater som på ulik måte illustrerer dette:

De uformelle samtaler er fortsatt viktige, og da tenker jeg på fysiske møter. (hovedtillitsvalgt, østlandskommune)

Når det gjelder partssamarbeid på konsernnivå, betyr det mye at vi er fysisk tett på – vi har samme lokasjon. Jeg kan bare gå bort, og det er åpne dører. Vi har en bedriftskultur som omfatter aktivt medeierskap og lederskap – alle ser verdien av det. (konserntillitsvalgt, stor industrivirksomhet)

De kvalitative intervjuene gir et bilde av at det i alle sektorer er uformell kontakt mellom ledelse og tillitsvalgt, og at slike uformelle møter vurderes som viktige av begge parter. Det gjelder i virksomheter der formelt samarbeid er nesten fraværende, og i virksomheter med mange formelle møter framholdes betydningen av de uformelle møtepunktene. I disse virksomhetene framholder både ledelse og tillitsvalgte at det er kombinasjonen mellom de formelle og uformelle møtene som er viktig. Det er beskrivelser av at den formelle og uformelle kontakten samlet bidrar til et godt og tillitsfullt samarbeid.

Kommunedirektør: Jeg vil si at det formelle og uformelle er gjensidig avhengig av hverandre. Det grunnleggende er å ha tillit.

Hovedtillitsvalgt i samme kommune: Den uformelle samtalen er viktig. Å bygge tillit gjennom formelle møter er vanskeligere. Når vi har behov for en prat, tar vi kontakt. Det fungerer veldig bra.

Leder i en stor industrivirksomhet: Vi har mange uformelle møter, og det tror jeg er bra. Partsamarbeidet er preget av tillit, og vi kan ta opp alt med tillitsvalgte. Det er en klar forståelse av de uformelle samtalerne. Vi vet at det holdes mellom oss. Et slikt forhold utvikles over tid. Drøftelser med folk man ikke kjenner, er vanskeligere.

Tillitsvalgt i samme virksomhet: Det viktigste tas i formelle fora, der beslutninger skal tas. Men de uformelle samtalerne og møtepunktene er viktige, de legger grunnlaget for at de formelle beslutningene blir gode. Det å ha en god og uformell tone betyr mye.

### **Samlet analyse av tillitsvalgtes formelle og uformelle deltakelse**

Funnene i tabell 6.1 og 6.2 kan analyseres samlet. I første omgang ser vi kun på tillitsvalgte. Vi deler de tillitsvalgte inn i følgende grupper:



- 1 deltar både i formelle informasjons-, drøftings- og/eller forhandlingsmøter med øverste leder eller ledelsen på sitt nivå og har uformelle samtaler årlig eller hyppigere med øverste leder eller ledelsen på sitt nivå om temaer som angår de ansatte / medlemmene eller virksomheten (både formelt og uformelt)
- 2 deltar kun i formelle informasjons-, drøftings- og/eller forhandlingsmøter med øverste leder eller ledelsen på sitt nivå (kun formelt)
- 3 har kun uformelle samtaler årlig eller hyppigere med øverste leder eller ledelsen på sitt nivå om temaer som angår de ansatte / medlemmene eller virksomheten (kun uformelt)
- 4 har sjelden eller aldri formelle informasjons-, drøftings- og/eller forhandlingsmøter eller har uformelle samtaler med øverste leder eller ledelsen på sitt nivå om temaer som angår de ansatte / medlemmene eller virksomheten (sjelden eller aldri)

I en tidligere gjennomført undersøkelse blant tillitsvalgte i Fellesforbundet, Handel og Kontor og NNN framkom det at 29 prosent av de tillitsvalgte sjelden eller aldri hadde formelle møter eller uformelle samtaler med leder på sitt nivå, mens 42 prosent svarte at de hadde både formelt og uformelt samarbeid (Trygstad et al. 2015:82). I en undersøkelse innenfor det statlige tariffområdet framkom det at 25 prosent av de tillitsvalgte på virksomhetsnivå verken har formelle møter eller uformelle møter med ledere på sitt nivå for å diskutere saker som angår medlemmene eller virksomheten (Hagen et al. 2020:62). I vårt utvalg er denne andelen mindre, noe som framgår av fordelingen som er gjengitt i figur 6.1.

Figur 6.1 Om tillitsvalgte deltar i formelle møter og uformelle samtaler med leder på sitt nivå. Utvalg av tillitsvalgte. N = 521.

Formelt og uformelt: 59 prosent	Kun formelt: 8 prosent
Kun uformelt: 18 prosent	Sjelden/aldri formelt eller uformelt: 15 prosent

Nær seks av ti tillitsvalgte sier at de både har formelle møter og uformelle samtaler, disse er plassert i den grønne ruta, Dernest har henholdsvis 8 og 18 prosent kun formelle (lysegrønn rute) og uformelle samtaler (gul rute), mens 15 prosent har sjelden eller aldri noen av delene (rød rute). Andelen som svarer at de har både formelt og uformelt samarbeid, er større i denne undersøkelsen enn i de to ovenfornevnte studiene. Ikke overraskende finner vi at de som er hovedtillitsvalgte eller klubbtiltitsvalgte, i signifikant større grad svarer at de deltar både formelt og uformelt, sammenliknet med de som er tillitsvalgte på lavere nivåer (85 versus 58 prosent).

Nærmere analyser av fordelingen i figur 6.1 bekrefter funnene ovenfor, at tillitsvalgte i kommunal sektor skiller seg ut ved at de i større grad enn tillitsvalgte fra andre bransjer både har formelle møter og uformelle samtaler med leder på sitt nivå. Det er også flere i statlig (19 prosent) og privat sektor (18 prosent) som svarer at de sjelden eller aldri har slike møter eller samtaler (ikke vist).

### Analyse av ledes møter og samtaler med tillitsvalgte

Som allerede omtalt har ledere med personalansvar fått tilsvarende spørsmål som de tillitsvalgte. Også disse kan organiseres i en firefelts tabell:

- 1 deltar både i formelle informasjons-, drøftings- og/eller forhandlingsmøter med tillitsvalgte på sitt nivå og har uformelle samtaler årlig eller hyppigere med tillitsvalgt på sitt nivå om temaer som angår de ansatte / medlemmene eller virksomheten (både formelt og uformelt)
- 2 deltar kun i formelle informasjons-, drøftings- og/eller forhandlingsmøter med tillitsvalgte på sitt nivå (kun formelt)
- 3 har kun uformelle samtaler årlig eller hyppigere med tillitsvalgte på sitt nivå om temaer som angår de ansatte / medlemmene eller virksomheten (kun uformelt)
- 4 har sjelden eller aldri formelle informasjons-, drøftings- og/eller forhandlingsmøter eller uformelle samtaler med tillitsvalgte på sitt nivå om temaer som angår de ansatte / medlemmene eller virksomheten (sjelden eller aldri)

I figur 6.2 har vi systematisert svarene i fire ulike grupper. Svarene til lederne avviker noe fra svarene de tillitsvalgte gir. Vi ser at det er en lavere andel som svarer at de både har formelle møter og uformelle samtaler med tillitsvalgte på sitt nivå.

Figur 6.2 Om ledere har formelle møter og uformelle samtaler med tillitsvalgte på sitt nivå. Utvalg av ledere. N = 672.

Formelt og uformelt: 49 prosent	Kun formelt: 4 prosent
Kun uformelt: 23 prosent	Sjelden/aldri formelt eller uformelt: 24 prosent

Sammenliknet med tillitsvalgtes svar (figur 6.1) er det en større andel ledere med personalansvar som svarer at de aldri eller sjelden har formelle møter eller uformelle samtaler med tillitsvalgte på sitt nivå (rød rute). Det er også signifikant færre som svarer at de har både – og: 49 versus 59 prosent (grønn rute). Vi finner i den samlede analysen (ikke vist) at toppledere i langt mindre grad svarer at de sjelden eller aldri har møter eller samtaler, enn hva andre ledere med personalansvar svarer, 12 versus 30 prosent.

Dersom vi ser på forskjeller mellom sektorene (ikke vist), finner vi nok en gang at ledere i kommunal sektor skiller seg ut, både ved å svare at tillitsvalgte på deres nivå deltar i formelle møter og uformelle samtaler, og ved å i mindre grad svare «sjelden eller aldri» enn hva ledere i privat og statlig sektor svarer.

### Formell og uformell kontakt går ofte hånd i hånd

Mønsteret som vises i denne sammenfattende analysen, finner vi også i det kvalitative materialet. I intervjuene ble det både av ledelse og tillitsvalgte framhevet at det er viktig å ha både formell og uformell kontakt og møtepunkter, jamfør diskusjonen ovenfor. Gjennom de kvalitative intervjuene fester det seg et inntrykk av at virksomhetene som har mange formelle møtepunkter, i tillegg har mye uformell kontakt. Vi så det tydelig i kommunal sektor, men også i de større industrivirksomhetene i privat sektor, hvor en hovedtillitsvalgt i en større treindustrivirksomhet beskrev den formelle og uformelle deltakelsen slik:

De viktigste sakene tas i formelle fora, der beslutninger skal tas. Men de uformelle møtepunktene er viktige, de legger grunnlaget for at de formelle beslutningene blir gode. Det å ha en god og uformell tone betyr mye.

I de kvalitative intervjuene er det imidlertid også eksempler på virksomheter med få eller ingen formelle møtepunkter, men med mye uformell kontakt. Dette fant vi i et mindre vaktelskap. Ifølge daglig leder ønsket ikke de ansatte å ha tillitsvalgte. Her ble det vist til at det var kort vei mellom ledelse og ansatte, at det var lite konflikter, og at det var lett å få jobb i bransjen.

Det var imidlertid også informanter som trakk fram at uformell kontakt var vanskelig på grunn av fysisk avstand mellom ledelse og ansatte, for eksempel at man jobbet i prosjekter som gjorde det vanskelig å samle folk, eller at man befant seg på forskjellige lokasjoner. Det ser ut til at uformell kontakt i stor grad handler om å kunne møtes fysisk.

I virksomheter som er del av internasjonale selskaper eller konsern, opplever både ledelse og tillitsvalgte at avstand til den internasjonale ledelsen er en utfordring både når det gjelder formell og uformell deltakelse. Selv om de formelle foraene er på plass nasjonalt, er det vanskelig å nå den internasjonale toppledelsen. Dette kan bero på fysisk distanse, men også på en kulturell avstand:

Vi er del av et stort globalt selskap. Ledelsen sitter i utlandet, og utfordringen er at beslutninger tas på styremøter der, og vi sitter og drøfter for moro skyld. (hovedtillitsvalgt, finansvirksomhet)

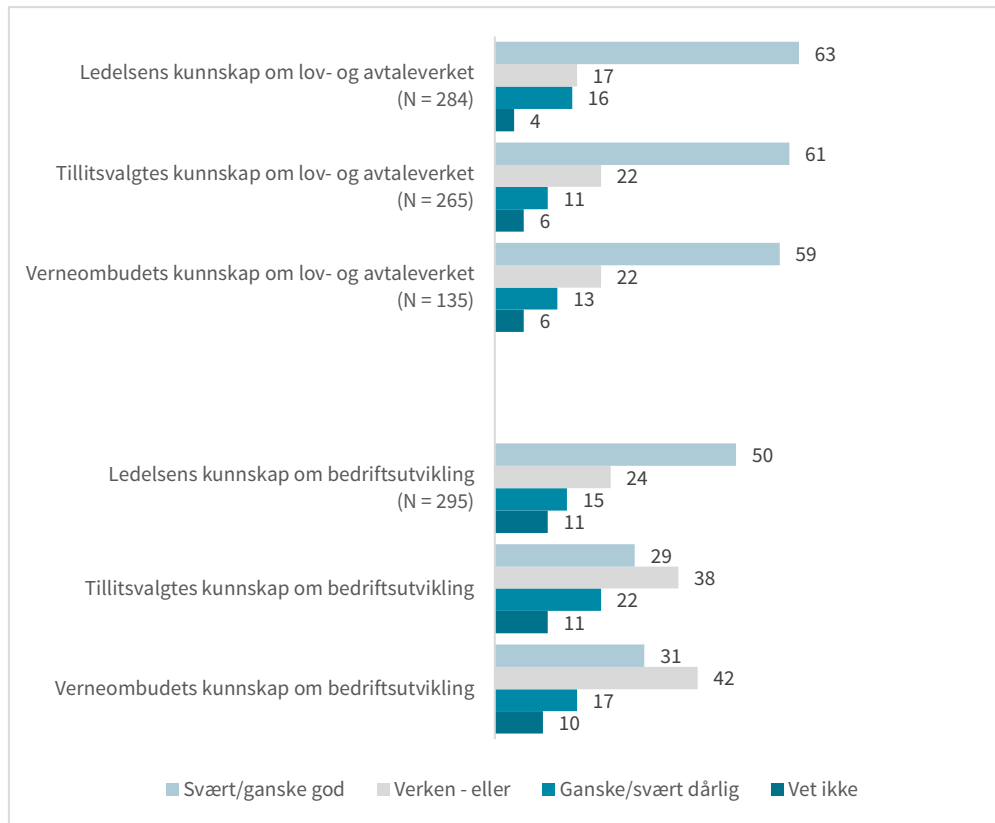
Vi er et veldig stort selskap, og vi får mye beskjeder ovenfra, det gjelder både for oss som ledelse og de tillitsvalgte, men i Norge lytter vi til de tillitsvalgte. (personaldirektør, internasjonal industribedrift)

## 6.2 Har kunnskap noen betydning?

Selv om en god del ledere og tillitsvalgte svarer at de har formelle møter og hyppige uformelle samtaler om saker som berører de ansatte og/eller virksomhetens utvikling, er det også en god del som for eksempel bare har formelle møter. I kapittel 5 avdekket vi et representasjonsgap. Representasjonsgap vil si forskjellen mellom hvilke ordninger som etter regelverket skulle ha vært på plass, og de som faktisk er det (Alsos & Trygstad 2019). Her har vi også avdekket et deltakelsesgap. Avslutningsvis skal vi undersøke om kunnskap om lov- og avtaleverket eller kunnskapen om bedriftsutvikling har noen innvirkning på tillitsvalgtes deltakelse. Er det eksempelvis slik at ledelsen i større grad har uformelle samtaler med tillitsvalgte dersom de mener at tillitsvalgte har god kunnskap om bedriftsutvikling og/eller lov- og avtaleverket? Vi ser først på hvordan de ulike partene vurderer hverandres kunnskap.

I figur 6.3 har vi bedt ledere vurdere henholdsvis tillitsvalgtes og verneombudets kunnskap om lov- og avtaleverket og om bedriftsutvikling. Dernest har tillitsvalgte og verneombudene blitt bedt om å vurdere ledelsens kunnskap på de samme områdene. Når det gjelder kunnskap om lov- og avtaleverket, vurderes kunnskapen som forbausende lik, rundt seks av ti vurderer denne som svært eller ganske god. Det er mer variasjon i svarene når vi spør om «motpartens» kunnskap om bedriftsutvikling.

Figur 6.3 Leders vurdering av henholdsvis verneombudets og tillitsvalgtes kunnskap og verneombudets og tillitsvalgtes vurdering av ledelsens kunnskap. Utvalg av ledere, tillitsvalgte og verneombud. Prosent.



Mens halvparten av verneombudene og tillitsvalgte vurderer ledelsens kunnskap om bedriftsutvikling som god, om enn i varierende grad, mener rundt tre av ti ledere at verneombudene og tillitsvalgte har god kunnskap om dette temaet. Drøye to av ti ledere svarer at tillitsvalgtes kunnskap er ganske eller svært dårlig. Andelene som svarer «verken – eller», er også ganske høye. Vi finner imidlertid ingen sammenheng mellom lederens vurderinger av «motpartens» kunnskap og møteaktivitet, formelt eller uformelt. Vi må derfor lete etter andre sammenhenger.

### 6.3 Formell og uformell kontakt – hva påvirker?

I tabell 6.3 har vi gjengitt resultatene fra to regresjonsanalyser vi har gjennomført basert på resultatene i figur 6.2 og 6.1. Disse har begrenset forklaringskraft, men bekrefter at partene møtes hyppigere i kommunal sektor.

Tabell 6.3 Hva øker sannsynligheten for at tillitsvalgte møter ledelsen formelt og uformelt? Utvalg av ledere og tillitsvalgte. Logistisk regresjon.<sup>20</sup>

Ledere: positiv effekt	Tillitsvalgte: positiv effekt
Antall ansatte man leder	Antall bedriftsdemokratiske ordninger
Antall ansatte i virksomheten	Kommunal sektor
Kommunal sektor	Hel- eller majoritetseid norsk

<sup>20</sup> Fullstendig analyse er her: <https://fao.no/zoo-publikasjoner/fao-rapporter/item/arbeidstakeres-medbestemmelse-og-medvirkning>

Vi ser at jo flere ansatte man leder, jo mer tilbøyelig er man til å svare at tillitsvalgte deltar i både formelle og uformelle fora. Dernest ser vi at antall ansatte påvirker svaret til lederne. Ledere i store virksomheter har mer uformell og formell kontakt med tillitsvalgte enn hva ledere i små virksomheter har. For tillitsvalgtes del ser vi at foruten tilhørighet i kommunal sektor har antall bedriftsdemokratiske ordninger en effekt. Jo flere ordninger, jo mer treffer de tillitsvalgte ledelsen formelt og uformelt. Vi ser også at eierskap har betydning. Tillitsvalgte i hel- eller majoritetseide norske virksomheter deltar mer formelt og uformelt enn hva tillitsvalgte i utenlandskeide virksomheter gjør. Utdanning, kjønn, antall ansatte i virksomheten, antall medlemmer man er tillitsvalgt for, eller ansiennitet som tillitsvalgt eller leder har ingen signifikant betydning.

I det kvalitative materialet ser vi også at de som forteller om mange formelle møter, i tillegg ser ut til å ha mye uformell kontakt. Det gjelder som vi har sett, i kommunal sektor, men inntrykket er at det samme gjelder i statlige og private virksomheter. I mindre, private virksomheter kan, som vi har sett eksempel på, uformelle møter være den eneste kontakten mellom ledelse og tillitsvalgte. Vi så også at i virksomheter som er del av internasjonale konsern, vurderte både ledelse og tillitsvalgte at selv om det på nasjonalt nivå er mye kontakt både formelt og uformelt, er utfordringen at beslutninger allerede er tatt på internasjonalt nivå.

## 6.4 Oppsummering

I dette kapitlet har vi vært opptatt av om partene bruker de mulighetene som lov- og avtaleverket gir. Vi har diskutert tre ulike problemstillinger. Under oppsummerer vi viktige funn for hver av disse.

### **Deltar tillitsvalgte i drøftinger med ledelsen på sitt nivå?**

Det er en større andel tillitsvalgte i offentlig enn i privat sektor som deltar i formelle informasjons-, drøftings- og/eller forhandlingsmøter med øverste leder eller ledelsen på samme nivå. Det er imidlertid også en ganske stor andel som svarer at de ikke deltar i formelle møter, rundt 30 prosent av de tillitsvalgte svarer dette, og drøye 40 prosent av lederne svarer at de ikke har denne typen møter med tillitsvalgte på sitt nivå.

### **Har tillitsvalgte og ledere uformelle samtaler?**

Når det gjelder uformelle samtaler, finner vi at i privat sektor svarer drøye halvparten av lederne og tillitsvalgte at de har uformelle samtaler månedlig eller hyppigere. I offentlig sektor er den tilsvarende andelen drøye 60 prosent. Analysene viser at det er en betydelig andel av både ledere og tillitsvalgte som svarer at de sjelden eller aldri har uformelle samtaler som angår ansatte og/eller medlemmer eller virksomheten, med leder eller tillitsvalgt på samme nivå. Det er imidlertid sektorforskjeller i hvordan ledere besvarer dette. Ledere i offentlig sektor har hyppigere uformell kontakt med tillitsvalgte enn ledere i privat sektor.

Våre analyser viser at uformell deltakelse synes å stå sterkere enn formell deltakelse. Førstnevnte form relaterte vi i kapittel 2 til å være mer en ad hoc og mer nyttemotivert form for deltakelse. Men fortrinnsvis ser det ut til at de to formene forsterker hverandre framfor å være konkurrenter til hverandre. Dette framgår også i det kvalitative materialet.

## Deltakelsesgap?

I kapittel 4 identifiserte vi et representasjonsgap. 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 reelt partssamarbeid i den virksomheten eller avdelingen som den tillitsvalgte representerer. Dette er det vi betegner som et deltakelsesgap. Analysene i dette kapitlet viser også at vi har et deltakelsesgap. Tillitsvalgte i virksomheter med tariffavtale deltar ikke nødvendigvis i formelle og uformelle fora med leder på sitt nivå. Studien viste at deltakelsesgapet både er relatert til formelle organer og mer uformell kontakt mellom arbeidsgiver og arbeidstakerrepresentant. Nesten seks av ti tillitsvalgte svarer at de både deltar i formelle møter og har uformelle samtaler med leder på sitt nivå jevnlig. Disse har vi plassert innenfor «grønn rute», som passer godt inn i bildet av det norske partssamarbeidet. Blant ledere er det omtrent halvparten (49 prosent) som svarer at de har formelle møter og uformelle samtaler med tillitsvalgte på sitt nivå. Det betyr at det samarbeides hyppig, og det skjer både formelt og uformelt. Men det er også både tillitsvalgte (15 prosent) og ledere (24 prosent) som svarer at de sjelden eller aldri deltar i formelle møter og eller har uformelle samtaler med leder/tillitsvalgt på sitt nivå («rød rute»).

Analysene viser variasjon i deltakelse. Det er forskjeller både etter om det er ledere eller tillitsvalgte som svarer, og ikke minst etter sektor. Det kan se ut til at den norske arbeidslivsmodellen står sterkest i kommunal sektor, mens den står noe mer ustøtt i privat og statlig sektor. Så vil det selvsagt være forskjeller knyttet til eksempelvis hvor i statlig og privat sektor vi retter blikket. Vårt materiale blir imidlertid spinkelt når vi deler inn på denne måten, noe som vanskeliggjør det å si noe kvalifisert om forskjellene mellom bransjene i de ulike sektorene.

Vi skrev innledningsvis i kapitlet at deltakelse er en forutsetning for at tillitsvalgte/ansattes representanter får innflytelse, men om deltakelse gir *reell* innflytelse, er et annet spørsmål og temaet for neste kapittel.

## 7 Kvaliteten i partssamarbeidet

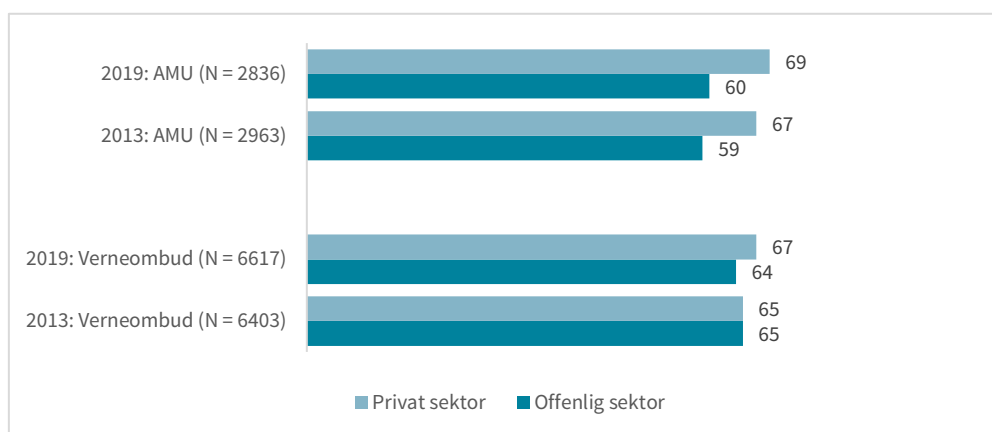
Mens vi i kapittel 5 så på utbredelsen av ulike lov- og avtalebaserte ordninger, og deretter på om disse ordningene ble tatt i bruk, skal vi i dette kapittelet se nærmere på innholdet og kvaliteten i partssamarbeidet. De ulike foraene som var tema i kapittel 1, vil i noen grad være orientert om spesifikke saker og temaer, som arbeidsmiljøutvalg. Andre fora vil ha en bredere agenda, som eksempelvis bedriftsutvalg eller andre samarbeidsutvalg. I dette kapittelet ser vi på hvordan deltakerne vurderer foraene, hvilke saker som diskuteres, og hvilke som ikke blir diskutert. Hva er det som gjør at organene fungerer godt, og hva forsurer samarbeidet mellom partene? Videre ser vi på om ansattes representanter har innflytelse på de beslutninger som tas.

### 7.1 Hvordan fungerer partssammensatte fora?

#### Arbeidsmiljø – verneombudsrollen og AMU

I kapittel 5 så vi at andelen som svarer at de har verneombud der de jobber, er stabil fra 2013 til 2019, mens det er en nedgang i andelen som befinner seg i virksomheter med AMU. Her ser vi på hvordan verneombudsordningen og AMU fungerer i de virksomheter der disse ordningene er etablert. I levekårsundersøkelsene i 2013 og 2019 har arbeidstakerne blitt spurt om hvordan verneombud og AMU fungerer (figur 7.1). Om lag to tredjedeler av arbeidstakerne synes både verneombudsordningen og AMU fungerer godt eller svært godt, men andelen som er fornøyd med AMU, er noe lavere i offentlig enn i privat sektor. Det er små endringer mellom de to målepunktene.

Figur 7.1 Arbeidstakeres vurdering av hvor godt verneombud og AMU fungerer på arbeidsplassen. Andel som svarer «svært godt» eller «godt». Kilde: LKU 2013 og 2019. Prosent.



For å se hvilke faktorer som gir utslag for hvordan ansatte vurderer verneombudsrollen, har vi gjort en lineær regresjon blant respondenter som har svart at det fungerer godt (svært godt eller godt). Tabell 7.1 viser sammenhengen mellom kjennetegn ved de som svarer, og hva de svarer.

Tabell 7.1 Arbeidstakeres vurdering av hvor godt verneombudet fungerer på arbeidsplassen. Lineær regresjon blant de som svarer «svært godt» eller «godt». LKU 2019.<sup>21</sup>

Positiv vurdering	Negativ effekt
Lederyrker, salgs-, service- og omsorgsykker	Kontoryrker
Har tillitsvalgt på arbeidsplassen	Jobber skift eller turnus
Innvandrere med botid 6–10 år	Kvinner
-	Alder 25–44 år

Regresjonen viser at ansatte i lederyrker og i salgs-, service- og omsorgsykker i større grad vurderer verneombudene positivt enn industrien som er utgangspunktet for analysene og dermed nullpunktet. At lederne vurderer ordningen mer positivt enn andre, kan sannsynligvis forklares med at de vil ha større innsikt i hva verneombudet gjør, og de kan ha vært involvert i saker hvor verneombudet er delaktig. Lederne vil dessuten selv ha ansvar for å sikre et godt arbeidsmiljø, noe som også kan påvirke vurderingen. Vanskeligere er det å forklare at andelen ansatte i salgs-, service- og omsorgsykker som er positive, er høyere enn i industrien. Vi ser videre at ansatte med tillitsvalgte på arbeidsplassen vurderer verneombudsordningen som å fungere bedre enn de som ikke har det. Tidligere forskning viser at institusjoner støtter opp om hverandre (Scott 1995), og at det å ha tillitsvalgt dermed kan bidra til å styrke verneombudsrollen.

Det er også enkelte faktorer som forekommer oftere blant de som i minst grad er positive til verneombudsordningen. Arbeidstakere i kontoryrkene er mer negative enn andre yrkesgrupper. Vi ser også at de som jobber skift og turnus, gjennomgående har mer negativ vurdering av verneombudene enn de som jobber dagtid. Dette kan både ha med at kontakten med verneombudet kan være vanskelig der arbeidstakere arbeider på ulike tidspunkter, og/eller at det er arbeidsmiljøutfordringer knyttet til denne arbeidstidsordningen som de ansatte føler ikke blir tatt tak i. Kvinner og de yngste arbeidstakerne har også en mer negativ vurdering av verneombudene enn øvrige.

Hvis vi så ser på vurderingen av AMU, var det som nevnt rundt to tredjedeler av ansatte i privat sektor som svarte at AMU fungerer svært godt eller godt, mens andelen er noe lavere i offentlig sektor (figur 7.1). Det er ingen endring av betydning fra 2013 til 2019. I begge årene svarer mellom 20 og 25 prosent «verken godt eller dårlig». Selv om andelen som oppgir at det er AMU i virksomheten, har gått noe ned fra 2013 til 2019, viser tallene at der det finnes, så har de ansatte en positiv oppfatning av dette partssammensatte utvalget. Vi har også gjennomført en lineær regresjon der avhengig variabel er arbeidstakere som er godt (svært eller godt) fornøyd med AMU, men denne analysen viser ingen systematiske og signifikante forskjeller mellom ulike bakgrunnsvariabler og vurderingen av AMU.

Vurderingen av både verneombud og AMU vil avhenge av hvilke forventninger de ansatte har til disse organene. Verneombud vi intervjuet på hotell, hadde relativt få oppgaver.

Det er hvis det er noe spørsmål, noe som skal gjøres. Det er ikke så mye. Og så er det verneombud. (verneombud, hotell)

<sup>21</sup> Fullstendig analyse er her: <https://fao.no/zoo-publikasjoner/fao-rapporter/item/arbeidstakeres-medbestemmelse-og-medvirkning>



Hvis de ansatte heller ikke har større forventninger enn at verneombudene går inn i enkeltsaker og er med på vernerunder, så vil disse aktivitetene gjerne kunne vurderes like godt som i en annen virksomhet der forventningene og aktiviteten er en helt annen.

Hvor stor aktiviteten i arbeidsmiljøarbeidet er, vil ikke bare ha sammenheng med verneombudenes engasjement, men også hvor stort trykk det er fra ledelsens side, og i hvilken grad lederen mener at samarbeidet er fruktbart. En leder på et hotell gir for eksempel uttrykk for at det ikke alltid avholdes møter i AMU, og at det kommer lite ut av diskusjonene med ansatterepresentantene i utvalget. Vedkommende sier at ansatterepresentanten mangler den kompetansen som skal til, og at det er fint å diskutere med andre, men at det ikke nødvendigvis er et savn at dette ikke fungerer på dette hotellet. Et motsatt bilde får vi i et intervju med en leder innen en energibedrift.

HMS står som fast punkt i alle møter. Vi har en tydelig HMS-sjef, og dette bruker vi mye tid på. Også den psykososiale delen har mye fokus. HMS-sjefen har mye oppmerksomhet på dette. Vi kjører jevnlig arbeidsmiljøundersøkelser. (leder, energibedrift)

Denne virksomheten har et etablert system for samarbeid på arbeidsmiljøområdet, og ledere som har disse spørsmålene som sitt hovedansvarsområde, noe som naturlig nok har betydning for aktiviteten på arbeidsmiljøområdet. Ut fra det kvalitative materialet kan det tyde på at det er særlig innen bransjer der det til dels er høy risiko forbundet med det fysiske arbeidsmiljøet, at aktiviteten er størst. I en kunnskapsbedrift med flere hundre ansatte omtales AMU på denne måten.

Vi har AMU, men det er ikke veldig aktivt. (tillitsvalgt, kunnskapsbedrift)

Dette er en bedrift med kontorjobber og med ansatte med selvstendige stillinger. Det kan tenkes at det er lettere å få opp aktiviteten i virksomheter der arbeidsmiljøutfordringene er knyttet til plutselige hendelser som ulykker, enn der negative konsekvenser av arbeidsmiljøet som regel utvikles over tid og dermed kan framstå som mindre presserende å ta tak i.

### **Samarbeidsutvalg, bedriftsutvalg med mer**

Tariffavtalene fastslår at samarbeidet på de enkelte virksomheter bør tilpasses de enkelte virksomheter og hvordan dette kan avtales mellom de lokale parter (se f.eks. hovedavtalen LO–NHO § 12-1). Både virksomhetens art, størrelse, geografiske organisering, teknologi og organisasjons- og styringsstruktur er faktorer som kan tilsi at samarbeidet organiseres på en annen måte enn det hovedavtalene skisserer. Som et minimum skal ledelsen i virksomheter i privat sektor minst månedlig drøfte spørsmål rundt bedriftens ordinære drift (se f.eks. hovedavtalen LO–NHO § 9-3). For virksomheter uten tariffavtale framkommer tilsvarende krav av arbeidsmiljøloven kapittel 8 der det er 50 ansatte eller flere, men uten krav til at dette skal skje minst månedlig. Hvordan eksempelvis partssamarbeidet har fungert i de organene som er opprettet, vil avhenge av ulike faktorer. Hvor gode rutiner har virksomheten for hva som skal diskuteres når? Er sakene godt forberedt, og har deltakerne hatt tid til å sette seg inn i sakene?

Dette er spørsmål som har være tematisert i de kvalitative intervjuene, og som dermed ikke er representative for arbeidslivet som sådan. I intervjuene vi gjorde, hadde virksomheter innen industrien og i offentlig sektor gjerne møter på faste tidspunkter og en klar struktur for samarbeidet, mens det ofte framsto som mer tilfeldig og med sjeldnere møter innen privat servicesektor og til dels innen bygg og anlegg. Selv om det også innen disse bransjene er virksomheter som har månedlige møter som begge parter synes fungerer godt, er det flere eksempler på virksomheter som har funnet en løsning som passer virksomheten, uten at det nødvendigvis følger regelverket.

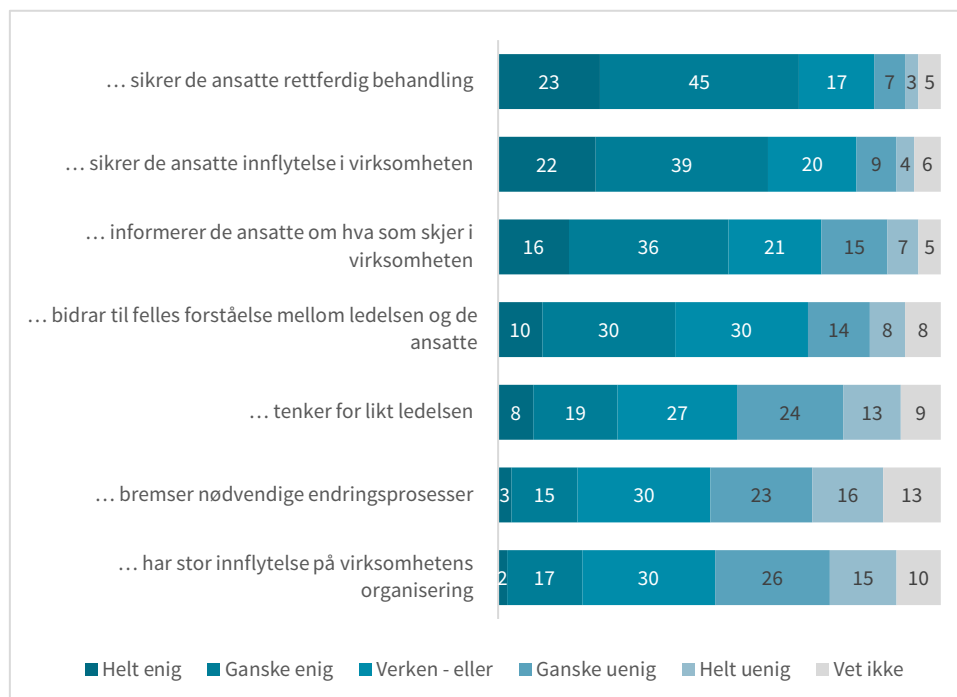
Vi møtes maks fire ganger i året. På sist møte satt vi sammen i fire timer. Da diskuterte vi HMS og kvalitetsstyring, lønn og forhandlinger, pensjon, arbeidstid, rekruttering og lærlinger, sosial samling, valg av tillitsvalgt med mer. (leder, bygg)

(Intervjuer: Har dere partssammensatte møter?) Det har vært utskiftinger i den norske toppledelsen, og så har det vært korona, så ikke så mye av det de siste månedene. Tidligere hadde vi kanskje møter et par ganger i halvåret. Det var ingen fastspikra agenda. Men vi diskuterte smått og stort. Det fungerte OK. Nå har vi hatt infomøter eller allmøter der toppledelsen har informert på Teams. (tillitsvalgt, kunnskapsbedrift uten tariffavtale)

Jeg har ikke noe fast møte med tillitsvalgt. Vi har mer ustrukturerte møter. Vi har et veldig greit og åpent forhold. Det kan komme spørsmål fra tillitsvalgte, og da svarer jeg stort sett på e-post eller telefon. I en perfekt verden hadde vi hatt halvårlige møter, men det har vi ikke hatt. Har ikke vært noen saker å snakke om. (leder, hotell)

I spørreundersøkelsen undersøkte vi hvilken nytte de ansatte mente de hadde av tillitsvalgte, og vi spurte hvordan de vurderte ulike sider av tillitsvalgtes arbeid (figur 7.2).

Figur 7.2 Arbeidstakeres vurderinger av tillitsvalgte. Arbeidstakere i virksomheter med tariffavtale og tillitsvalgte. Breddeutvalget. Lavest N = 2733. Prosent.



Figur 7.2 viser at en stor andel (68 prosent) arbeidstakere er enige i at de tillitsvalgte sikrer de ansatte rettferdig behandling, selv om andelen som svarer «helt enig», kun er drøye 20 prosent. Andelen som er uenige, er lav, 10 prosent. Det er også en stor andel som svarer «verken – eller». Andelen som sier seg enige, synker når det gjelder de øvrige påstandene. Det er eksempelvis 42 prosent som er helt eller delvis enige i at tillitsvalgte informerer de ansatte om hva som skjer i virksomheten, og kun fire av ti er enige i at de bidrar til en felles forståelse mellom ledelsen og de ansatte. Her er det imidlertid en stor andel som svarer «verken – eller» (30 prosent). Når det gjelder påstanden om tillitsvalgte tenker for likt ledelsen, er det flere som er uenige enn enige (37 versus 27 prosent), det samme gjelder påstanden om at tillitsvalgte bremser nødvendige omstillingsprosesser. Igjen er det en stor andel som svarer «verken – eller» og «vet ikke». Den siste påstanden, at tillitsvalgte har stor innflytelse på virksomhetens organisering, støttes kun av et mindretall. 19 prosent er helt eller ganske enige, mens 41 prosent er ganske eller helt uenige.

Med unntak av påstanden om at tillitsvalgte bidrar til en felles forståelse mellom ledelsen og de ansatte, finner vi visse sektorforskjeller. Hovedskillet synes å gå mellom arbeidstakere i privat sektor og arbeidstakere i kommunal sektor (ikke vist). Sistnevnte gruppe vurderer tillitsvalgtes funksjon og virkemåte mer positivt enn hva tillitsvalgte i privat sektor gjør. Når det gjelder påstanden om at tillitsvalgte bremser nødvendige endringsprosesser, får imidlertid de ansatte i kommunal sektor følge av arbeidstakere i helseforetakene. De er signifikant mer uenige i denne påstanden enn de øvrige og i særdeleshet arbeidstakere i privat sektor.

### Hva gjør at partssamarbeidet fungerer?

Hva er det som gjør at partssamarbeidet fungerer godt i noen virksomheter og dårligere i andre? I intervjuene med ledere og tillitsvalgte/verneombud prøvde vi å borre litt i dette. Både systemer og personlige egenskaper trekkes fram.

Vi er en ganske liten kommune, og vi setter arbeidet i system. Systemet og strukturen er viktig for at vi vet hvor saker skal tas. Da får vi til et bra samarbeid. Men man må gå inn i det med en vilje til samarbeid. Når du er trygg på hvilket fora/nivå saker skal tas, blir du åpnere. Jeg tenker også at det ikke er så personavhengig som det var tidligere. (tillitsvalgt, kommune)

Selv om denne tillitsvalgte mente at systemene gjorde samarbeidet mindre avhengig av person, er det flere som peker på det motsatte.

Vi har mange møtepunkter og gode møter. Jeg vil si at partssamarbeidet er meget bra. Det er individavhengig, kompetansen og personligheten til de som innehar rollene, er avgjørende for hvordan samarbeidet er. (leder, industri)

Det personavhengige er det imidlertid vanskeligere å gjøre noe med, da hver av partene ikke kan styre hvilken person som sitter på andre siden av bordet. Flere peker imidlertid på at tett dialog, felles mål og tidlig involvering er med på å forbedre samarbeidet.

Hvis den ene blir dratt etter håret inn i det, så er kanskje ikke viljen til å bidra konstruktivt. Viktig å bruke tid på å forklare hvorfor vi setter i gang de prosessene vi gjør. Ser også i forhold til budsjettarbeid at det er viktig at de tas tidligere inn i prosessen for å få bedre forståelse av de forslagene og prioriteringene vi gjør. Da er det lettere å få til et samarbeid. Kanskje har dialogen også blitt lettere gjennom korona i og med at vi har hatt en tettere dialog. Har fått en mer felles forståelse. (leder, kommune)

Forholdet er godt til ledelsen og til de andre hovedsammenslutningene, det er mange som har vært med lenge, så tonen mellom oss er veldig god. (tillitsvalgt, offentlig sektor)

Samtidig betyr ikke dette at man alltid må være enig. En leder innen helsevesenet gir uttrykk for at det at tillitsvalgte er opptatt av å tåle uenighet og investere i samarbeidet, er faktorer som bidrar til at det fungerer godt.

### **Hva forsurer samarbeidet?**

Mens systemer og personlige egenskaper blir brukt til å forklare godt samarbeid, er mangel på systemer og tid noe som informantene trekker fram som negative faktorer for samarbeidet. Tidsproblematikken kan både relateres til at man får for liten tid til å utøve sitt verv, og til at rask saksbehandling gjør medvirkningen vanskeligere. Særlig blir frikjøp en aktuell problemstilling når oppgavene for tillitsvalgte øker. En tillitsvalgt innen en konjunkturutsatt virksomhet i industrien forteller at tiden ble redusert i forbindelse med oljekrisa. Selv om virksomheten har oppbemannet kraftig i ettertid, oppleves det som krevende å få økt den frikjøpte tiden. I kommunal sektor er antallet tillitsvalgte regulert ut fra antall medlemmer, men flere sier at det oppstår problemer når beregningen tilsier at man kunne fått en del av en stilling. Da blir dette gjerne en diskusjon lokalt for å få en ekstra tillitsvalgt på deltid. Et annet eksempel fra kommunal sektor gjelder en tillitsvalgt som forteller at han har kjempet for å få økt tiden han kan bruke på tillitsvalgsarbeid. Ifølge han er ikke han alene om dette innenfor sitt forbund.

Det er flere tillitsvalgte som rapporterer om at det blir stadig vanskeligere å få frikjøp, at de kommer dårligere ut med hensyn til grad av frikjøp sammenliknet med tidligere [...] Samtidig er det også flere som mener at det har blitt et større behov for mer tid, for det har blitt vanskeligere å være tillitsvalgt. Det er tidvis kompliserte saker vi skal sette oss inn i, som for eksempel valg av strategier. (tillitsvalgt, kommunal sektor)

Et eksempel på at de tillitsvalgte får for liten tid til forberedelse er der møtepapirer blir sendt ut kort tid før møtet, eller der den tillitsvalgte ikke gis tid til å forberede seg i arbeidstiden. Dette nevnes av tillitsvalgte både i privat og offentlig sektor. En annen faktor er at de tillitsvalgte blir involvert for sent i prosessen, eller at organene de sitter i, ikke har den egentlige beslutningskompetansen.

Det er mange små eksempler på at det tas beslutninger uten at saken er blitt belyst. Eller at det blir drøfting uten av vi har fått nok info i forkant. De gir oss noe og ikke alt. Og så er det saker vi ikke blir involvert i. (tillitsvalgt, sykehus)

Vi har samarbeidsutvalg i det norske selskapet med ledelsen her. Utfordringen er at norske ledere har ikke beslutningsmyndighet. (tillitsvalgt, finans)

En leder i helsevesenet trekker selv fram problemet med sen involvering som et problem.

Vi må legge til rette for tillitsvalgte slik at vi ikke får uheldige innkallinger – det vil si kort varsel og papirer som kommer mens de er på vakt, og som de ikke får tid til å lese. (leder, sykehus)

En annen leder i helsevesenet sier at det hender at de glemmer å involvere tillitsvalgte. Vedkommende sier at hun ikke har et godt svar på hvorfor, men at de er presset på tid, og at det ikke er alle som har dette med partssamarbeid i ryggraden:

[...] jeg har gått den harde veien og fått høre det når jeg har tatt snarveier. (leder, sykehus)

For at tillitsvalgte skal kunne drive denne formen for opplæring av ledere, kreves det imidlertid at de selv vet hva de har rett til å forvente, og at de er i en posisjon der de ønsker å si ifra.

Blant lederne vi intervjuet, ble det trukket fram at det som forsuret samarbeidet, var at de tillitsvalgte hadde detaljfokus, eller at tillitsvalgte tar opp saker som ikke nødvendigvis er et gode for hele arbeidstakergruppen, men fordi enkeltpersoner har stor gjennomslagskraft overfor tillitsvalgte.

Når det sliter, så er det gjerne at den tillitsvalgte tar opp saker som egentlig er noe enkeltpersoner ønsker. Det skjer særlig når de er nye og er ivrige på å levere. Da ber jeg dem tenke på om dette er noe hele gruppa vil, eller om det er saker som kjøres fram av enkelte. Det andre som kan være problematisk, er å få dem til å se totaliteten. Se konkurransekraften og at de har en god arbeidsplass. De må interessere seg for bedriften. (leder, bygg)

Når det fungerer dårlig? Når det er en udefinerbar misnøye. Detaljnivå, saker som ikke hører hjemme der og da. Vi har også noen dårlige erfaringer med tillitsvalgte som er med i møter med ledere, som føler at de skal si sin mening, og tar opp ting som ikke hører hjemme i det forumet. At de følger spillereglene, er viktig. Da fungerer det. (leder, kommune)

To av lederne trekker også fram at samarbeidet har blitt vanskeliggjort av at forbundene sentralt blander seg inn, for eksempel ved at de har prinsipielle holdninger på enkelte spørsmål som overkjører lokale løsninger.

Det som er mer krevende, er det som grenser inn mot forhandlingstematikken – der det er fagforbund som står bak, typisk dette med arbeid hver tredje helg for sykepleierne hvor kanskje lokale tillitsvalgte kommer i en skvis. (leder, sykehus)

En annen utfordring som trekkes fram i et intervju i kommunal sektor, er at innføringen av ny kommunelov har ført til at politikerne har kommet inn i partssammensatte organer. Det fungerer ifølge våre informanter ikke alltid like godt:

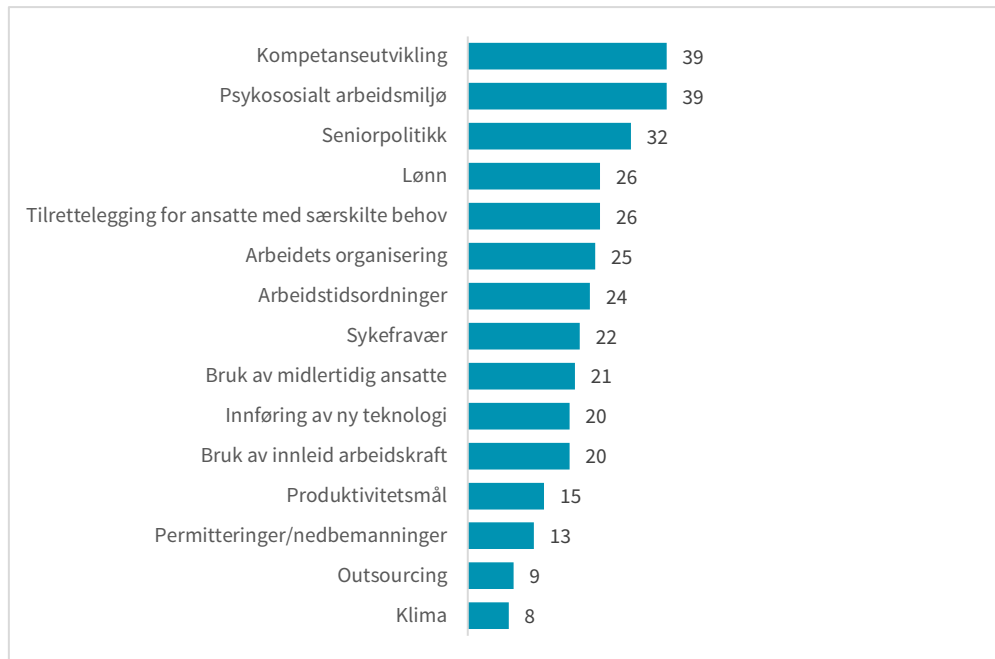
Vi har et partssammensatt utvalg, det er med hovedsammenslutningene og politikere og kommuneledelsen. Det må jeg innrømme at jeg synes at er et litt underlig utvalg. Politikerne har et arbeidsgiveransvar, men det forstår de ikke helt. (leder, kommune)

## 7.2 Temaer som etterlyses i partssamarbeidet

En annen indikasjon på om samarbeidsorganene fungerer etter sin hensikt, er om de temaer som berører de ansatte, faktisk diskuteres i de etablerte organene. At det er etablert formelle fora, vil gjerne i seg selv bidra til at ulike spørsmål tematiseres, men hvilke og bredden i temaene som tas opp, varierer mellom ulike fora og virksomheter. Selv om både lov- og avtaleverk fastlegger at mange ulike temaer skal informeres om og drøftes, indikerer både spørreundersøkelsen og de kvalitative intervjuene at bredden og dybden av de temaene som diskuteres, varierer. Som vi skal vise i denne delen, diskuterer partene i offentlig sektor og industrien gjennomgående et bredt spekter av temaer, men spranget er stort til deler av privat servicesektor. Vi skal se nærmere på hvilke temaer aktørene etterlyser i partssamarbeidet, og vi starter med ansatterepresentantene.

I spørreundersøkelsen har vi undersøkt om det er temaer tillitsvalgte og verneombud mener burde vært diskutert i de fora de er representert, men som ikke er det per i dag. I overkant av én av fire (27 prosent) tillitsvalgte og verneombud etterlyser ingen temaer, noe som kan tolkes dithen at de temaene som de ønsker å diskutere, og som hører hjemme i fora de deltar i, faktisk blir behandlet. Her er det ingen variasjon mellom representanter fra ulike sektorer, og tillitsvalgte og verneombud svarer i hovedsak likt. Det er imidlertid en betydelig andel, 73 prosent, som etterlyser ett eller flere temaer. I figur 7.3 ser vi hvordan dette fordeler seg på ulike temaer.

Figur 7.3 Temaer som tillitsvalgte og verneombud mener burde vært diskutert i fora de deltar i. Utvalg av tillitsvalgte og verneombud. Lavest N = 421\*. Prosent.



\* Med unntak av klima, som kun ble stilt i tilleggsundersøkelsen. Her er N = 334.

Av temaene som etterlyses, er det forhold som vedrører arbeidsvilkår, som topper lista, og da særlig kompetanseutvikling og ulike arbeidsmiljøspørsmål. Mer strategiske temaer som ny teknologi og produktivitetsmål befinner seg på den nedre tredjedelen av temaer som etterlyses. Det er enkelte forskjeller mellom privat og offentlig sektor. Gjennomgående etterlyser ansattrepresentanter i offentlig sektor ulike temaer i større grad enn de i privat sektor. Andelen som etterlyser diskusjoner om det psykososiale arbeidsmiljøet, er høyere i offentlig sektor (39 prosent) enn i privat sektor (28 prosent). Verken for dette temaet eller andre trenger forskjellen nødvendigvis å bety at disse sakene faktisk diskuteres mer i privat sektor. Svarene kan ha sammenheng med hvor bevisst på eller interesserte tillitsvalgte og verneombud er i at disse temaene skal komme på dagsordenen.

Det psykososiale – da vet jeg ikke helt hva du mener [intervjuer forklarer]. Vi er en fin gjeng, veldig god samling av folk. Vi er bare mannfolk, og ja, det blir ikke noe drama, det har ikke vært noe drama her så vidt jeg kan huske. Det er ikke noe problem. (tillitsvalgt, bygg)

Samme tendens finner vi også for arbeidstidsordninger og arbeidets organisering, hvor disse temaene etterlyses av 18 prosent i privat sektor og 24 prosent i offentlig sektor, mens ny teknologi etterlyses av 16 prosent i privat og 23 prosent i offentlig sektor. Ser vi bare på virksomheter som har innført ny teknologi siste året, er det totalt 25 prosent som etterlyser dette, mot 11 prosent av de som ikke har innført ny teknologi.

Seniorpolitikk er et tema som vel én av fire etterlyses, og det er i utgangspunktet små sektorforskjeller. Fristilte offentlige virksomheter skiller seg imidlertid ut ved at 42 prosent av tillitsvalgte og verneombud i disse virksomhetene etterlyser at dette blir tematisert, mot 26 prosent i de øvrige sektorene.

Hvis vi ser utvalget under ett, er det altså diskusjoner rundt kompetanseutvikling og psykososialt arbeidsmiljø som etterlyses av flest.<sup>22</sup> Dette er i tråd med hva Trygstad og medforfattere fant i 2015, i et utvalg begrenset til deler av privat sektor. Andelene som etterlyser disse temaene, er lavere når vi ser på arbeidslivet som helhet. Samtidig viser vår undersøkelse at denne typen temaer i større grad etterlyses av tillitsvalgte/verneombud som har opplevd at virksomheten har fått ny organisering eller blitt slått sammen, at det er innført ny teknologi, eller at man har nedbemannet, enn av de som har opplevd andre typer omorganiseringer (ikke vist).

En mulig forklaring på at kompetanseutvikling ligger øverst på lista, er at dette gjerne er gjenstand for individuell medvirkning (for eksempel tema i en medarbeidersamtale), og at individuelle kompetanseplaner og strategier er mindre diskutert i partssammensatte utvalg. Samtidig er det eksempler i det kvalitative materialet på at kompetansespørsmål settes på sakskartet.

På kompetanseutvikling skal det være lokal medbestemmelse, men det er ikke etablert overalt. Innen skole og barnehage er det bra. Der er det hyppige møter, men på små virksomheter er det mindre. (tillitsvalgt, kommune)

Vi er i ferd med å etablere et utvalg for å få et mer systematisk grep om dette på klinikknivå. I hovedsak er det et stort ønske blant våre medarbeidere å videreutvikle seg. [...] Her er det tre tillitsvalgte og tre ledere som har hovedansvaret, men de rapporterer til klinikkledelsen. (leder, sykehus)

I spørreundersøkelsen (utvalg av ledere, tillitsvalgte og verneombud) er det rundt én av fem ansattrepresentanter som etterlyser sentrale temaer som lønn, arbeidstid og arbeidets organisering. At ansattrepresentantene etterlyser dette, kan ha ulike årsaker. I det kvalitative materialet finner vi mer informasjon. En forklaring er at dette er temaer som diskuteres og avgjøres i andre fora, men at den tillitsvalgte på den enkelte avdeling skulle ønske de kunne diskutere det med sin leder.

Det er mye som bestemmes på kjedenivå. I den kjeden vi var tidligere, var det mer slik at de bestemte noe for hvert hotell, men her bestemmer de det samme for alle. Uavhengig av hvor [i landet] vi ligger. (ansattrepresentant, hotell)

Arbeidsmiljøloven har særskilte bestemmelser om drøfting av innleie og midlertidige ansettelser. I hovedsak etterlyses heller ikke dette som tema i partssamarbeidet, men nesten én av fem kunne tenke seg diskusjoner av dette. I de kvalitative intervjuene var det som regel diskusjoner rundt disse tingene i virksomheter der dette var viktige arbeidskraftstrategier, men ikke alle plasser.

Vi er ikke involvert i diskusjoner om innleie. Jeg savner en oversikt over innleie, konsulentbruk og vikarer. Det har jeg etterspurt. (tillitsvalgt, kommune)

<sup>22</sup> I tillegg til de temaene vi har gjengitt i figur 7.3, var det mulig å velge «annet». Kun 1 prosent har krysset av på dette.



I spørreundersøkelsen var det en høyere andel blant tillitsvalgte/verneombud som hadde vært gjennom nedbemanninger og ny organisering av virksomheten, som etterlyste diskusjoner av bruk av innleie, enn andre. De som hadde opplevd nedbemanning, etterlyste også i større grad diskusjon av midlertidige ansettelser.

Videre er det som nevnt ikke alle ansattrepresentanter som nødvendigvis mener at det er behov for å diskutere alle de nevnte temaene. I det kvalitative materialet var det flere eksempler på dette. Informanter fra privat servicesektor mente for eksempel at det ikke var behov for å diskutere arbeidstid, da vaktplanene var faste og forutsigbare (hotell, vakt), eller kompetanse, da hver enkelt kunne etterspørre det de hadde behov for (hotell).

De temaene som færrest etterlyser i spørreundersøkelsen, er klima, outsourcing og permitteringer/nedbemanning. Permitteringer/nedbemanninger og outsourcing er saker som kun vil være aktuelle i særlige situasjoner.

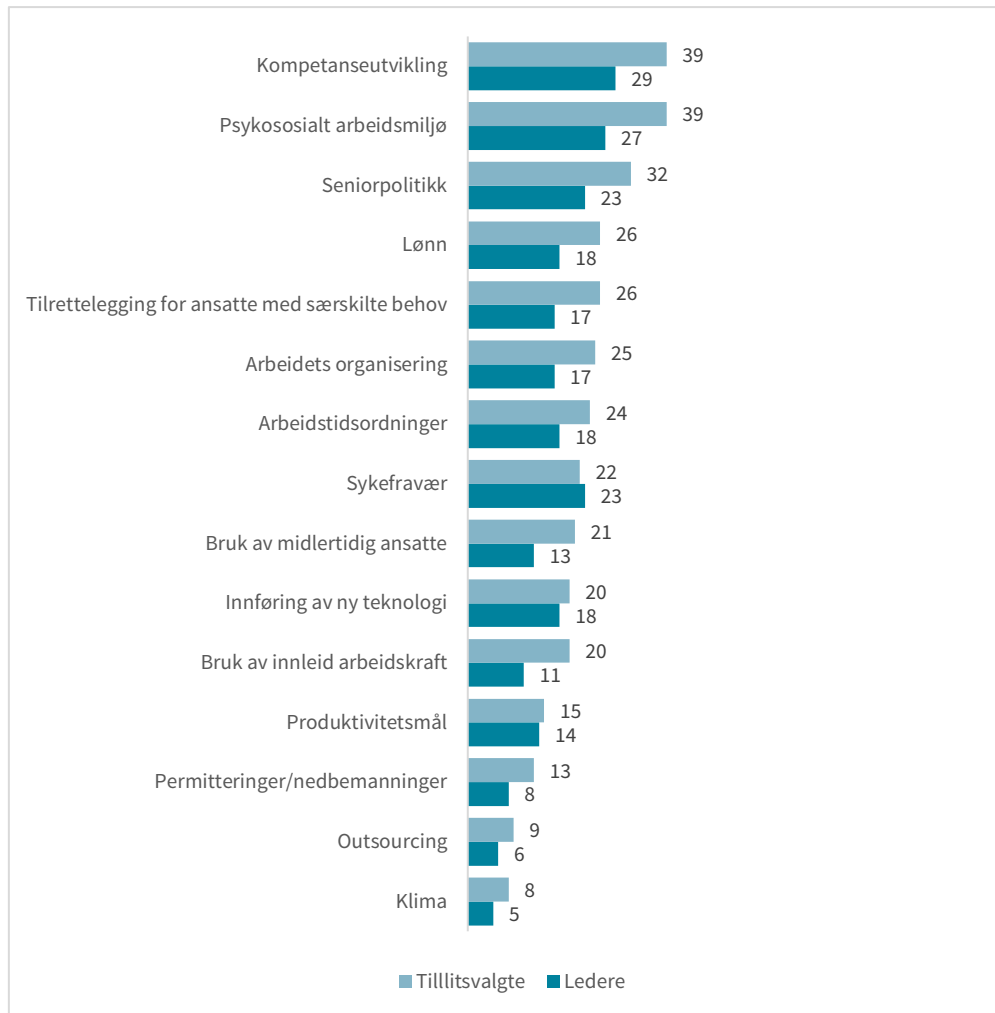
Spørreundersøkelsen ble gjennomført før covid 19-pandemien traff Norge, og andelen som etterlyser drøftinger rundt permittering og nedbemanning, ville kunne vært en annen våren 2020 (se Trygstad & Andersen 2021). Det er imidlertid klare forskjeller på hva de som har vært gjennom permitteringer og nedbemanning de siste to årene før undersøkelsen ble gjennomført, og de som ikke har det, svarer på dette spørsmålet. Dette spørsmålet ble bare stilt til de som svarte at de hadde vært gjennom omorganiseringsprosesser. Blant de som hadde vært med i en omorganiseringsprosess som omfattet nedbemanning, etterlyste 57 prosent at dette ble diskutert, mot 19 prosent av de som hadde vært del av andre typer omorganiseringsprosesser.

Klima er derimot et sektor- og bransjeoverskridende tema som de siste årene har fått økende oppmerksomhet, også i partssamarbeidet (Bjergene & Hagen 2020). At så vidt få etterlyser dette som diskusjonstema, henger mest sannsynlig sammen med at dette er et tema som fremdeles i liten grad anses som relevant for partssammensatte utvalg. Dette er i tråd med hva som framkommer i det kvalitative materialet. Hvis det diskuteres, er det i hovedsak mer indirekte som i denne kommunen:

Klima og grønn omstilling er tema i budsjettprosessen, så da er vi med. Kommunen er opptatt av klima og fair trade. (tillitsvalgt, kommune)

I figur 7.4 har vi beholdt svarene fra tillitsvalgte som ble vist i figur 7.3, men i tillegg inkluderer vi lederne svar på de samme spørsmålene. Forskjellen mellom de to respondentgruppene er først og fremst at færre ledere etterlyser ett eller flere temaer i partssamarbeidet. Det er likevel en betydelig andel av lederne som ønsker at flere temaer blir behandlet i dette samarbeidet. Mens 73 prosent av ansattrepresentantene trekker fram ett eller flere temaer som burde vært diskutert (mer), sier 60 prosent av lederne det samme, det vil si at 40 prosent av lederne ikke har krysset av for noen temaer. Når vi ser på hvilke temaer som etterlyses, er det stor grad av samsvar mellom de to gruppene, se figur 7.4.

Figur 7.4 Temaer som tillitsvalgte og verneombud (lavest N = 421) og ledere (lavest N = 462)<sup>23</sup> mener burde vært diskutert i fora de deltar i. Utvalg av tillitsvalgte og verneombud. Prosent.



I likhet med ansatterepresentantene er det ikke nødvendigvis samsvar mellom at et tema diskuteres, og at det ikke etterlyses.

(Intervjuer: Dere bruker en del innleie, er dette tema du diskuterer/drøfter med tillitsvalgt?)  
 Nei, det skjer helt automatisk. Vet omtrent hvor mange vi skal ha. Alle er innforstått med det og at vi trenger å leie inn, og at vi ikke kan ansette alle fast. (leder, hotell 1)

Nei, vi diskuterer ikke arbeidstid, men jeg vil jo gjerne at tillitsvalgte godkjenner turnusen jeg setter opp. (leder, hotell 2)

Kompetanseutvikling og psykososialt arbeidsmiljø topper lista i begge grupper over temaer som etterlyses i partssamarbeidet. Et tema som ikke er med på lista, men som flere ledere tok opp i intervjuene, er knyttet til mer strategiske diskusjoner.

<sup>23</sup> Minner om at spørsmålet om klima kun ble stilt til tilleggsutvalget. Dette spørsmålet gikk derfor kun til 432 ledere.

Så langt synes jeg det har vært mye tradisjonelle saker, jeg ønsker å ha dem mer inn i strategidiskusjoner. Når vi skal, som vi må, endre oss, må de være med. Det handler om digitalisering og bærekraftsmålene for eksempel. Jeg tenker på betydningen av hvordan vi skal jobbe, og ikke bare drøftings- og forhandlingssnakk. Jeg opplever at de er åpne for det. (leder, offentlig sektor)

Det er enkelte sektorforskjeller når det gjelder hvilke temaer som etterlyses. Ledere i offentlig sektor etterlyser i større grad diskusjoner rundt psykososialt arbeidsmiljø, arbeidstidsordninger, arbeidets organisering og innføring av ny teknologi, men mindre når det gjelder lønn og permitteringer/nedbemanning (som til dels er mindre aktuelt i offentlig sektor).

### 7.3 Fører deltakelse til innflytelse?

Det neste spørsmålet vi skal se nærmere på, er om ledelsen tar hensyn til de innspill tillitsvalgte og verneombud kommer med i ulike saker. I de kvalitative intervjuene mente lederne og ansatterepresentantene at sistnevnte har innflytelse. Det gjaldt både i privat og offentlig sektor.

Ja, jeg vil si de har innflytelse. Det har de. Men det blir ikke alltid slik de ønsker. Det blir det ikke. Jeg må tenke helhetlig, sikre arbeidsplasser. De har lett for å tenke på den ene godet de synes er viktig. (leder, privat service)

Stor innflytelse. De lyttes til, og vi bruker deres synspunkter og kunnskap aktivt når vi beslutter. (leder, sykehus)

Jeg har stor makt om jeg vil bruke den. Jeg blir hørt på, det handler om at jeg kjenner virksomheten, og jeg kjenner bransjen. Men selv om jeg har makt, vil jeg aldri misbruke den. Jeg har ydmykhet i forhold til dem jeg representerer. (tillitsvalgt, industri)

Ja, jeg vil si at jeg har innflytelse. Jeg har god informasjon om hva som rører seg, om hvordan livet er i organisasjonen. Det er informasjon som ledelsen ikke har, og som er viktig for dem. Og så ser jeg i konkrete saker at jeg har fått gjennomslag, og så er det konkrete saker som jeg ser blir endra. Det gjør en forskjell hva jeg og de andre tillitsvalgte sier og mener, i alle fall tidvis. (tillitsvalgt, kommunal sektor)

Den siste tillitsvalgte peker på et viktig poeng. I store virksomheter vil tillitsvalgte både kunne formidle til ledelsen hva som skjer i organisasjonen, og forklare ledelsens synspunkter til sine medlemmer. Dermed kan tillitsvalgte inneha en nyttig rolle også sett fra ledelsens side – de innehar kunnskap ledelsen ikke nødvendigvis har tilgang til på egen hånd. På denne måten kan man løse problemer på et tidligere stadium og sørge for at ledelsen på en enkel måte både får og får gitt informasjon. Dette kan stille seg annerledes i mindre bedrifter der lederen kanskje har daglig kontakt med de fleste ansatte. Da kan behovet for å ha et slikt kontaktpunkt oppleves som mindre.

Et annet spørsmål er hvilke tillitsvalgte som har innflytelse. I mange private virksomheter er det bare én fagforening til stede, mens i andre og i offentlig sektor kan det være mange. Informanter fra både offentlig og privat sektor er tydelige på at det er kjøttvekta som bestemmer – de største har innflytelse og oftere møter enn de små.

Tillitsvalgte har stor innflytelse. Det gjelder først og fremst Fellesforbundet. FLT har i liten grad innflytelse. (leder, industri)

Samarbeidet er preget av de tre store, og hvis de har noen hjertesaker, så blir det slik. Men ikke noe problem. Vi har medlemmer på et begrenset område og større innflytelse på saker som berører dette området. (tillitsvalgt med få medlemmer, sykehus)

Det vi har avtale om – der har vi innflytelse. Tariffavtalen – det som er regulert der. Men vi er små på foretaksnivå, så avhengig av å inngå samarbeid med noen. Dette gjøres i liten grad innad i hovedorganisasjonen – vi er for små der – og den store kan gjøre som den vil – trenger ikke oss. For vår del er det like mye samarbeid på tvers. (tillitsvalgt, helseforetak)

Som vi skal se av resultatene fra spørreundersøkelsen nedenfor, er det likevel ikke slik at alle ansatterepresentanter mener de har innflytelse. Disse finner vi også i vårt kvalitative utvalg.

Det er varierende fra sak til sak. Hvis [tillitsvalgte] mener noe om faget sitt, så er det en ting, enn et område han ikke har erfaring med. Hans uttalelser vektlegges like mye som alle andres – ikke mer enn andre ledere. Avhenger fra sak til sak. (leder, industri)

Nei, ikke over de store spørsmålene. Men vi har en viss betydning for det som skjer her. Men ikke over spørsmål som handler om veivalg og satsinger. (tillitsvalg, kunnskapsbedrift)

De tillitsvalgtes innflytelse er liten her på hotellet, men langt sterkere på kjedenivå. Kommer det ønsker her som er fornuftige, er det greit, men det kommer veldig lite. (leder, hotell)

En forklaring som ofte blir gitt på hvorfor medbestemmelse ofte fungerer godt i industribedrifter, er at «det sitter i veggene» (Trygstad et al. 2015). Dermed er det ikke så personavhengig – hvem det er som sitter i ledelsen og som tillitsvalgt – systemet fungerer godt uavhengig av hvem det er. I vårt materiale ser vi også eksempler på at medbestemmelsesordninger kan forbedres gjennom personskifter og bevisste valg.

Tillitsvalgte er helt klart med og bestemme, involveres i alt som har med lønn og arbeidstid å gjøre. Her har vi blitt mye flinkere det siste året. Tillitsvalgte har nå en fast kontordag i uka (mandager). Vi har sett at det har vært nødvendig å ha de ansatte med oss i alt vi gjør – å involvere de ansatte mer er en bevisst strategi fra ledelsen. (leder, industri)

Ny konsernsjef har vært positivt, ønsker å involvere de tillitsvalgte mer. Dette har ikke vært tradisjon i bedriften tidligere. Da fikk vi mer beskjed om ferdige beslutninger. Nå mer involvert i beslutningsprosesser. For å kvalitetssikre egne beslutninger [hos ledelsen]. Dette har vært veldig positivt [...] jeg føler at min rolle nå blir tatt til følge og lyttet til. (tillitsvalgt, industri)

I det kvalitative materialet fant vi også eksempler på hvordan tillitsvalgte opplever at virksomheten i større grad blir styrt fra toppen. Dette kan være prosesser og endringer som skjer gradvis. Men vi fikk også et eksempel fra et stort norsk industrikonsern hvor den konserntillitsvalgte fortalte om raske og omfattende endringer i ledelsen av konsernet:

HR er tungt inne i [bedriften]. Det er en annen tilnærming til samarbeid og dialog. Ledelsen blir veldig styrt av HR og har ikke de samme løsningsorienterte tilnærmingene som tidligere. Endringene i [bedriften] kan vi se tilbake til da HR gjorde sitt inntog, i 2016, da begynte det å bli skikkelig merkbart. (konserntillitsvalgt)

Den konserntillitsvalgte forteller videre hvordan han opplever at dette svekker medbestemmelsesretten:

Tidligere møtte jeg i alle organer hvor beslutninger ble tatt, nå er dette slutt med ny konsernledelse. Får sakspapirer og må nå lese meg opp på saker, det er ingen dialog i forkant. Ikke reell medbestemmelse nå på samme måte som tidligere.

Konsernet har virksomhet lokalisert i ulike deler av landet, og ifølge konserntillitsvalgt skjer det en standardisering av løsninger og svekkelse av medbestemmelsesretten lokalt også:

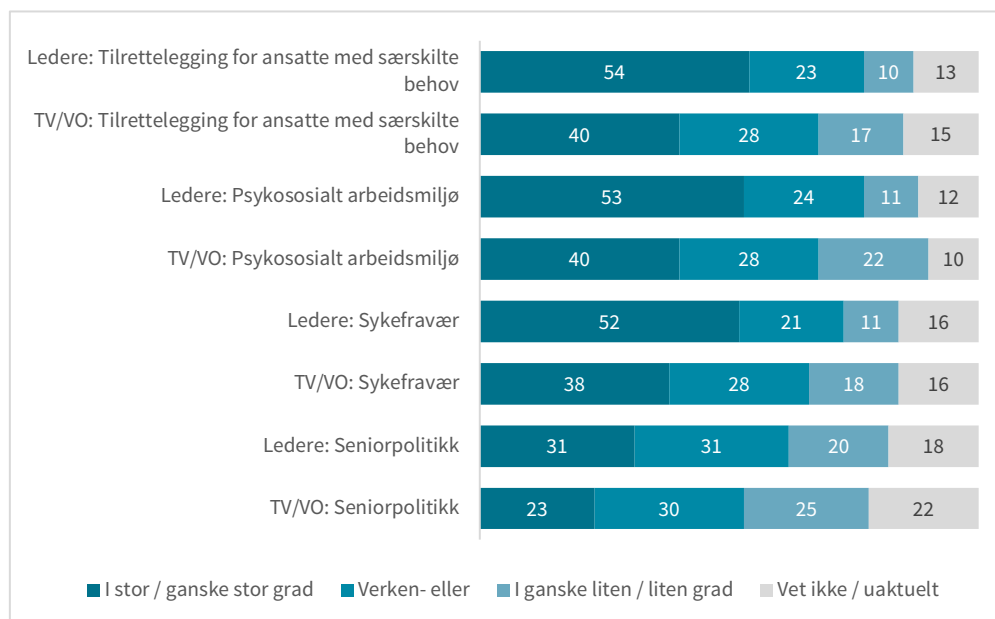
Ledelsen ute er styrt av sentralt HR. Ledelsen vil ha likhet og samme løsninger i hele konsernet, på alle lokasjoner. Sentral ledelse aksepterer at det skal være slik, de har gitt fra seg mye av den reelle makten til HR.

Jeg har tatt dette opp med ledelsen flere ganger. Jeg kalte det amerikanisering, ledelsen kalte det profesjonalisering.

I spørreundersøkelsen undersøkes innflytelsen i tilknytning til de samme temaene som ble nevnt i forbindelse med hva som etterlyses i partssamarbeidet. Spørsmålene om innflytelse er besvart av både tillitsvalgte og ledere. I figurene har vi samlet de ulike temaene i fire grupper: arbeidsmiljøspørsmål, lønns- og arbeidsvilkår, arbeidskraftstrategier samt teknologi og klima.

Jevnt over viser figurene 7.5 til 7.8 at ledere i større grad enn tillitsvalgte svarer at de tar hensyn til tillitsvalgtes innspill. Det er ikke uventet at undersøkelsen viser en slik forskjell, og til en viss grad vil det være en subjektiv fortolkning av hva man legger i det å ta hensyn til innspill.

Figur 7.5 Tar ledelsen hensyn til tillitsvalgtes innspill på arbeidsmiljøspørsmål? Utvalg av tillitsvalgte/verneombud og ledere. Lavest N = 715/877. Prosent.



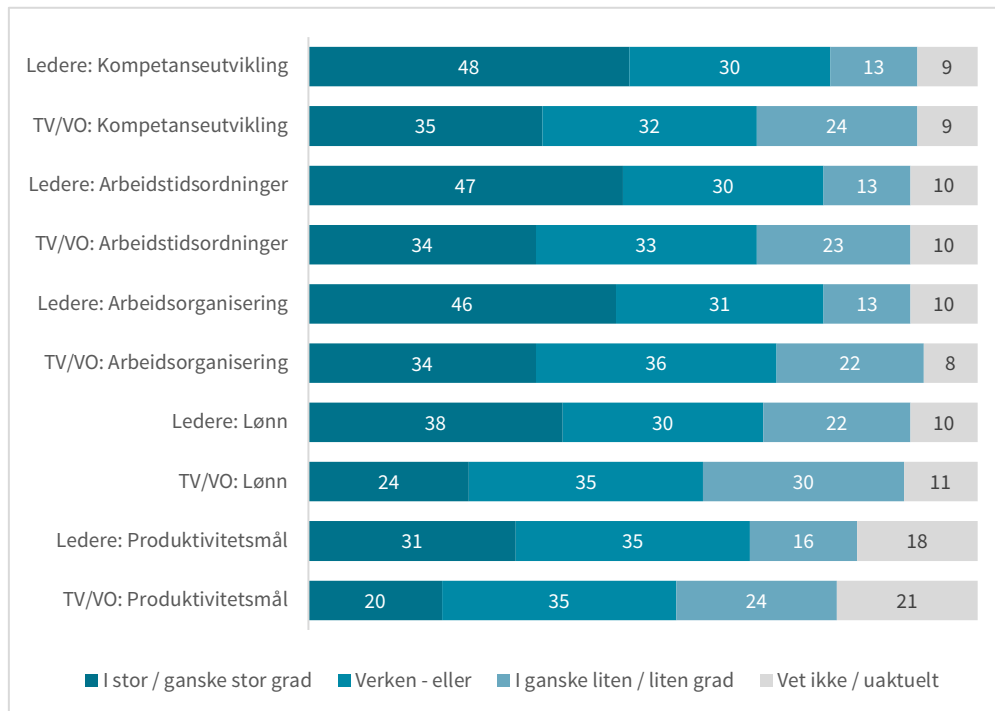
Ser vi på figur 7.5 og temaer som kan relateres til arbeidsmiljø, er det 12–14 prosentpoeng som skiller de to gruppene når det gjelder om ledelsen i stor eller ganske stor grad tar hensyn til innspill som omhandler tilrettelegging, psykososialt arbeidsmiljø og sykefravær. Mens rundt fire av ti tillitsvalgte og en drøy halvpart av lederne svarer at ledelsen i stor eller ganske stor grad tar hensyn til innspill til disse temaene, er det langt færre som svarer at ledelsen tar hensyn til innspill som handler om seniorpolitikk. Her er også forskjellen mellom partene svært liten. Det kan være ulike forklaringer på at seniorpolitikk skiller seg ut her. Både stor uenighet og få innspill og lite engasjement kan være årsaker til at tillitsvalgtes innspill vektlegges i mindre grad her enn på de andre temaene.

En tillitsvalgt innen veidrift ga et eksempel på hvordan innflytelse kan arte seg på arbeidsmiljøspørsmål:

AMU-møter på Skype fungerer greit. Har møter fire ganger i året. Daglig leder informerer om stoda i bedriften, bedriftshelsetjenesten, HMS-rådgiver og kvalitetsrådgiver. Her er det faste temaer. Sykefravær, uønskede hendelser på enkeltkontrakter, fravær og hvordan holde det så lavt som mulig. Greit å være med på dette. Ser hva som skjer rundt om forbi. Blir lyttet til i disse møtene. Der er tilbakemelding fra hovedverneombudet egen sak på agendaen. (verneombud, veidrift)

I figur 7.6 har vi samlet spørsmålene som berører det vi vidt kan omtale som lønns- og arbeidsvilkår. Her er variasjonen i lederes svar noe større. Videre er avstanden i hvordan ledere og representanter for de ansatte vurderer spørsmålene, gjennomgående ganske stor, særlig når det gjelder kompetanseutvikling. Mens 35 prosent av de tillitsvalgte svarer at ledelsen tar stor eller ganske stor grad av hensyn til innspill som omhandler dette, er det 13 prosentpoeng flere ledere som svarer det samme.

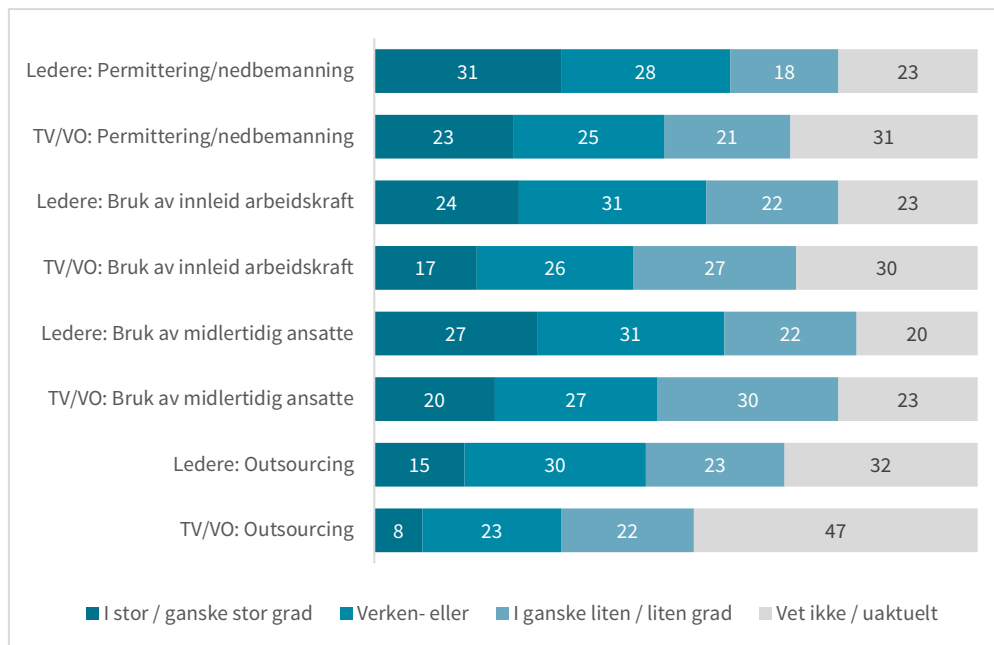
Figur 7.6 Tar ledelsen hensyn til tillitsvalgtes innspill om lønns- og arbeidsvilkår? Utvalg av tillitsvalgte/verneombud og ledere. Lavest N = 720/879. Prosent.



Produktivitetsmål og lønn er de områdene der det er enighet om at ledelsen tar minst grad av hensyn. Når det gjelder lønn, er ikke det veldig overraskende, i og med at det er det klareste temaet der det er snakk om fordeling mellom arbeidstakere og eiere. Noe mer overraskende er det at innspill om produktivitetsmål kommer så vidt «dårlig» ut. For arbeidsorganisering er det ingen forskjeller om virksomheten har blitt organisert på en ny måte som følge av en omorganiseringsprosess eller ikke.

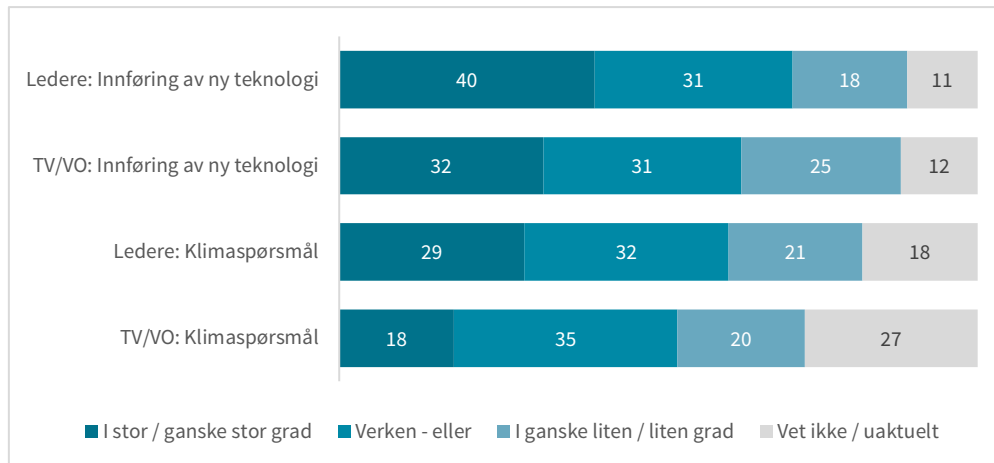
Når det gjelder hensyntaking til tillitsvalgtes innspill i saker som vi har gruppert inn under arbeidskraftstrategier (figur 7.7), vurderer begge gruppene denne som langt lavere enn hva gjelder arbeidsmiljø og lønns- og arbeidsvilkår. Sett fra tillitsvalgtes ståsted er det innspill som berører nedbemanning, som synes å komme best ut, mens outsourcing befinner seg i motsatt ende av skalaen. Her er imidlertid andelen som har svart «uaktuelt / vet ikke», stor. Når det gjelder tillitsvalgte/verneombud i virksomheter som har vært gjennom nedbemanningsprosesser siste to år, er «ikke aktuelt / vet ikke»-gruppen mindre. Det er 31 prosent av disse som svarer at ledelsen tok hensyn, 33 prosent svarer «i liten grad» eller «ingen grad», mens 11 prosent svarer «uaktuelt / vet ikke». Vi ser videre at forskjellen mellom ansatterepresentanter og ledere er betraktelig større når vi spør om innleie av arbeidskraft. Her skiller det 10 prosentpoeng mellom de to gruppene, og kun 17 prosent av de tillitsvalgte svarer at ledelsen i stor grad eller ganske stor grad tar hensyn til denne typen innspill.

Figur 7.7 Tar ledelsen hensyn til tillitsvalgtes innspill om arbeidskraftstrategier? Utvalg av tillitsvalgte/verneombud og ledere. Lavest N = 720/879. Prosent.



De to siste spørsmålene – teknologi og klima – kan være relaterte, men trenger ikke å være det. Her er det mindre forskjeller (8 prosentpoeng) i hvordan ledere og tillitsvalgte svarer, men mens eksempelvis fire av ti ledere svarer at de i stor eller ganske stor grad tar hensyn til tillitsvalgtes innspill som dreier seg om innføring av ny teknologi, er andelen langt lavere når det gjelder hensyntaken i klimatiltak (figur 7.8). Andelen tillitsvalgte som svarer det samme, er kun 18 prosent.

Figur 7.8 Tar ledelsen hensyn til tillitsvalgtes innspill om teknologi og klima? Utvalg av tillitsvalgte/verneombud og ledere. Lavest N: Ledere = 885/432, TV/VO = 720/316. Prosent.



Ser man alle resultatene samlet, er det altså kun når det gjelder arbeidsmiljø, at et flertall av lederne sier at de tar hensyn til innspill de får. Det er ingen temaer hvor flertallet av tillitsvalgte/verneombud mener det samme. Samtidig er det en ganske stor andel som svarer at de verken tar mye eller lite hensyn, eller som svarer «ikke aktuelt / vet ikke». Høyest er andelen når vi spør om outsourcing, der 47 prosent av de tillitsvalgte har svart dette, mens 23 prosent svarer «verken – eller». For en god del tillitsvalgte har dette trolig ikke vært en reell problemstilling da outsourcing ikke har vært aktuelt. Vi har ingen mulighet til å skille de som har svart «ikke aktuelt», fra «vet ikke».

På spørsmålene er det mellom 13 og 27 prosent av ledere og tillitsvalgte/verneombud under ett som svarer at ledelsen tar hensyn til innspill i ganske liten eller liten grad. Høyest er andelen når det gjelder lønn, bruk av midlertidig ansatte og bruk av innleie, hvor én av fire svarer dette.

På bakgrunn av variablene i figurene har vi konstruert fire indekser.<sup>24</sup> Dette er «arbeidsmiljø», «lønns- og arbeidsvilkår», «arbeidskraftstrategier» og «arbeidsorganisering». Vi har deretter undersøkt om det er andre variabler som påvirker svarene. Vi har først undersøkt hvordan tillitsvalgte i privat sektor vurderer om ledelsen tar hensyn til innspill. Analysene har jevnt over lav forklaringskraft, og det er få variabler som har signifikant effekt. Det som går igjen, er at jo flere medlemmer jo høyere vurderer den tillitsvalgte at ledelsen tar hensyn. Eiernes nasjonalitet, bransje, fartstid som tillitsvalgt og antall ansatte i virksomheten gir ingen signifikante effekter i analysene.

Dersom vi ser på tillitsvalgte i offentlig sektor, har igjen analysene begrenset forklaringskraft, men også her har antall medlemmer den tillitsvalgte representerer, betydning. Her framgår det dessuten at tillitsvalgte i statlig sektor vurderer ledelsens vilje til å ta hensyn til innspill som lavere enn hva tillitsvalgte i kommunal sektor og fristilte virksomheter (inkludert helseforetak) gjør i saker som berører arbeidskraftstrategier og arbeidsorganisering.<sup>25</sup>

<sup>24</sup> I og med at klima kun ble stilt i tilleggsundersøkelsen, inngår ikke denne i indeksene og heller ikke i påfølgende analyser.

<sup>25</sup> For fullstendig analyse, se her: <https://fafo.no/zoo-publikasjoner/fafo-rapporter/item/arbeidstakeres-medbestemmelse-og-medvirkning>.



## Innflytelse på relevant nivå

At de ansattes representanter har innflytelse på rett nivå, er en viktig forutsetning for innflytelsen. Vi så ovenfor at det ikke hadde betydning for opplevd innflytelse om ansatterepresentantene jobbet i en virksomhet som var en del av et konsern eller ikke. I de kvalitative intervjuene var det enkelte av de tillitsvalgte som uttrykte frustrasjon over at beslutninger ble tatt på nivåer hvor de ikke er representert. Det var ikke nødvendigvis slik at det ikke var tillitsvalgte på de nivåene beslutningene ble tatt, men de opplevde at innspill de kom med til ledelsen på sitt nivå, ikke ble løftet videre opp. Samtidig kan det være et uttrykk for at kanalen til tillitsvalgte høyere opp i systemet av ulike grunner ikke fungerer godt, slik at de heller ikke får påvirket den veien. Dette kunne gjelde tillitsvalgte i internasjonale konsern, men også tillitsvalgte innenfor samme aksjeselskap, for eksempel hotellkjeder. Nedenfor gis noen eksempler på hvordan de tillitsvalgte opplevde det.

Jeg har innflytelse innenfor det vi får bestemme selv på hotellet. Jeg blir lytta til og kan påvirke. Men det har blitt mer og mer toppstyrt. Ledelsen sier [hotellkjeden] sier nei. Lokalt har jeg innflytelse. Over avdelingsvise saker, som arbeidsoppgaver, vaktlister, turnuser, pauser og sånne ting. (tillitsvalgt, hotell)

Ledelsen sitter i [land], og det er en utfordring at beslutninger tas på styremøte i [land], og vi sitter og drøfter for moro skyld. Jeg opplever at det har vært mer initiativ fra virksomheten nasjonalt tidligere, nå har de tapt seg, og det skjer mindre. Det er blitt færre som jobber med HR, som er våre nære. (tillitsvalgt, industri)

Hovedutfordringen er at våre påvirkningsmuligheter blir mindre på grunn av at ledelse sitter i [land], og den norske ledelsen vi har møter med, ikke har beslutningsmyndighet. Jeg mener ikke at organiseringen er gjort i den hensikt at vi ikke skal ha påvirkningsmuligheter, men det er den praktiske konsekvensen av at vi er organisert slik, og det er veldig frustrerende. (tillitsvalgt, finans)

Den tillitsvalgte innen finans mente altså at påvirkningsmulighetene generelt var dårlige, i og med at ledelsen satt i et annet land. Arbeidsmiljø var imidlertid et unntak – her hadde de mulighet til å påvirke situasjonen for de norske ansatte gjennom AMU.

Men det er ikke bare tillitsvalgte som uttrykker frustrasjon over dette. Også ledelsen i norske selskaper som er en del av internasjonale konsern, synes det kan være krevende, for eksempel slik denne lederen beskriver lønnsforhandlingene:

Dette var krevende når vi måtte legge oss lavere enn det som er omforent gjennom de sentrale forhandlingene. Dette var egentlig ikke reelle forhandlinger, jeg hadde føringer fra [land]. Har ikke problemer med 0-oppgjør, men kan ikke kjøre med dårlige oppgjør over år. Fikk også sterke føringer fra konsernledelsen innenfor HR, dette var også føringer som gikk på arbeidsvilkår. (leder, kunnskapsbedrift)

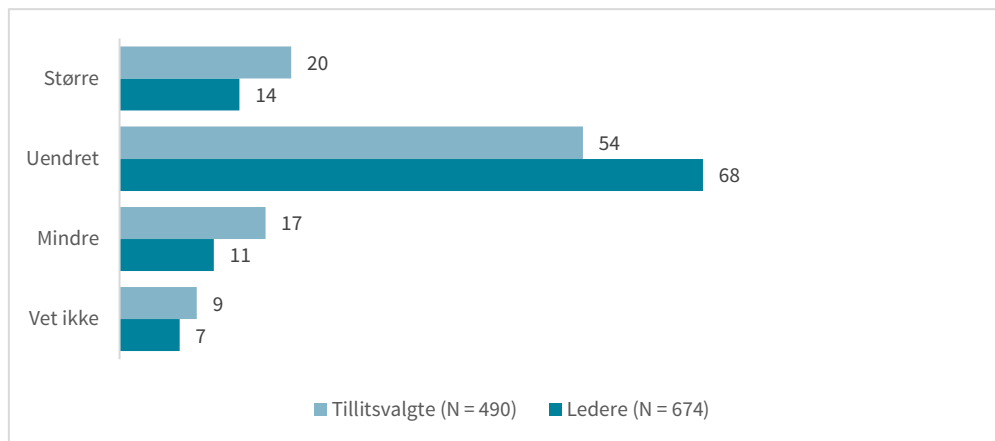
En av de tillitsvalgte innen helse tok også opp en utfordring med konsernorganiseringen i helseforetakene når det gjaldt innkjøp av ny teknologi, noe som gjøres av et eget selskap, Sykehusinnkjøp, som er eid av de regionale helseforetakene.

Det er en konserntillitsvalgt som er involvert der, men det blir for langt mellom de som bestiller, og brukerne. Her føler jeg at vi har fått litt gjennomslag i det siste. At de har skjønnet at brukerne må med i hele prosessen. Mulig at kontakten med konserntillitsvalgt ikke er god nok, men det er lang vei opp fra bruker og opp hele linja. Sliter litt med å få innpass. (tillitsvalgt sykehus)

## 7.4 Har innflytelsen endret seg over tid?

Vi har bedt tillitsvalgte om å sammenlikne dagens situasjon med situasjonen to til tre år tilbake i tid og spurt dem om de har fått større eller mindre innflytelse over organiseringen av virksomheten. Omtrent det samme spørsmålet har gått til ledere, som har blitt spurt om tillitsvalgtes innflytelse over organisering av virksomheten er endret. I figur 7.9 ser vi hvordan ledere og arbeidstakere med et tillitsvern vurderer dette.

Figur 7.9 Hvorvidt ledere og tillitsvalgte mener at tillitsvalgtes innflytelse over organisering av virksomheten har blitt større eller mindre sammenliknet med to til tre år tidligere. Utvalg: ledere og tillitsvalgte. Prosent.



Tillitsvalgte fikk følgende spørsmål: Ta utgangspunkt i rollen din som tillitsvalgt: Dersom du ser to–tre år tilbake i tid, vil du si at din innflytelse over organiseringen av virksomheten er blitt [...]? Spørsmålet til lederne var: Dersom du ser to–tre år tilbake i tid, vil du si at tillitsvalgtes innflytelse over organiseringen av virksomheten er blitt [...]?

Ut fra disse resultatene ser det ut til at det er få endringer, men vi ser at det er en høyere andel ledere enn tillitsvalgte som svarer at tillitsvalgtes innflytelse er uendret. Det er videre omtrent like stor andel tillitsvalgte som svarer at innflytelsen har blitt henholdsvis både større og mindre. Det er ingen forskjeller mellom sektorer når det gjelder denne vurderingen.

## 7.5 Oppsummering

I dette kapitlet har vi sett på hvordan de partssammensatte foraene fungerer. Vi har brukt data fra spørreundersøkelsen, både blant alle ansatte og blant de som er deltakere i de partssammensatte foraene, ledere og tillitsvalgte/verneombud. I tillegg har vi brukt data fra de kvalitative intervjuene og fra levekårsundersøkelsen.

Analysene viser at de ansatte i hovedsak er fornøyd med hvordan AMU og verneombudene fungerer, og at dette er noe som forholder seg stabilt over tid. Ansatte i

privat sektor er gjennomgående mer fornøyde enn de i offentlig sektor. Det samme gjelder for vurderingen av AMU. De som har tillitsvalgt på arbeidsplassen, er mer fornøyd med verneombudsordningen enn andre, mens de som jobber turnus, kvinner og unge arbeidstakere er mindre fornøyde. I vurderingen av AMU finnes ingen tilsvarende sammenhenger.

Tariffavtalene gir regler om partssammensatte utvalg som skal diskutere en rekke spørsmål som har betydning for virksomhetene og de ansatte. I intervjuene innen industrien og offentlig sektor vektla informantene gjerne at de hadde møter på faste tidspunkter og en klar struktur for samarbeidet, mens det ofte framsto mer tilfeldig og at møtene var sjeldnere innen tjenesteytende sektor og til dels innen bygg og anlegg.

De ansatte mener at de tillitsvalgte bidrar positivt. En majoritet av de ansatte i tariffbundne virksomheter er enige i at de tillitsvalgte sikrer de ansatte rettferdig behandling og innflytelse. Mens fire av ti mener at de bidrar til en felles forståelse, er det også én av fire som sier at de mener tillitsvalgte tenker for likt ledelsen. Få mener også at de tillitsvalgte kan påvirke hvordan virksomhetene er organisert.

Strukturer og tid både i møter og forberedelser er faktorer som pekes på som forutsetninger for at samarbeidet fungerer. Flere, men ikke alle, peker på at hvor godt det fungerer, for en stor grad er personavhengig. Å ikke bli involvert tidlig nok eller ikke få nok tid til å forberede seg blir trukket fram som faktorer som gjør at de tillitsvalgte mener at samarbeidet fungerer dårligere, mens ledere trekker fram detaljfokus og at man ikke snakker på vegne av hele gruppen av arbeidstakere, som negative faktorer.

Vi har spurt både ledelse og tillitsvalgte om det er temaer de skulle ønske ble behandlet i partssamarbeidet, men som ikke blir det. Flere tillitsvalgte/verneombud enn ledere etterlyser temaer, men det er seks av ti ledere som etterlyser ett eller flere temaer. De temaene som kommer høyest på lista, er kompetanseutvikling, psykososialt arbeid og seniorpolitikk.

Det neste spørsmålet vi ser på, er om deltakelsen fører til innflytelse. Tar ledelsen hensyn til de innspill som kommer fra de ansattes representanter? I de kvalitative intervjuene mente de fleste at de tillitsvalgte hadde innflytelse, selv om det kunne variere ut fra nivået i virksomheten, hvilke saker det gjaldt, og om de representerte en stor eller liten fagforening på arbeidsplassen. I spørreundersøkelsen svarer ledere gjennomgående at de tar hensyn til innspill i større grad enn det tillitsvalgte og verneombud gjør. Det varierer også mye mellom ulike temaer hvordan respondentene svarer. Mens arbeidsmiljøspørsmål er et tema hvor innspill vektlegges i stor grad, finner vi at innflytelsen er mindre når det gjelder arbeidskraftstrategier.

Foruten timing, altså når ansattes representanter blir involvert, har også hvilket nivå involveringen av de tillitsvalgte/verneombud blir gjort på, betydning. Både når det gjelder konsern med hovedkontor i andre land og store organisasjoner som hotellkjeder, blir det påpekt at innflytelsen kan være dårlig for de valgte representantene på lavere eller nasjonalt nivå.

Avslutningsvis ser vi på om innflytelsen har endret seg over tid. Her svarer flertallet av både ledere og tillitsvalgte at det ikke har skjedd noen endring, og det er ingen forskjeller mellom sektorer.

## 8 Partsamarbeid på to ulike områder

---

I forrige kapittel så vi på kvaliteten i partssamarbeidet og hvordan både ansatte, ledere, tillitsvalgte og verneombud vurderte ulike partssammensatte utvalg og innflytelsen til de ansattes representanter. I dette kapitlet ser vi nærmere på hvordan partssamarbeidet arter seg på to ulike områder, omorganiseringsprosesser og bruk av kontrolltiltak i virksomheten. Dette er temaområder hvor ansattes medvirkning er særskilt regulert, og som potensielt er av stor betydning for de ansatte. Mens spørsmål om kontroll og overvåking til enhver tid vil være aktuelt for de aller fleste virksomheter, for eksempel ved innføring av nye digitale arbeids- og administrasjonsverktøy, er omorganiseringsprosesser noe som gjerne skjer i kortere eller lengre tidsperioder, mens det i andre perioder ikke er aktuelt. Men som vi omtaler i kapittel 11, er omstillingstakten høy i norsk arbeidsliv. Det betyr at mange arbeidstakere står overfor mer eller mindre dramatiske endringer relativt hyppig. For verneombud og tillitsvalgte blir det viktig å ivareta berørte ansatte og medlemmer slik at deres rettigheter ivaretas. Dette fordrer selvsagt at de selv involveres i endringsprosessene.

I dette kapitlet tar vi utgangspunkt i tidligere forskning for omtalen av tillitsvalgtes medvirkning ved kontroll- og overvåkingstiltak, mens vi for omorganiseringsprosesser benytter data fra spørreundersøkelsene og det kvalitative materialet.

### 8.1 Om kontroll og overvåking og hvordan tillitsvalgte involveres

Kontroll og overvåking i arbeidslivet reguleres i hovedsak av to lover: arbeidsmiljøloven og personopplysningsloven (som implementerer EU-forordningen General data protection regulation (GDPR) i nasjonal rett). Arbeidsmiljøloven § 9-2 har bestemmelser om medvirkning gjennom drøfting, informasjon og evaluering av kontrolltiltak. Bestemmelsene omfatter saksbehandlingsregler som gjelder prosessen i forkant av innføring av kontrolltiltak, samt krav om evaluering av tiltakene etter at de er satt i verk. Plikten til å drøfte omfatter alle de sentrale elementene i forbindelse med etablering og gjennomføring av kontrolltiltak. Flere av hovedavtalene har også bestemmelser om innføring og bruk av kontroll og overvåkingstiltak, som i tillegg omfatter tillitsvalgtes medvirkning ved drøfting. Slike bestemmelser finnes i hovedavtalen mellom LO og NHO (tilleggsavtale V), hovedavtalen mellom LO og Virke (tilleggsavtale VII) og i hovedavtalen mellom Spekter og LO Stat (§ 37), mens hovedavtalen i staten og hovedtariffavtalen på KS-området ikke har egne bestemmelser som direkte gjelder innføring og bruk av kontroll og overvåkingstiltak i virksomhetene.

Både arbeidsmiljøloven og personopplysningsloven legger vekt på at det må finnes en saklig grunn for å kontrollere og samle inn opplysninger om arbeidstakerne. Kravet til saklig grunn innebærer at tiltaket må ha et tydelig formål, som setter klare grenser for hva opplysningene kan brukes til. Det er også krav om at ansatte informeres om hvilke opplysninger som samles inn, og hvordan disse brukes.

Eurofound (2020) peker på utfordringer ved at lovverket både på EU-nivå og nasjonalt nivå ofte er preget av teknologinøytralitet. Det setter generelle regler som gjelder for innføring av et vidt spekter av kontroll- og overvåkningssystemer, og skal fange opp mange ulike teknologier (Eurofound 2020:8). Den norske arbeidsmiljøloven gir heller ingen entydig definisjon av hva som kan regnes som et kontrolltiltak i arbeidslivet. I forarbeidene til loven skriver departementet at det i de fleste tilfeller ikke vil være tvil om man står overfor kontrolltiltak i lovens forstand eller ikke, og det anses derfor ikke som hensiktsmessig å søke å lovfeste eller angi generelle retningslinjer for hvor grensen skal trekkes (Ot.prp. nr. 49 (2004-2005):147). I forarbeidene nevnes likevel en rekke eksempler på hva som menes med kontrolltiltak: tidsregistrering, adgangskontroll, prestasjonsmålinger, kvalitetskontroll, rusmiddeltesting, medisinske undersøkelser, veskekontroll, kontroll av garderobeskap, kameraovervåking, elektroniske sensorer og innsyn i ansattes e-post.

### **Digitalisering øker mulighetene for overvåking**

I takt med økt bruk av digitale teknologier som påvirker både arbeidsprosess og arbeidsorganisering i store deler av arbeidslivet, har det også vært en økende bekymring for konsekvensene for ansattes personvern (Eurofond 2020). Nye digitale systemer gir nye muligheter for kontinuerlig overvåking og detaljert innsamling av opplysninger om arbeidsprosesser og arbeidsprestasjoner og kan i mange tilfeller være mer inngripende med tanke på personvern enn mer tradisjonelle kontrolltiltak basert på punktvis målinger. Ny digital teknologi muliggjør ofte overvåking av ansatte uten at dette nødvendigvis var den egentlige hensikten med å anskaffe denne teknologien. Grensene for hva som er kontrolltiltak og overvåking på arbeidsplassen, og hva som er tiltak for organisasjonsutvikling, kan i praksis være uklare. Innføring av nye digitale systemer representerer i mange tilfeller noe annet enn de kontrolltiltakene som nevnes i forarbeidene til arbeidsmiljøloven som vi presenterte i forrige avsnitt (jf. Ot.prp. nr. 49 (2004-2005)). Europeiske datatilsynsmyndigheter og sentrale arbeidstakerorganisasjoner (ILO, ETUC og UNI Europa) ser med bekymring på denne utviklingen og etterlyser større vekt på diskusjoner om konsekvenser og behov for regelverksendringer for å sikre at ansattes personverninteresser og medvirkning blir ivaretatt (Eurofound 2020). Hva angår det norske regelverket, kan det også innvendes at innføring av nye digitale teknologier i virksomhetene ikke automatisk faller inn under det regelverket som skal sikre ansattes medvirkning og personvern hensyn ved kontrolltiltak. Innføring av nye digitale teknologier vil likevel gi økte muligheter for overvåking av ansatte, arbeidsprosesser og arbeidsprestasjoner. Grensene mellom digitale kontrolltiltak og nye digitale arbeidsverktøy kan i mange tilfeller være uklare. I praksis kan det i større grad bli opp til arbeidsgiver å avgjøre om et nytt digitalt system er et kontrolltiltak som utløser krav om medvirkning eller ikke.

### **Undersøkelser viser mangelfull medvirkning og lite informasjon**

I 2019 ble bruken av ulike digitale kontroll- og overvåkingssystemer i arbeidslivet kartlagt (Bråten 2019). 6003 arbeidstakere fikk spørsmål om ulike digitale teknologier ble brukt for å kontrollere eller overvåke det arbeidet de utfører. Det ble spurt om bruk av totalt elleve ulike systemer, og det var mulig å oppgi flere. Totalt svarer 59 prosent at de har minst ett av disse systemene, 36 prosent svarer at de har minst to. Tabell 8.1 viser andelen som svarer at de ulike systemene brukes.

Tabell 8.1 Arbeidstakere som sier at ulike digitale overvåkingssystemer er tatt i bruk i virksomheten i 2019. N = 6003. Prosent.

Kontroll- og overvåkingssystemer	Andel som har
Overvåking av telefonsamtaler	8
Overvåking av telefonbruk / annen kommunikasjonsteknologi	9
Overvåking av e-post	8
Overvåking av besøk på internett	15
Overvåking av PC-/skjermbruk (loggføring av tastaturbruk og/eller skjermopptak)	7
Elektronisk adgangskontroll	37
Kameraovervåking av områdene hvor arbeidet skjer	16
Feltteknologier	13
Biometriske verktøy	8
Elektronisk registrering av tidsbruk/produktivitet	25
Overvåking av interne chatkanaler (Lynx, Facebook bedrift, Messenger, Skype o.l.)	8

Kilde: Bråten 2019, tabell 3.1 s. 34

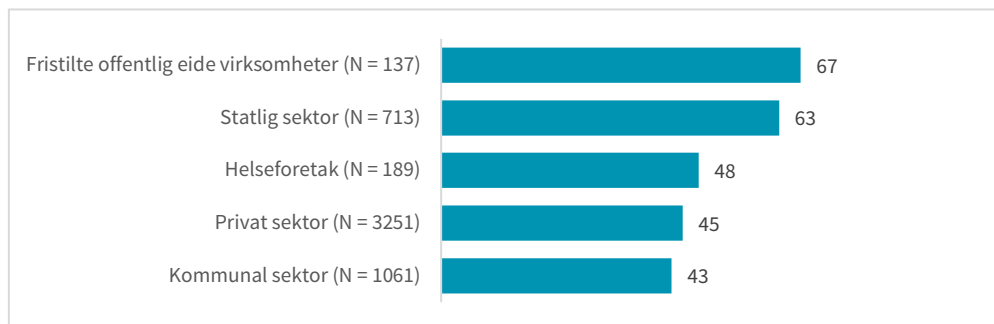
Det er forskjeller mellom ulike bransjer når det gjelder bruk av disse ulike kontroll- og overvåkingssystemene. Den mest utbredte bruken finner vi innen finans og forsikring, transport, lager og post samt administrasjon, forsvar, politi, skatt og trygd (offentlig).

Vi er her opptatt av om de ansatte har medvirket ved innføringen av de ulike systemene. Dette ble kartlagt i undersøkelsen fra 2019. Her svarer 37 prosent at bruken av det aktuelle systemet er drøftet med representanter for de ansatte, mens 15 prosent svarer at det ikke har blitt drøftet. Nærmere halvparten (48 prosent) svarer at de ikke er sikre på dette. Respondenter som selv er tillitsvalgt og/eller verneombud, svarer i større grad enn de øvrige at systemet har blitt drøftet. Disse kan i mange tilfeller selv ha deltatt i drøftingene. Feltteknologi er det systemet som en størst andel svarer at har blitt drøftet (49 prosent). Det er ingen vesentlig forskjell mellom ansatte i privat og offentlig sektor når det gjelder spørsmålet om systemet har blitt drøftet. Ansatte i virksomheter som har etablerte ordninger med verneombud, tillitsvalgte og tariffavtale, svarer i større grad at systemet er drøftet med ansattes tillitsvalgte/verneombud, enn ansatte i virksomheter som ikke har slike ordninger etablert. Videre svarer 63 prosent av respondentene at arbeidsgiver har informert dem om hensikten/formålet med det aktuelle systemet, og 54 prosent svarer at arbeidsgiver har informert dem om hva opplysningene brukes til. Med andre ord er det en betydelig andel som ikke har, eller som ikke husker om de har, blitt informert om formålet eller om hva informasjonen fra digitale overvåkingssystemer brukes til (Bråten 2019:57–59). Alt i alt tegner det seg et bilde av at ansattes medvirkning samt informasjon om formål er svakere ved innføring og bruk av nyere systemer basert på overvåking av kommunikasjon, som telefon, e-post, internett, PC-/skjermbruk og chat, sammenliknet med mer tradisjonelle systemer basert på adgangskontroll, kontroll av tidsbruk/produktivitet og kameraovervåking. Det kan være grunn til å rette ekstra oppmerksomhet mot innføringen av nye digitale systemer for overvåking av ansattes kommunikasjon i de deler av arbeidslivet hvor det lokale partssamarbeidet tradisjonelt står svakt.

## 8.2 Deltakelse i omorganisering – et spørsmål om tidspunkt?

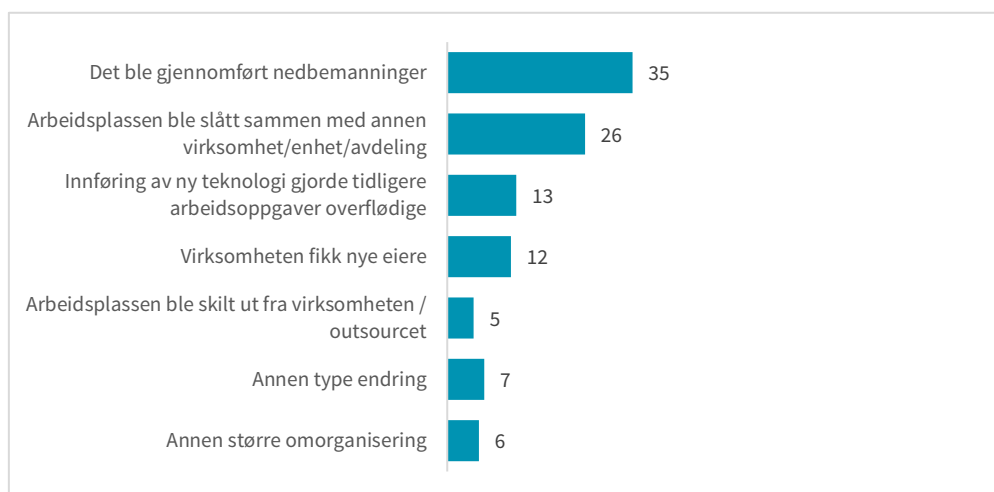
Det andre temaet vi ser nærmere på i dette kapittelet, er ansattes involvering i omorganiseringsprosesser. Om og hvordan tillitsvalgte og/eller andre representanter for de ansatte involveres i slike prosesser, kan betraktes som en lakmestest på hvordan samarbeidet fungerer. I en tidligere undersøkelse fant man at samarbeid som lå dødt, kunne vekkes til live når omorganiseringer skulle iverksettes, og særlig der lovverket stiller krav om drøftinger (Trygstad et al. 2015). Vi har i spørreundersøkelsen stilt spørsmål om virksomheten der respondentene arbeider, har vært gjennom større omorganiseringer i løpet av de siste to årene. Ser vi alle under ett, svarer 48 prosent bekreftende på dette. I figur 8.1 ser vi hvordan dette fordeler seg mellom sektorene.

Figur 8.1 Andel arbeidstakere som har vært gjennom større omorganiseringsprosesser siste to år. Breddeutvalget. Prosent.



Det er signifikant flere i fristilte offentlig eide virksomheter og i statlig sektor som svarer at de har vært gjennom større omorganiseringsprosesser, enn hva de i de øvrige sektorene svarer. Noen omorganiseringsprosesser vil være mer omfattende enn andre. De som har svart at de har vært gjennom omorganiseringsprosesser, har derfor fått oppfølgingsspørsmål om hva slags prosess dette var, se figur 8.2.<sup>26</sup>

Figur 8.2 Type omorganisering som har vært gjennomført de siste to år. Breddeutvalget. N = 2055. Flere svar mulig. Prosent.



<sup>26</sup> I tillegg til de som inngår i figur 8.2, var det 2 prosent som svarte «annen omorganisering». Her har respondentene svart geografisk flytting av virksomheten, endringer som følge av ny fylkes- og kommunestruktur og ny ledelse.

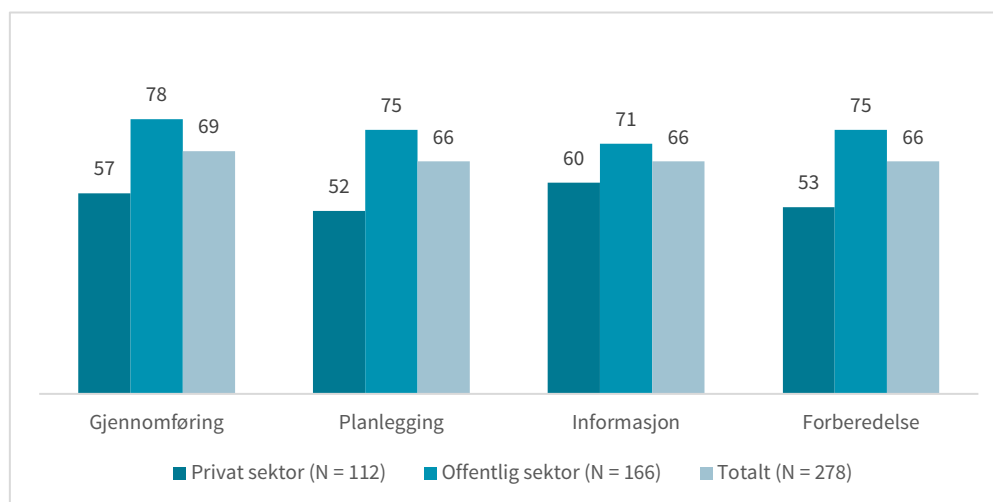
Den typen endring som flest har erfart, er at arbeidsplassen ble organisert på en ny måte, dernest svarer 35 prosent at det ble gjennomført nedbemanning der de jobber, mens 26 prosent svarer at arbeidsplassen ble slått sammen med annen virksomhet, enhet eller avdeling. Noen av arbeidstakerne har vært gjennom mer enn én type endring. Ser vi hele utvalget (breddeutvalget) under ett, sier om lag seks av ti at det har vært gjennomført én omorganisering der de jobber. Det er flest i kommunal sektor som svarer dette. Blant de som svarer omstilling tre ganger eller mer, finner vi en overvekt av arbeidstakere i privat sektor, der 16 prosent svarer dette (ikke vist).

### Deltakelse i ulike faser

Både arbeidsmiljøloven og hovedavtalene har bestemmelser som skal sikre tillitsvalgte innflytelse i omorganiseringsprosesser. I hovedavtalen mellom NHO og LO § 9-4 står det at «Bedriftens ledelse skal så tidlig som mulig drøfte med de tillitsvalgte: omlegginger av viktighet for arbeidstakerne og deres arbeidsforhold, herunder viktige endringer i produksjonsopplegg og metoder». De andre hovedavtalene har tilsvarende bestemmelser. Arbeidsmiljøloven kapittel 8 stiller samme type krav til virksomheter med mer enn 50 ansatte. I tillegg er det særskilte drøftingsbestemmelser ved masseoppsigelser (§ 16-5) og virksomhetsoverdragelse (§ 16-6).

Et fellestrekk ved disse reguleringene er at tillitsvalgte skal involveres «så tidlig som mulig», noe som i rettspraksis har blitt fortolket til å være allerede på planleggingsstadiet.<sup>27</sup> For den eller de som skal representere medlemmer og/eller de ansatte, vil det å delta i strategiske diskusjoner forut for at vedtak fattes, være viktig. De vil da kunne vurdere og uttale seg om de forslag ledelsen kommer med, og de vil også kunne ha mulighet til å spille inn alternative løsninger til eksempelvis innsparinger og effektiviseringer. I spørreundersøkelsen ba vi tillitsvalgte, verneombud og andre representanter for de ansatte om å ta utgangspunkt i den siste omorganiseringsprosessen som ble gjennomført der vedkommende arbeider, og vi spurte om de selv deltok, eller om de vet om andre som representerer de ansatte, deltok i forberedelses-, informasjons-, planleggings- eller gjennomføringsfasen. Figur 8.3 viser hvordan dette fordeler seg etter sektor.

Figur 8.3 Tillitsvalgte, verneombud eller andre ansattrepresentanters deltakelse i ulike faser i den siste omorganiseringsprosessen. Utvalg tillitsvalgte og verneombud. Prosent.

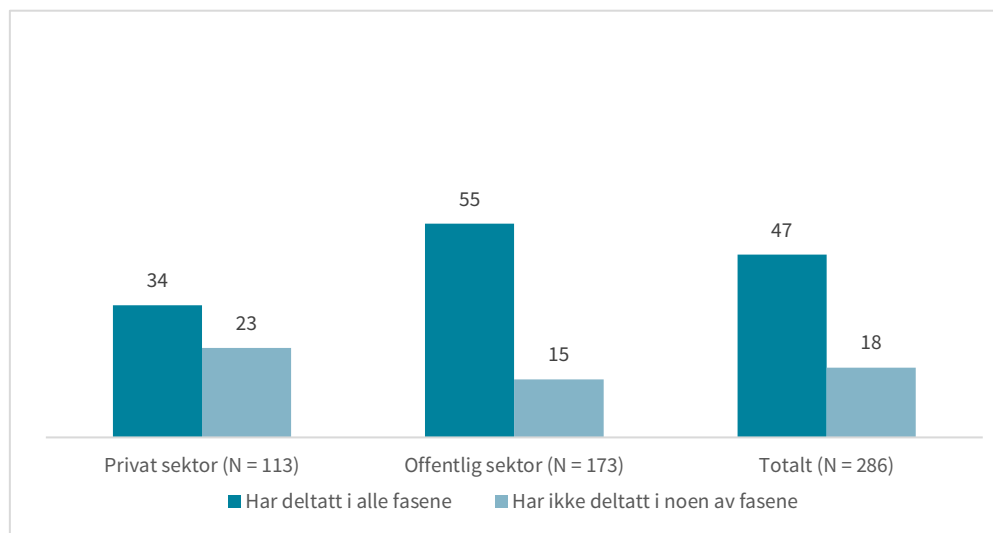


<sup>27</sup> ARD 1996-130



Dersom vi ser hele utvalget under ett, svarer to av tre at de har deltatt i minst én av de nevnte fasene. Det er små forskjeller mellom fasene. Ansattrepresentanter i privat sektor skiller seg ut ved at de i mindre grad enn andre har svart at de har deltatt i de ovennevnte fasene. Dersom vi sammenlikner andelen som enten har deltatt i alle fasene eller ingen av dem, trer sektorforskjellene klarere fram, se figur 8.4.

Figur 8.4 Andel tillitsvalgte som svarer at de selv eller andre tillitsvalgte var delaktig eller ikke delaktig i ulike faser av omorganiseringsprosessen. Utvalg av tillitsvalgte. Prosent.



En drøy halvpart i offentlig sektor svarer at de selv eller andre ansattrepresentanter på arbeidsplassen var delaktig i alle de fire fasene av omorganiseringsprosessen. Andelen er signifikant lavere i privat sektor, der om lag hver tredje tillitsvalgt svarer det samme. Vi ser også at om lag hver fjerde tillitsvalgt i privat sektor sier at verken de selv eller andre tillitsvalgte var involvert i noen av de nevnte fasene. Det er ingen nevneverdige forskjeller innad i offentlig sektor. Det er en klart større andel enn hva vi finner blant tillitsvalgte i offentlig sektor sett under ett. Dette er til tross for at tillitsvalgte i offentlig sektor er utestengt fra de første fasene i vedtak som blir fattet politisk.

Vi har gjennomført multivariate analyser i privat og offentlig sektor. I privat sektor viser analysene at tillitsvalgte med lang ansiennitet eller mange medlemmer i ryggen deltar i større grad enn andre.<sup>28</sup> Antall ansatte i virksomheten, representantenes utdanningsnivå, bransje, eiernes nasjonalitet eller om man er del av et konsern eller ikke, har ingen særskilt betydning for svaret. I offentlig sektor har også ansiennitet som representant betydning. Det samme har utdanning og hvilken del av offentlig sektor de arbeider i. Tillitsvalgte i kommunal sektor deltar i mindre grad enn de i statlig sektor og i de fristilte offentlig eide virksomhetene (inkl. helseforetakene). Og de som har fagutdanning eller utdanning på videregående skole-nivå, deltar i større grad enn de med utdanning på universitets- og høyskolenivå.

I det kvalitative materialet var det enkelte eksempler på at tillitsvalgte og verneombud ikke ble trukket med i omorganiseringsprosesser.

<sup>28</sup> Fullstendig analyse finnes her: <https://fao.no/zoo-publikasjoner/fao-rapporter/item/arbeidstakers-medbestemmelse-og-medvirkning>

Der jeg skulle ønsket mer medvirkning, er i omorganiseringer. Her er HMS-området litt glemt. Da jeg startet i jobben, var jeg usikker på hvor jeg skulle inn, det er blitt mye bedre. Men når det gjelder omorganisering/omstrukturering, er tillitsvalgte med, men ikke vi. (verneombud, kommune)

Utskilling av booking. Var veldig vanskelig. Flere hos oss som måtte omplasseres eller ble overflødige [...] Jeg ble informert, men ikke drøfting. Jeg tror det var drøfting lenger opp. (tillitsvalgt, hotell)

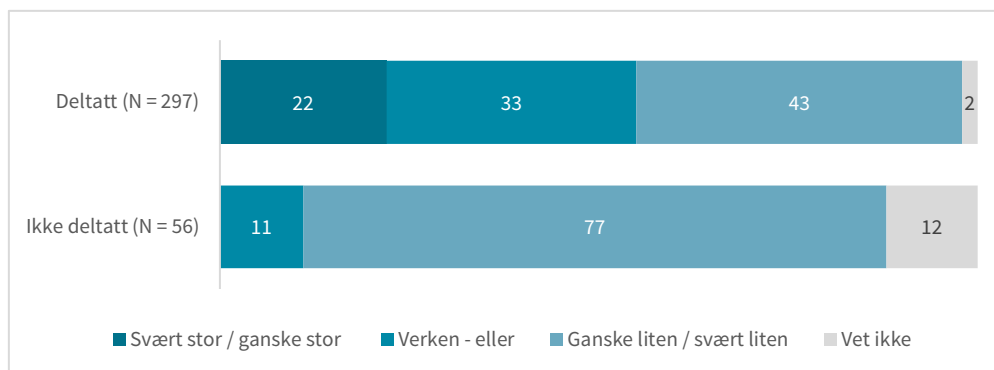
Sitatene viser at selv om informantene ikke ble trukket med, var det andre representanter i organisasjonen som var involvert. Både en bredere involvering (eventuelt diskusjoner på ulike nivåer) og bedre kommunikasjon mellom representanter i ulike roller eller på ulike nivåer kunne bidratt til at flere synspunkter kom fram i prosessene i disse virksomhetene.

Mange tillitsvalgte og verneombud har vært involvert i omorganiseringsprosesser i forbindelse med covid-19-pandemien. Dette er særskilt behandlet i eget notat (se Trygstad & Andersen 2021).

### Innflytelse i omorganiseringsprosesser

Tillitsvalgte som har vært gjennom omorganiseringer, fikk spørsmål om i hvilken grad de som tillitsvalgt eller andre i forbundet/klubben hadde innflytelse på omorganiseringens utfall. Her svarer 19 prosent at de hadde svært stor eller ganske stor innflytelse, mens 49 prosent svarer ganske liten eller svært liten innflytelse. Det er ingen særlige sektorforskjeller. Vi finner heller ingen signifikante forskjeller mellom type omstilling og hvordan de vurderer innflytelsen over utfallet, ei heller forskjeller i vurdert innflytelse og deltakelse i ulike faser. Derimot er det en sterk sammenheng mellom de som har deltatt i en av de nevnte fasene i figur 8.4, og vurderingen av innflytelse over utfallet av omorganiseringsprosessen. Det framgår av figur 8.5.

Figur 8.5 Opplevd innflytelse blant tillitsvalgte som har deltatt og ikke deltatt i minst én fase i omstillingsprosesser. Utvalg av tillitsvalgte. Prosent.



Mens 22 prosent av de som har deltatt, svarer at de hadde stor eller ganske stor innflytelse, er den tilsvarende andelen blant de som ikke deltok, null. Dette er kanskje ikke så overraskende. Samtidig kunne det tenkes at de som ikke hadde deltatt formelt i omorganiseringsprosesser, likevel ikke hadde påvirket gjennom mer uformell kontakt. Resultatene tyder imidlertid på at dette ikke er tilfellet.

### 8.3 Oppsummering

Med nye digitale arbeids- og administrasjonssystemer i virksomhetene øker også mulighetene for kontroll og overvåking av ansatte. Regelverket skal sikre ansattes medvirkning og at personvern hensyn blir ivaretatt ved innføring og bruk av kontrolltiltak. Likevel kan grensene mellom digitale kontrolltiltak og nye digitale arbeidsverktøy i mange tilfeller være uklare, og i praksis kan det bli opp til arbeidsgiver å avgjøre om et nytt digitalt system er et kontrolltiltak som utløser krav om medvirkning eller ikke. I 2019 gjennomførte vi en kartleggingsundersøkelse blant arbeidstakere om bruken av ulike digitale kontroll- og overvåkingssystemer i arbeidslivet. Seks av ti svarte at minst ett (av totalt elleve ulike systemer) ble brukt for å kontrollere eller overvåke dem i arbeidet. Av disse svarer i underkant av 40 prosent at dette har vært drøftet med tillitsvalgte. Det er også en betydelig andel som svarer at de ikke har fått informasjon om formålet eller om hva informasjonen fra digitale overvåkingssystemer brukes til. Undersøkelsen fra 2019 viser at ansatte i virksomheter som har etablerte ordninger med verneombud, tillitsvalgte og tariffavtale, i større grad svarer at systemet er drøftet med ansattes tillitsvalgte/verneombud, sammenliknet med ansatte i virksomheter som ikke har slike ordninger etablert.

I dette kapitlet ser vi også nærmere på medvirkning i omorganiseringsprosesser. I spørreundersøkelsen har vi boret litt mer i om ansatterepresentantene blir involvert i slike prosesser. Av de som har vært gjennom en form for omorganisering siste to år, er det flere i offentlig enn i privat sektor som har vært med i alle fasene i en omorganisering. Totalt har nesten halvparten av tillitsvalgte/verneombud vært involvert i alle faser. Det er særlig tillitsvalgte med mange medlemmer i ryggen og som har lang ansiennitet, som sier de har blitt involvert i hele prosessen.

En stor andel av de tillitsvalgte vurderer imidlertid innflytelsen i denne typen prosesser som liten. Bare 22 prosent av de tillitsvalgte som har deltatt i deler eller hele prosessen, sier at de i stor eller ganske stor grad hadde innflytelse.

## 9 Relasjonene

---

Som tidligere omtalt (se kapittel 6 og 7) må de ordningene som skal bidra til et demokratisk arbeidsliv, og som er nedfelt i lov og avtaleverk, omsettes til praksis lokalt dersom de skal ha noen betydning. Vi har så langt sett at det er variasjon i hvor utbredt og omfattende de lov- og avtalebaserte ordningene er i norske virksomheter. I kapittel 5 så vi eksempelvis at lovpålagte ordninger som verneombud og arbeidsmiljøutvalg i mindre grad etterlevs innenfor overnattings- og serveringsvirksomhet og forretningsmessig tjenesteyting enn i offentlig forvaltning, bygg og anlegg og industrien. Dette er også bekreftet i andre studier (se f.eks. Alsos & Jensen 2013; Trygstad et al. 2012, 2014, 2018). Vi har i tillegg sett at hvor godt eller dårlig de ulike ordningene fungerer, varierer.

Det kan være flere grunner til at de virkemidlene som finnes i lov- og avtaleverket, ikke utnyttes godt nok, men det kan se ut til at det er et ubrukt potensial for samarbeid. I kunnskapsnotatet (Trygstad et al. 2019) refererer vi til prosjekter finansiert av Hovedorganisasjonenes Fellestiltak. Her er det blant annet vist hvordan det å utvikle relasjonene mellom partene lokalt kan bidra til å redusere konfliktnivået og øke konkurransevnen og lønnsomheten (Nyhus & Munthe 2017). I dette kapitlet skal vi se nærmere på relasjonene mellom partene. Vi spør:

- Hvordan vurderer partene sitt forhold til hverandre?
- Hva synes å øke eller redusere tilliten mellom partene?

### 9.1 Tillit og sosial kapital

Dølvik og medforfattere forklarer den nordiske modellens suksesshistorie blant annet med tillit (Dølvik et al. 2014). Men tillit er ikke bare et resultat av modellen, det er også en forklaring på de sosiale resultater som er oppnådd. De framhever forhandlings- og partsinstitusjonene som en viktig tillitsskapende form for sosial kapital i de nordiske arbeidsmarkedene. Dette har bidratt til balanserte makt- og samarbeidsforhold, koordinert lønnsdannelse og en sammenpresset lønnsstruktur (Dølvik et al. 2014:9). Vi vender blikket nedover og skal undersøke relasjonene mellom partene på virksomhetsnivå.

Gjennom gode relasjoner utvikles tillit. Men hva er egentlig tillit? Tillit er noe som utvikles på bakgrunn av forventninger til en gitt type handling eller væremåte (Marques & Dhiman 2017; Coleman 1990) og er et sentralt begrep i studier av institusjoner og institusjonelle prosesser. Tillitsbegrepet viser til en tidligere erfaring, men også til et kalkulert valg mellom ulike handlingsalternativer det er tilknyttet en viss risiko. Det kan dreie seg om toppledelsens valg om å involvere tillitsvalgte framfor å ekskludere dem i viktige beslutninger for virksomheten og de ansatte. Hernes (2006) framhever tillit som et sentralt element i den norske mikromodellen, det vil si for modellen på virksomhetsnivå. Han framhever ulike trekk som avgjørende i modellen, men forutsigbare og stabile relasjoner framheves som viktig (ibid. s. 28).

Samtidig fungerer ikke modellen i et vakuum. Den vil være utsatt for påvirkning, blant annet i form av importerte organisasjons- og ledelseskonsepter som vil kunne

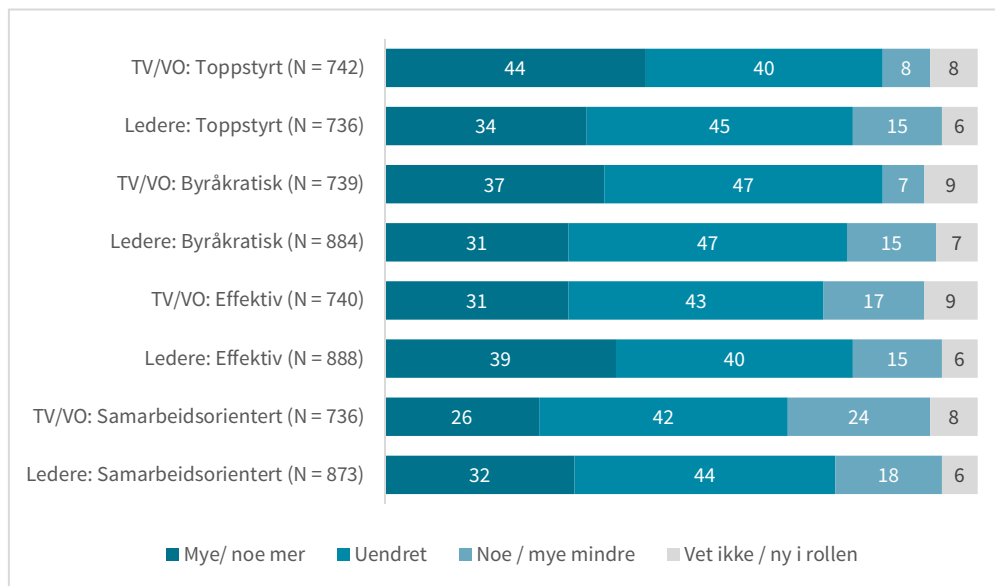
vekte individuell deltakelse sterkere enn den representative, noe som *kan* medføre at det representative «beinet» i modellen forvitrer. Gitt definisjonen av tillit er det også liten grunn til å anta at en autoritær ledelse bidrar til utvikling og bevaring av tillit. I løpet av de siste tiår har man innenfor arbeidslivsforskningen diskutert om importerte ledelses- og organisasjonskonsepter fører til en mer hierarkisk ledelsesutøvelse, som bryter med den nordiske samarbeidstradisjonen (se f.eks. Hvid & Falkum 2019; Hagedorn-Rasmussen & Klethagen 2019; Finnestrand 2015).

## 9.2 Et mer toppstyrt arbeidsliv?

Drange og medforfattere har konstruert fire idealtyper for styring langs aksene konkurranseorientert til samarbeidsorientert og fra kollektiv til individuell orientering: «standardisering og kontroll», «lojalitet og lydighet», «medvirkning» og «medbestemmelse». De argumenterer for at «standardisering og kontroll» blir stadig mer utbredt i norsk arbeidsliv, både i offentlige og privateide virksomheter (Drange et al. 2020:15). De kobler dette til introduksjonen av Corporate Governance og New Public Management og til ulike varianter av Lean production. Ifølge forfatterne blir relasjonen mellom ledelse og ansatte mindre viktig fordi «oppgavene og måten å utføre dem på er gitt i standardene».

I vår studie har vi ikke benyttet de ovenfornevnte idealtypene, men vi har i både spørreundersøkelsen og i intervjuer undersøkt tillitsforholdet mellom partene, og vi har bedt tillitsvalgte, verneombud og ledere om å vurdere om ledelsen er endret i løpet av de siste to til tre årene. Vi starter med å se på hvordan ledere, tillitsvalgte og verneombud vurderer spørsmål knyttet til ledelsen av virksomheten de jobber i. Svarene er gjengitt i figur 9.1.

Figur 9.1 Har virksomhetens ledelse endret seg på følgende områder de siste to til tre årene? Utvalg av ledere, tillitsvalgte og verneombud. Prosent.



Vi ser at det er omtrent like mange som svarer at virksomhetens ledelse ikke har endret seg, som sier at den *har* endret seg. Tillitsvalgte og verneombud svarer i større grad enn ledelsen at virksomhetens ledelse har blitt mer toppstyrt (44 versus 34 prosent) og byråkratisk (37 versus 31 prosent). Motsatt svarer ledere i større grad enn tillitsvalgte og verneombud at virksomhetens ledelse har blitt mer effektiv (39 versus

31 prosent) og samarbeidsorientert (32 versus 26 prosent). Når det gjelder sistnevnte, er det omtrent like mange tillitsvalgte og verneombud som svarer at virksomhetens ledelse har blitt henholdsvis mer og mindre samarbeidsorientert.

Det er også noen sektorforskjeller (ikke vist). Ledere, tillitsvalgte og verneombud i statlig sektor vurderer gjennomgående virksomhetsledelsen som mer toppstyrt og byråkratisk og mindre effektiv og samarbeidsorientert enn andre. Når det gjelder samarbeidsorientert, får respondentene i statlig sektor følge av kolleger i helseforetakene, som i signifikant mindre grad enn andre svarer at virksomhetens ledelse har blitt mer samarbeidsorientert i løpet av de siste to til tre årene.

### Er det sammenheng mellom betraktninger av toppledelsen og deltakelse?

Nærmere analyser viser at det er stor grad av korrelasjon mellom variablene toppstyrt og byråkratisk og samarbeidsorientert og effektiv. Vi har derfor konstruert to indekser.<sup>29</sup> Et av spørsmålene som skal besvares i denne delen, er om vurdering av toppledelsen har noen sammenheng med deltakelsesform. Er det for eksempel slik at de som sjelden eller aldri har uformelle samtaler med ledelsen på sitt nivå, også vurderer toppledelsen som mindre samarbeidsorientert? I tabell 9.1 ser vi hvordan de to indeksene fordeler seg på de fire ulike formene for deltakelse sett fra lederes og tillitsvalgtes ståsted. Lav score (1) viser til at toppledelsen har blitt mer løsningsorientert eller hierarkisk, mens høy score (5) betyr at respondentene mener at utviklingen har gått motsatt vei (mindre løsningsorientert/hierarkisk). De som har svart «vet ikke / ny i rollen», er utelatt fra analysene.

Tabell 9.1 Vurdering av virksomhetens ledelse og tillitsvalgtes deltakelsesform. Utvalg: ledelsen og tillitsvalgte.

Deltakelsesform	Løsningsorientert (1 = mer, 5 = mindre)		Hierarkisk (1 = mer, 5 = mindre)	
	Ledere (N = 1002)	Tillitsvalgte (N = 445)	Ledere (N = 1003)	Tillitsvalgte (N = 448)
Formell og uformell	2,74	2,84	2,71	2,55
Formell	2,8	3,18	2,43	2,36
Uformell	3	3,1	2,45	2,3
Sjelden/aldri	3	3,1	2,62	2,5

Tabell 9.1 viser en sammenheng som tilsier at kombinasjonen av formell og uformell deltakelse øker sannsynligheten for at både ledere og tillitsvalgte vurderer virksomhetens ledelse til å være mer samarbeidsorientert enn dersom deltakelsesformen kun er formell eller uformell eller så godt som fraværende. Sammenhengen er imidlertid ikke signifikant når vi ser på om virksomhetens ledelse vurderes som mer eller mindre hierarkisk. Men dersom vi utelater alternativet «sjelden/aldri», blir det signifikante forskjeller som tilsier at ledere og tillitsvalgte som svarer at de deltar i både formelle møter og uformelle samtaler med sin motpart, vurderer virksomhetens ledelse som mindre hierarkisk enn de som svarer at de kun deltar formelt eller uformelt. Derimot ser vi at vurderingene til de som sjelden eller aldri deltar i formelle fora eller har uformelle samtaler med sin motpart, er omtrent den samme som vurderingene til de som deltar formelt og uformelt. Vi mangler gode forklaringer på dette. Samtidig vet

<sup>29</sup> Chronbachs alpha for indeksen vi kaller løsningsorientert, er 0,71, og for indeksen vi omtaler som byråkratisk, 0,76. I løsningsorientert inngår samarbeidsorientert og effektiv, mens i hierarkisk inngår toppstyrt og byråkratisk.

vi fra tidligere forskning at tillitsvalgte som sjelden eller aldri møter leder på sitt nivå for å diskutere saker av betydning for medlemmene eller virksomheten, kan ha et helt greit forhold til sin leder, men da som en ansatt på lik linje med andre og ikke i kraft av sitt verv som tillitsvalgt (Trygstad et al. 2015).

Med bakgrunn i indeksene i tabell 9.1 har vi gjennomført multivariate analyser i henholdsvis offentlig og privat sektor. I tabell 9.2 ser vi hvilke variabler som har signifikant betydning.

Tabell 9.2 Hva som øker tilbøyeligheten til å svare at ledelsen har blitt mer løsningsorientert og hierarkisk i henholdsvis offentlig og privat sektor. Lineær regresjonsanalyse. Utvalg av ledere, tillitsvalgte og verneombud.<sup>30</sup>

Indikatorer	Privat (N = 667)		Offentlig (N = 695)	
	Løsningsorientert	Hierarkisk	Løsningsorientert	Hierarkisk
Kjønn			Kvinne	
Ansiennitet	Kort			
Verv/posisjon	Ledere	Tillitsvalgte		Tillitsvalgt
Sektor/bransje	Industri		Kommunal	
Del av konsern		Ja		
Omorganisert		Ja		Ja

Dersom vi starter med privat sektor, ser vi at arbeidstakere med kort ansiennitet og de i et lederverv er mer tilbøyelige til å svare at virksomhetens ledelse har blitt mer løsningsorientert de siste to til tre årene. Når det gjelder bransje, viser analysen at de som jobber i industrien, er mer tilbøyelige til å svare at toppledelsen har blitt mer løsningsorientert, enn andre. Videre ser vi at tillitsvalgte, de som jobber i konsern, og de som har vært gjennom omorganisering de siste par årene, i større grad svarer at toppledelsen har blitt mer byråkratisk.

Ser vi på svarene fra ledere, tillitsvalgte og verneombud i offentlig sektor, svarer kvinner og arbeidstakere i kommunal sektor at virksomhetens ledelse har blitt mer løsningsorientert, mens også her svarer tillitsvalgte og de som har vært gjennom omorganisering, at toppledelsen har blitt mer hierarkisk.

Variabler som utdanning, antall ansatte i virksomheten, antall etablerte bedrifts-demokratiske ordninger, og i privat sektor: tariffavtale og eiernes nasjonalitet, har ingen særlig innvirkning i modellen og er ikke tatt med.

### Hva er en god leder og en god tillitsvalgt?

Som tillitsvalgt og verneombud representerer man henholdsvis medlemmer og ansatte. En sentral del i vervene er å ivareta interessene til de man representerer. Det samme gjelder ledelsen, som skal ivareta eiernes interesser, uavhengig av om eierne er vi som borgere eller innbyggere, private eiere eller aksjonærer. Begge parter skal også kunne tenke helhetlig og ta hensyn til virksomhetens interesser i det større bildet.

Når virksomhetens ledelse vurderes som mer toppstyrt og byråkratisk enn for to til tre år siden av henholdsvis 37 og 33 prosent av respondentene, trenger ikke det være et negativt utviklingstrekk. Det vil blant annet bero på hva ledere, tillitsvalgte og ver-

<sup>30</sup> For fullstendig analyse, se: <https://fafo.no/zoo-publikasjoner/fafo-rapporter/item/arbeidstakeres-medbestemmelse-og-medvirkning>

neombud mener kjennetegner en god leder. Dette har vi spurt om i de kvalitative intervjuene, vi har også spurt informantene om hva som kjennetegner en god tillitsvalgt eller verneombud. Vi starter med «en god leder». Under gjengir vi sitater fra leder og tillitsvalgt i samme virksomhet.

En som kjenner spillereglene, en som behandler alle parter respektfullt og setter av tid til møter. (leder, bygg og anlegg)

En som er i stand til å oppnå resultater gjennom andre, og som ser på ansatte og tillitsvalgte som medspillere og en ressurs. (tillitsvalgt, bygg og anlegg)

En som setter mål i henhold til virksomhetens mål, og som oversetter dette til egen virksomhet. Som har gjennomføringskraft, da må den ha en god dialog med sine tillitsvalgte. En som sørger for et godt arbeidsmiljø og holder målene som er identifisert. (leder, helseforetak)

En god leder må kjenne lov- og avtaleverk. Lytte og involvere de ansatte og tillitsvalgte. De må vise at de er på vårt lag, at det er våre interesser de skal fronte. Vise at de har tillit til oss som fagfolk. Og så må de være tilgjengelige. Slik at man kan løse saker lavest mulig. At de ser hva som skjer på gulvet. Man må være ute – prate og se de som faktisk jobber. Og være fleksibel og løsningsorientert. (tillitsvalgt, helseforetak)

Et gjennomgående funn er at tillitsvalgte og ledere har en ganske lik beskrivelse når vi ber dem om å definere en god leder. At man som leder behandler sine ansatte med respekt, går igjen i beskrivelsen av en «god leder». Andre begreper som benyttes, er at man har tillit til sine ansatte og ikke minst til ledelsen, og at man lytter. For som en leder i en industrivirksomhet sier: «Hvis alle bare gjør som jeg sier, blir vi jo ikke bedre. Jeg er avhengig av å få vite hva som ikke fungerer. Jeg er avhengig av at folk her trives.»

Hvordan defineres så en god tillitsvalgt? En hyppig brukt kommentar når vi ber informantene om å beskrive en god leder og en god tillitsvalgt, er: «Det er egentlig mye av det samme.» Her er noen eksempler sett fra både ledes og tillitsvalgtes ståsted:

Det er en representant som kjenner flokken sin, og som har et mandat fra flokken til å ta beslutninger. Må også kjenne arbeidsgivers vinkler og reflektere over rollen sin. (leder, bygg og anlegg).

En som ser alle medlemmene, informerer, det du gjør, må være transparent. Man må kjenne fakta og bruke klubbstyret. Være våken, andre har også gode ideer. Så må man tåle motbør. (tillitsvalgt, bygg og anlegg)

Det er en som står opp for sin gruppe, men som klarer å se framover og se helheten, og som deler arbeidsgivers mål. (direktør, helseforetak)

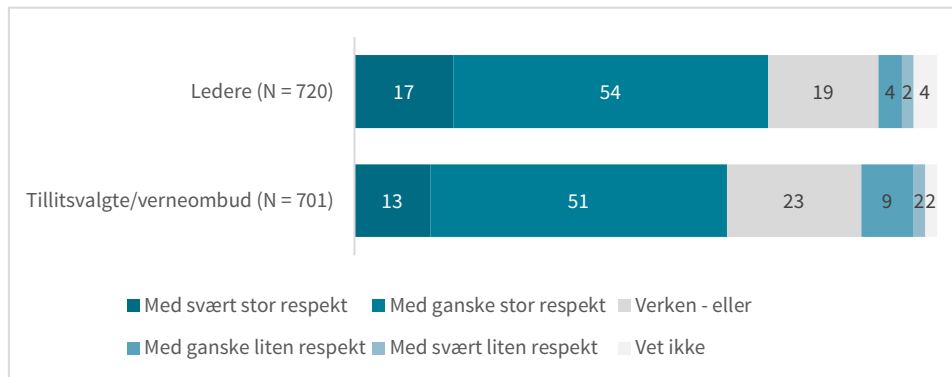
At du er flink til å forankre synspunkter i medlemsmassen. Du må kunne håndtere motstridende interesser. Og selvfølgelig at man kan vise seg tillitsverdig. Kjenne lov- og avtaleverk. Huske hvem man representerer. Så må du være fleksibel, må kunne møte leder og være villig til å finne felles løsninger. Ellers får man ikke til noe. (tillitsvalgt, helseforetak)

Det er stor grad av aksept blant ledere for at tillitsvalgte skal representere de ansattes interesser, noe som indikerer at det er en stor grad av respekt for tillitsvalgtes rolle. I spørreundersøkelsen har vi bedt ledere, tillitsvalgte og verneombud om følgende:



«Alt i alt – hvordan vil du beskrive måten ledelsen behandler de tillitsvalgte på?» Svarene kan leses ut av figur 9.2.

Figur 9.2 Hvordan ledelsen behandler de tillitsvalgte. Utvalg: ledere og tillitsvalgte. Prosent.



En klar majoritet svarer at ledelsen behandler de tillitsvalgte med svært stor eller ganske stor respekt. Ganske få svarer «med ganske liten respekt» eller «med svært liten respekt». Ledelsen er litt mer tilbøyelige til å svare at de behandler de tillitsvalgte med respekt, enn hva tillitsvalgte og verneombud er (71 versus 64 prosent). Det er også noen sektorforskjeller. Skillet går mellom offentlig og privat sektor. Respondentene i offentlig sektor svarer noe oftere at ledelsen behandler de tillitsvalgte med respekt. Det er også variasjon innen privat sektor. Blant de som arbeider innen vareproduksjon, svarer 60 prosent at ledelsen behandler tillitsvalgte med respekt. I privat servicesektor er den tilsvarende andelen 46 prosent. Innad i offentlig sektor er det ingen nevneverdige forskjeller mellom eksempelvis de som er ledere, tillitsvalgte eller verneombud i helseforetakene eller staten, og de i kommunal sektor. Respekt er gjerne et begrep som nevnes sammen med tillit. Det er temaet under.

### Tillit

Vi har tidligere omtalt at tillit er forbundet med forutsigbarhet og rutine, men også makt. I denne delen skal vi undersøke om partene har tillit til hverandre. Tilstedeværelse og fravær av tillit har vært tematisert både i intervjuer og i spørreundersøkelsen.

Ja, her er det både respekt og tillit. Det var ikke slik før. Alle ansatte har et stort spillerom med hensyn til hvordan ting skal gjøres. Det er stort sett vi [tillitsvalgte] som skriver nye prosedyrer. Vi jobber med det, etter en form for sertifisering.» (tillitsvalgt, industri)

Denne tillitsvalgte påpeker at forholdet er endret til det bedre. I denne virksomheten hadde man tidligere en ledelse som var autoritær, som kjefta, og som spredde usikkerhet blant de ansatte. Dette ligger et par år tilbake i tid. Resultatet var at få turte si sin mening, og at tillitsvalgte eller verneombudene ikke ble involvert eller hørt. Her har tillitsvalgte og lederen som vi har intervjuet, en omforent oppfattelse av før- og nåsituasjonen. Vi slipper til lederen, dernest den tillitsvalgte:

Folk var redde. Det var to sjefer, og alle visste at når de viste seg, så kom det til å bli kjefting. Folk gjemte seg. Jeg vurderte seriøst å slutte. Det var utrolig dårlig arbeidsmiljø. Jeg hadde hørt rykter før jeg takket ja til jobben, men jeg tenkte at så ille kan det da ikke være. Det var det. Det var ledere som kommanderte, og gjorde du noe feil, ble du skjelt ut. Det hadde de fått lov til å holde på med i flere år, og turnoveren og sykefraværet var høyt. Ingen grep inn. Heller ikke tillitsvalgte turte å gripe inn. Jeg har jobbet mye med å snu det, få til en kulturell endring. Jeg ønsker åpenhet. (leder, industri)

Det var turbulent mellom ledelse og ansatte, folk valgte å slutte. Det var et ledelsesproblem. På den tid hadde vi en ledelse som så kun tall, du som var på gulvet, var et ansattnummer, og det var det. Hvis du hørte noe, var det negativt. Så ble ledelsen bytta ut for et år siden. Nå er det en helt annen kultur. Kjempebra. De ansatte blir hørt. Vi fikk ny sjef. Når han overtok – han er ikke redd for å brette opp ermene og gå inn i produksjonen og gjøre et stykke arbeid. Vi ser han hele tiden, han oppmuntrer og informerer oss om når vi har gjort det bra. Det var veldig rart på begynnelsen. Vi så ham, og det han sa, var positivt. Han fikk umiddelbart respons fra oss. En som støtter ansatte og tar i et tak, er viktig. (tillitsvalgt, industri)

Sitatene viser at tillit er personavhengig og lett kan endres, både til det bedre og til det verre. Skifte av ledelse kan være en faktor som kan bidra til endring i den ene eller den andre retningen. En av virksomhetene er et stort internasjonalt konsern, men som ikke har tariffavtale. Da vi gjennomførte intervjuer, hadde det akkurat vært utskiftninger i den norske toppledelsen. Den tillitsvalgte vi intervjuet, uttalte seg derfor om sitt forhold til den tidligere sjefen. Til tross for at virksomheten ikke hadde tariffavtale, var organisasjonsgraden ganske høy, og den tillitsvalgte som var fra den største fagforeninga, er representert i ulike organer og utvalg.

Jeg har hatt et godt forhold til ledelsen, altså den som var. Den ble byttet her i vinter. Det var rett før korona og nedstenging. Men den forrige sjefen vår var en veldig OK fyr. Vi hadde ofte samme mening om ulike saker. Og var samstemte i styremøter. Og tror han følte seg like vingeklippet som oss, og at det var en viktig grunn til at han takka for seg. (tillitsvalgt, kunnskapsvirksomhet)

Lederen det her vises til, følte at rommet for ledelsesutøvelse minket, og beslutninger ble mer og mer tatt andre steder. Han omtaler sitt forhold til de tillitsvalgte som godt, de så at han «fighta» for de samme målene. Han kommenterer situasjonen slik:

Det er veldig stor forskjell på Norge og andre nordiske land. I Norge hadde vi en tillitsbasert kultur. Tillit bygges over år, men det tar fem minutter å rive det ned. I de andre landene har ikke virksomhetene den samme, den flate strukturen som vi har. I Norge blir det stilt spørsmål: Hva er det du tenker på? Det skjer ikke i de andre landene. Det er større forskjell enn det mange tror. (leder, kunnskapsvirksomhet)

I kapittel 7 så vi at tillitsvalgtes innflytelse, ikke overraskende, reduseres når beslutninger tas på nivåer der de selv eller andre tillitsvalgte ikke er representert. Her ser vi eksempler på det samme. Særlig krevende blir det når avgjørelser tas på konsernivå langt borte. Da kan tilliten mellom partene lokalt være god, mens forholdet til konsernets toppledelse kan bli fjernt. Dette påvirker rollen som tillitsvalgt, men også den stedlige ledelsen.

Det er tillit, men litt for nedadgående. Det er tillit nasjonalt mellom partene, men ikke til selskapets øverste ledelse. Så varierer det kanskje litt på lokalt nivå hvordan forholdet er. Men det er ikke like lett å vite om det er reell tillit. Når beslutninger allerede er tatt, er de liten vits å drøfte, det gjelder både for ledere og tillitsvalgte.» (tillitsvalgt, industri)

«Vi er et veldig stort selskap, og vi får mye beskjeder ovenfra – det gjelder for oss som ledelse og de tillitsvalgte, men i Norge lytter vi til tillitsvalgte. Partsforholdet er preget av tillit.» (leder, industri)

Sammenhengen mellom konsern og en hierarkisk virksomhetsledelse er også sporbar i vårt kvantitative materiale. Som vi så tidligere i dette kapittelet, viste analyser i privat sektor at tillitsvalgte, ledere og verneombud i konsern i signifikant større grad enn andre svarer at virksomhetsledelsen har blitt mer hierarkisk de senere år.<sup>31</sup>

Det er likevel et mindretall som svarer at tilliten ikke er som den burde, eller som mener den er «for nedadgående». I de aller fleste virksomhetene der vi har gjennomført intervjuer, svarer både ledelsen og tillitsvalgte at tilliten er svært god eller god. Samtidig er det ledere som svarer at de kan ha høy grad av tillit til noen tillitsvalgte og ikke til andre, det er med andre ord personavhengig. I store virksomheter settes dette også i sammenheng med nivåene. Her sett fra en tillitsvalgts ståsted:

De som er på foretaksnivå og klinikknivå, har mer profesjonelle ledere å forholde seg til. Det er ikke alle ledere lenger ned som har kunnskap, som vet at de skal orientere og drøfte. (tillitsvalgt, sykehus)

Vi har stilt et oppfølgingsspørsmål om hvorvidt informantene opplever at de kan snakke fortrolig med hverandre som leder, tillitsvalgt og verneombud. Her er to eksempler innenfor ett og samme sykehus:

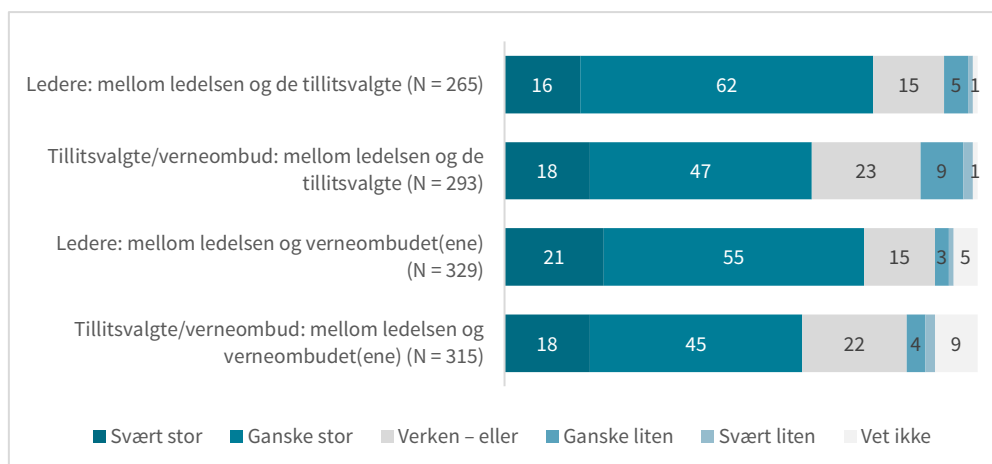
Jeg vil si det også til en viss grad er fortrolig i den forstand at jeg kan si ting til tillitsvalgte og stole på at dette ikke bringes videre. Jeg vet ikke om jeg er veldig heldig, men jeg stoler på mine tillitsvalgte. (leder, helseforetak)

Forholdet er preget av tillit. Jeg kan si noe i fortrolighet, det blir tatt på alvor. Jeg vil si vi stoler på hverandre. Jeg tror det generelt er bra, og at vi kan stole på ledelsen. Men tror at tillitsvalgte fra andre organisasjoner kan ha litt andre meninger. (tillitsvalgt, helseforetak)

I spørreundersøkelsen har vi stilt spørsmål om det er tillit mellom ledelsen og de tillitsvalgte og ledelsen og verneombudet eller verneombudene. Svarene fordeler seg slik:

<sup>31</sup> For fullstendig analyse, se her: <https://fafo.no/zoo-publikasjoner/fafo-rapporter/item/arbeidstakers-medbestemmelse-og-medvirkning>

Figur 9.3 Ledere, tillitsvalgte og verneombudenes vurdering av tillit. Utvalg: ledere, tillitsvalgte og verneombud. Prosent.



Tillitsvalgt fra fagforening og verneombud er to ganske ulike ordninger, selv om det heller ikke er uvanlig at de som er tillitsvalgt, også er verneombud og omvendt. Like fullt kunne man anta at ledere ville ha større tillit til verneombudene enn de tillitsvalgte, som man tidvis vil kunne stå i en mer eller mindre uttalt konflikt med. Figur 9.3 viser at så ikke er tilfelle. Svært få ledere svarer at de har ganske liten eller svært liten tillit til henholdsvis tillitsvalgte (6 prosent) og verneombud (4 prosent).

Det er imidlertid et gjennomgående trekk at tillitsvalgte og verneombud vurderer tilliten mellom partene som noe lavere enn hva ledere gjør. Derimot er det kun mindre forskjeller (ikke signifikante) mellom sektorene, men når vi gjør nærmere analyser av privat sektor, framgår det at de som arbeider innenfor privat servicesektor, vurderer tilliten mellom ledelsen og de tillitsvalgte (36 versus 69 prosent totalt i privat sektor) som klart lavere enn de øvrige.

### Sammenhengen mellom møtehyppighet og tillit

I kapittel 6 undersøkte vi tillitsvalgtes deltakelse i formelle og uformelle fora. Der framgikk det at 67 prosent av de tillitsvalgte deltar i formelle informasjons-, drøftings- og/eller forhandlingsmøter med øverste leder eller ledelsen på sitt nivå. Videre svarte 53 prosent av lederne at tillitsvalgte på «deres» nivå deltok i informasjons-, drøftings- og/eller forhandlingsmøter.

Når det gjelder uformelle samtaler, svarte 76 prosent av de tillitsvalgte at de har dette med leder på sitt nivå halvårlig eller hyppigere. Når vi spurte lederne om de har denne typen samtaler med «sin» tillitsvalgt, var andelen 72 prosent.

I tabell 9.3 undersøker vi om det har noe å si om det er noen sammenheng mellom det å møtes formelt og uformelt og den tilliten og respekten som synes å herske mellom partene. Vi benytter gjennomsnittlige mål for tillit, og vi har utelatt de som har svart «vet ikke» i figur 9.3. Vi minner om at jo lavere score, jo høyere grad av tillit.

Tabell 9.3 Vurdering av tillit og tillitsvalgtes deltakelsesform (1 = svært stor, 5 = svært liten). Utvalg: ledere og tillitsvalgte.

Deltakelsesform	Tillit mellom ledelsen og tillitsvalgte		Tillit mellom ledelsen og verneombud	
	Ledere (N = 444)	Tillitsvalgte (N = 201)	Ledere (N = 411)	Tillitsvalgte (N = 181)
Formell og uformell	2	2,04	1,98	2,03
Formell	2,57	2,44	2,43	2,29
Uformell	2,34	2,36	2,27	2,39
Sjelden/aldri	2,4	2,61	2,27	2,52

Ledere og tillitsvalgte som svarer at de deltar i formelle møter og uformelle samtaler med sin med- og motspiller, vurderer tilliten som signifikant størst. Ser vi på lederne vurderinger, er forskjellene størst mellom på den ene siden formelle møter og uformelle samtaler og på den andre siden formelle møter. Tillitsvalgtes vurdering av tilliten blir imidlertid stadig redusert når vi går fra gruppen som deltar i formelle møter og uformelle samtaler, til de som sjelden eller aldri har møter eller uformelle samtaler. Det ser derfor ut til at deltakelsesform har betydning for ikke bare vurderinger av ledelsen (jf. tabell 9.1), men også for tilliten mellom partene. Dette underbygger funn i tidligere undersøkelser, der vi fant at det å møtes i formelle og uformelle møter, selv om det ikke nødvendigvis var saker å diskutere, er viktig for etablering og vedlikehold av tillit (Trygstad et al. 2015:117). Sammenhengen mellom tillit og deltakelsesform bekreftes også i en lineær regresjon, men forklaringskraften er her begrenset. Like fullt finner vi at tillitsvalgte og ledere som deltar i formelle møter og uformelle samtaler i større grad svarer at forholdet er preget av tillit enn andre.<sup>32</sup> Funnene samsvarer også godt med det Hernes (2006) skriver om sammenhengen mellom stabile og forutsigbare relasjoner i en virksomhet i form av formaliserte møter og hyppig uformell dialog. Dette ser ut til å bidra til tillit, selv om man ikke alltid er enig.

### Sammenhengen mellom virksomhetsledelse, tillit og respekt

Det siste vi skal se på i denne delen, er om vi kan finne en sammenheng mellom på den ene siden vurderinger av virksomhetsledelsen og på den andre siden respondentenes vurderinger av tilliten mellom partene, og måten ledelsen behandler de tillitsvalgte på.

Tabell 9.4 Sammenhengen mellom virksomhetsledelse, tillit og respekt. Korrelasjonsanalyse. Utvalg: ledere og tillitsvalgte.

	Samarbeidsorientert (1 = mer, 5 = mindre)	Hierarkisk (1 = mer, 5 = mindre)
Alt i alt: tillit mellom ledelsen og tillitsvalgte	0,39** 642	-0,39** 648
Alt i alt: tillit mellom ledelsen og verneombud	0,29** 702	-0,3** 706
Alt i alt: om ledelsen behandler tillitsvalgte med respekt	0,38** 1394	-0,31** 1399

\*\*Korrelasjonene er signifikante på 0,01-nivå.

<sup>32</sup> For fullstendig analyse, se her: <https://fafo.no/zoo-publikasjoner/fafo-rapporter/item/arbeidstakeres-medbestemmelse-og-medvirkning>

Korrelasjonskoeffisientene i tabell 9.4 viser en ganske klar sammenheng mellom de ulike variablene. De som vurderer tilliten mellom ledelsen og tillitsvalgte og ledelsen og verneombudene som høy, vurderer også ledelsen som mer samarbeidsorientert, og motsatt. Den tilsvarende sammenhengen ser vi mellom de som svarer at ledelsen behandler tillitsvalgte med respekt, og samarbeidsorientert ledelse. Motsatt ser vi at høy score på dimensjonen hierarkisk virksomhetsledelse går sammen med lav score på tillit og respekt. Analysen i tabell 9.4 sier ingen ting om sammenhengens retning, men understreker det poenget vi trakk fram innledningsvis. Funnene kan tolkes dit hen at en endret ledelse i retning av mer hierarkisk ledelsesform vil kunne påvirke tilliten i negativ retning, samtidig som endring i retning av mer samarbeid vil kunne bidra til økt tillit. Dette er også gjenfinnbart i vårt kvalitative materiale, som her:

Som du har sett, har vi mange formelle møtepunkter og uformelle. Vi har mye kontakt. Forholdet er preget av tillit. Han som er sjef nå, har ikke vært her så lenge. Men han har lært seg dette. Det er tillit som er med på å bygge bedriften, at den går godt. (tillitsvalgt, bygg)

### 9.3 Oppsummering

I dette kapittelet har vi sett nærmere på relasjonen mellom partene. Med utgangspunkt i begrepet tillit og det som er viktige elementer i den norske mikromodellen, har vi diskutert følgende problemstillinger: 1) Hvordan vurderer partene sitt forhold til hverandre? 2) Hva synes å øke eller redusere tilliten mellom partene?

#### Partenes vurdering av forholdet til hverandre

Liten avstand mellom arbeidstakere og arbeidsgivere eller ledere er gjerne en dimensjon som framheves som sentral i den norske arbeidslivsmodellen. På spørsmål til ledere, tillitsvalgte og verneombud om ledelsen i virksomheten er endret de siste to til tre årene, finner vi at tillitsvalgte og verneombud i større grad enn ledere svarer at virksomhetens ledelse har blitt mer toppstyrt og byråkratisk, mens ledere i større grad enn tillitsvalgte og verneombud er mer tilbøyelige til å svare at virksomhetens ledelse har blitt mer effektiv og samarbeidsorientert. Videre vurderer ledere, tillitsvalgte og verneombud i statlig sektor gjennomgående virksomhetsledelsen som mer toppstyrt og byråkratisk og mindre effektiv og samarbeidsorientert enn sine kolleger i privat sektor.

Våre analyser viser at en majoritet av ledere, tillitsvalgte og verneombud svarer at ledelsen behandler de tillitsvalgte med respekt. Videre finner vi at både ledere og tillitsvalgte svarer at det er tillit mellom partene. Tilstedeværelse av respekt og tillit mellom partene er også gjenfinnbart i det kvalitative materialet. Tillitsvalgtes og leders beskrivelse av hva som er en god tillitsvalgt, er til forveksling lik hva som er en god leder. At man behandler sine med- og motspillere med respekt, at man kan stole på hverandre og inviterer til tillit, er gjengangere.

#### Hva øker eller reduserer tilliten?

Hernes (2006) vektlegger stabile og forutsigbare relasjoner som sentralt i den norske mikromodellen. Hyppige møtepunkter vil kunne bidra til å utvikle denne typen relasjoner. Våre analyser underbygger dette. Ledere og tillitsvalgte som svarer at de del-

tar i formelle møter og uformelle samtaler med sin med- og motspiller, vurderer tilliten som størst. Det å møtes jevnlig er med andre ord viktig for etablering og vedlikehold av tillit.

Vi finner også en klar sammenheng mellom på den ene siden tillit og respekt og på den andre siden en mer samarbeidsorientert toppledelse. Motsatt er det en sammenheng mellom lav tillit og respekt og det som vurderes som en mer hierarkisk virksomhetsledelse.

Våre funn tyder på at færre formelle og uformelle treffpunkter og dreining mot en mer hierarkisk ledelsesform vil kunne bidra til å svekke respekten og tilliten mellom partene.

## Del 3 Individuell deltakelse og innflytelse

---

**Vi har så langt vært opptatt av det representative partssamarbeidet, både det som er forankret i lov- og avtaleverk, og det som er etablert gjennom praksiser i virksomhetene.**

**I denne delen vender vi blikket mot arbeidstakerens individuelle deltakelse og innflytelse, altså de muligheter som den enkelte opplever å ha til å påvirke beslutninger og å ytre seg om forhold som berører arbeidssituasjonen og arbeidshverdagen der de arbeider.**



## 10 Innflytelse på jobben

---

Historisk har representativ og individuell deltakelse blitt betraktet som to ulike og gjerne konkurrerende former og retninger. Mens den representative deltakelse er nært koblet til rettighetsdimensjonen, har den individuelle deltakelsen vært knyttet til nytte og effektivitet (Trygstad 2004; Bie-Drivedal 2019). Den individuelle deltakelsen har også et viktig velferdselement, noe som stadfestes i formålsparagrafen til arbeidsmiljøloven om å sikre et helsefremmende arbeidsmiljø. Lov- og avtaleverket vektlegger og regulerer begge disse formene for deltakelse, og i «virkelighetens verden» er skillet analytisk. Som omtalt i kapittel 2 vil disse to formene for deltakelse i en norsk kontekst gjerne flyte i hverandre selv om de kan vektes ulikt. Det er også forskningsmessig belegg for å hevde at de to formene understøtter hverandre (Trygstad et al. 2019; Hagen & Trygstad 2009). Vår hovedproblemstilling i dette kapittelet er:

- Kan norske arbeidstakere påvirke beslutninger som er viktige for dem i arbeidet?
- Har arbeidshverdagen blitt travlere?

Vi vil også forsøke å lete etter forklaringer på våre funn. Har det å være bundet av tariffavtale noen betydning? Finner vi sektorvise forskjeller, har størrelse målt i antall ansatte noen innvirkning, og hva med tilknytningsform? Vurderer arbeidstakere i faste stillinger situasjonen annerledes enn de i ulike former for midlertidige tilknytningsformer? Vi starter med å se på utviklingen over tid.

### 10.1 Individuell innflytelse og ulike begrunnelser

Det er lange tradisjoner for å hevde at ansattes innflytelse over arbeidsoppgaver og oppgaveløsning er viktig for arbeidsorganisasjoner som bidrar til både arbeidsglede og lønnsomhet (Axelsson & Bergman 2016:21). Dette var et sentralt prinsipp innenfor den sosiotekniske tradisjonen og samarbeidsforsøkene i norsk arbeidsliv på 1960- og 1970-tallet. Ideen er at hvis arbeidstakeren blir delegert et ansvar og gis innflytelse over jobbnære beslutninger vil dette gi effektive og/eller innovative produksjonsprosesser. Sammenhengen mellom jobbnær innflytelse, effektivitet og innovasjon vektlegges også i flere ledelses- og organisasjonskonsepter som har preget norsk og nordisk arbeidsliv i flere tiår (Busck et al. 2010; Ingvaldsen 2013; Bungum et al. 2015).

Selv om rettighetsdimensjonen gjerne kobles til den representative formen for deltakelse og innflytelse, argumenterte vi i kapittel 2 for at vi også kan identifisere en individuell dimensjon med røtter i den deltakerdemokratiske retningen som sto sterkt på 1960-tallet (Pateman 2012:7). I sin innflytelsesrike bok *Participatory democracy* fra 1970<sup>33</sup> argumenterte Carole Pateman for viktigheten av at arbeidstakere gis muligheter for deltakelse og innflytelse på arbeidsplassen. Det som gjerne omtales som den deltakerdemokratiske retningen, så deltakelse som del av et større sosialt

---

<sup>33</sup> Pateman, Carole. 1970. *Participation and Democratic Theory*. Cambridge: Cambridge University Press.

fenomen som blir påvirket av og som påvirker samfunnet, dets institusjoner, organisasjoner og samfunnets individer. Deltakelse i arbeidslivet ble ikke bare betraktet som et moralsk ideal, men som en sentral demokratisk arena for læring.

«In Participation and Democratic Theory I used the example of the workplace to show that participatory democracy was feasible. There is little discussion either of the feasibility or desirability of workplace democracy today. [...] yet the institution of employment, one of the most central institutions of our society, remains undemocratic.» (Pateman 2012:10)

Pateman reflekterer ut fra en amerikansk kontekst, noe som kan være en av flere forklaringer på hennes pessimistiske konklusjon. Uavhengig av dette betrakter hun deltakelse på bred basis som et avgjørende element i demokratiet (2012, 1970), og arbeidsplassen framheves som arena for opplæring i politikk (1970:42–43).<sup>34</sup> I Norge har Lafferty (1983) vært en viktig stemme som har argumentert for at deltakelse vil kunne være pedagogisk, intellektuelt og emosjonelt utviklende (Trygstad 2004). Som vi omtalte i kapittel 2, kan arbeidsmiljøloven av 1977 og oppgraderingen av arbeidstakerskjønnet tolkes i retning av en «deltakerdemokratisk reform» (Kalleberg 1983:162), der den direkte deltakelsen vektlegges. For at arbeidstakere skal kunne benytte sitt deltakerskjønn, må de imidlertid tilføres kompetanse. Dette er også viktig for at de skal kunne ha en meningsfull arbeidssituasjon, noe som framgår av arbeidsmiljøloven § 1-1.

«[...] å sikre et arbeidsmiljø som gir grunnlag for en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon, som gir full trygghet mot fysiske og psykiske skadevirkninger, og med en velferdsmessig standard som til enhver tid er i samsvar med den teknologiske og sosiale utvikling i samfunnet»

Siste delen av sitatet henspiller på et tredje perspektiv for deltakelse og innflytelse, der velferdsdimensjonen står sterkt. Her er man opptatt av deltakelse og innflytelse som et virkemiddel for det vi velger å omtale som bedre individuell velferd, og Karasek og Theorells krav-kontroll-støtte-modell (1990) kan plasseres her. Den går i korthet ut på hvordan arbeidskrav og kontroll virker sammen og påvirker individenes opplevelse av stress og læring, og har vært mye benyttet for å identifisere de sider ved en arbeidssituasjon som kan bidra til stress og sykdom (Trygstad et al. 2019). Arbeidskrav kan være kvantitative og kvalitative og viser til ulike krav og belastninger som er fysiske, psykiske og sosiale, og som arbeidstakere møter i form av eksempelvis arbeidsmengde, arbeidstakt og krav til engasjement.

Kontroll er definert som mulighetene til å kunne beslutte. Denne dimensjonen består av autonomi i utførelse av oppgaver og muligheter til å benytte relevante ferdigheter i arbeidet, herunder også muligheter for å utvikle ferdigheter, kreativitet og læring. Det omhandler individets muligheter til å kunne ta beslutninger som berører planlegging av egne arbeidsoppgaver og innflytelse i arbeidet. I Karasek og Theorells modell er også sosial støtte en viktig dimensjon, som viser til støtte fra både arbeidskolleger og ledere. Modellen bygger på to hovedhypoteser. I) Belastningshypotesen antar at jobber med høye krav, lav kontroll og lite sosial støtte innebærer en klart høyre helserisiko enn andre. II) Bufferhypotesen antar at sosial støtte kan beskytte arbeidstakeren mot de belastningene jobber karakterisert av høye krav og lav kontroll

---

<sup>34</sup> Her følger hun i Jean-Jacques Rousseaus fotspor (Lafferty 1983:35). I *Du contrat social* fra 1762 argumenterer Rousseau for at hver enkelt borger bør delta i samfunnets anliggender, fordi deltakelsen har en oppdragende funksjon (Pateman 1970; Ingebrigtsen 1993, sitert i Trygstad 2004:220).

medfører (Karasek & Theorell 1990; Craig 2009:5). I korthet har modellen to akser, en som leder til dårlige jobber, og en som leder til bra jobber. I sistnevnte er det balanse mellom arbeidskrav og kontroll. Modellen benyttes stadig, særlig innenfor psykologiske studier av arbeidsmiljøet, herunder også arbeidstakernes psykologiske og mentale helse. Men også denne modellen er inspirert av demokratibølgen på 1970-tallet der kvalitet, deltakelse og innflytelse ble vektlagt. Ifølge Holt og Hvid bidro modellen til å erkjenne at løsningen på ulike arbeidsmiljøproblemer ikke kun var å finne i den enkelte ansattes personlighet, ei heller i å beskytte arbeidstakerne mot risiko (Trygstad et al. 2019). Endringer av arbeidet samt å gi de ansatte kontroll over sitt arbeid var løsningen. Til tross for stor innflytelse mangler likevel de to ovenfornevnte hypotesene empiriske belegg (Holt & Hvid 2014). Holt og Hvid fremhever at forholdet mellom krav og kontroll avhenger av hvilke krav som stilles, og hva slags kontroll som gjennomføres. De argumenterer for at dersom den ansatte har mulighet til å kontrollere kravene, er det et positivt forhold mellom kontroll og krav. Dette fordrer imidlertid en balanse mellom den fleksible organisasjonen og krav som sikrer at ansatte har tilstrekkelig med kontroll til at opplevelsen av beskyttelse ivaretas. Dette kan sikres ved at krav om læring og involvering framforhandles kollektivt, gjøres transparente og iverksettes på måter som blir oppfattet som rettferdige, men det kan også dreie seg om tilgjengelig med tid til gjennomføre sine arbeidsoppgaver. Vår intensjon er ikke å teste krav-kontroll-modellens egnethet. Vi benytter snarere dimensjonene krav og kontroll til å identifisere den grad av innflytelse arbeidstakere opplever å ha langs disse to dimensjonene, samtidig som vi søker å identifisere endringstrekk som kan tenkes å øke eller minske krav og kontroll i arbeidet.

Med dette som bakgrunn tar vi fatt på vår første problemstilling. Hvordan vurderer arbeidstakerne sine muligheter for å påvirke beslutninger som er viktige for dem i sitt arbeid?

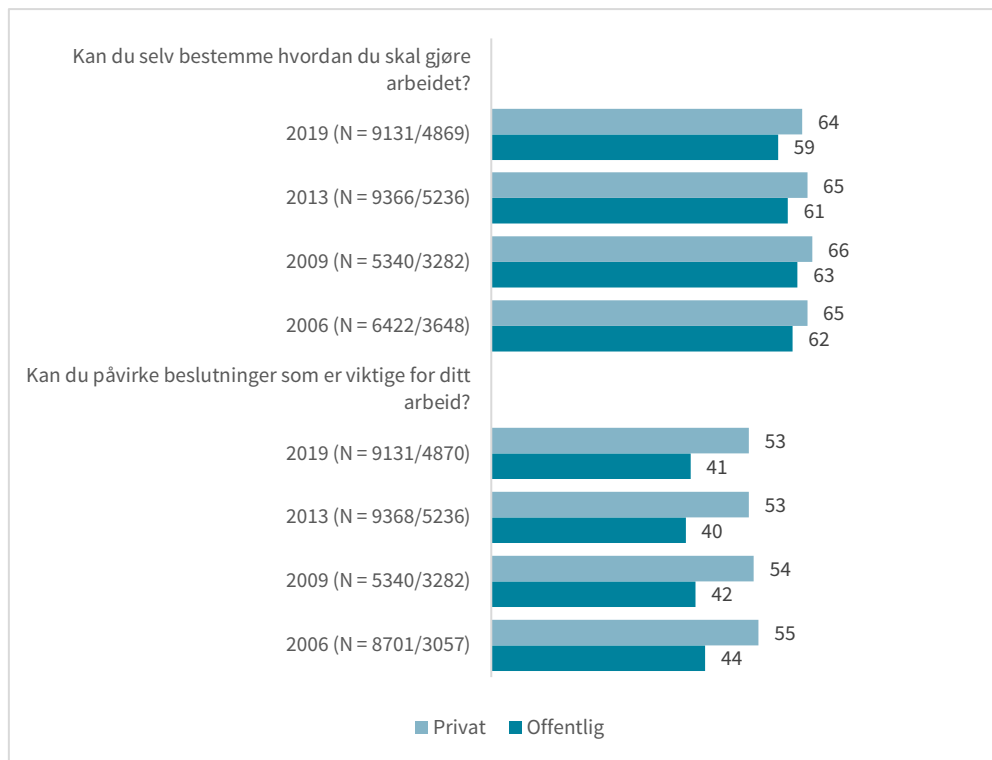
## 10.2 Jobbnær innflytelse og utvikling over tid

Et mye diskutert tema de siste to tiår er om arbeidstakernes innflytelse er redusert, blant annet som følge av organisasjons- og ledelseskonsepter der effektivitet som dimensjon vektlegges sterkt (Hvid & Falkum 2019; Finnestrand 2015; Busck et al. 2010; Trygstad 2004). I 2002 konkluderte Makt- og demokratiutredningen med at de ansatte har fått økt innflytelse på egen arbeidssituasjon, men at rammene rundt er blitt mer begrenset. Analysen konkluderer med at det skjer en gradvis omforming av maktforhold «som vi ikke helt kan ane rekkevidden av» (Engelstad et al. 2003:329). Denne konklusjonen baserte seg på studier av levekårsundersøkelsene fram til 2000. Vi ser her på levekårsundersøkelsene (LKU) fra 2006.

I LKU er det stilt spørsmål som belyser det vi kan omtale som jobbnær innflytelse. Dette er blant annet spørsmål om innflytelse over hvordan arbeidet skal gjøres, altså den innflytelsen som vektlegges innenfor den mer nytteorienterte retningen, og det er innflytelse over tempo og mengde som kan relateres til behovet for beskyttelse (jf. Karasek & Theorell 1990), som blant annet er vektlagt innenfor den rettighetsbaserte retningen. Samtidig vil det være et klart velferdselement relatert til innflytelse over de nevnte forhold, blant annet for å sikre at ansatte ikke utsettes for belastninger som kan gi fysiske og psykiske skadevirkninger.

I figur 10.1 har vi tatt utgangspunkt i LKU i tidsrommet fra 2006 til 2019, og vi sammenlikner arbeidstakere i privat og offentlig sektor.

Figur 10.1 Ansattes vurderinger av mulighetene for å bestemme jobbutførelse og arbeidsoppgaver. LKU. Andel som svarer «i svært høy grad» eller «i høy grad». Prosent.

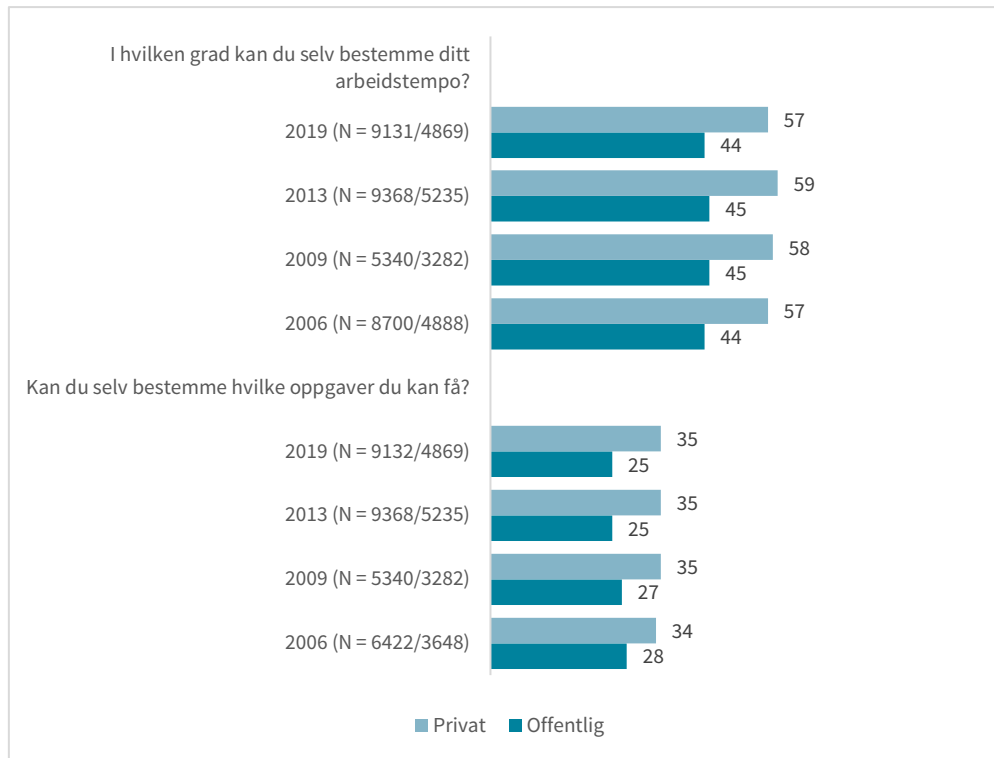


Figur 10.1 viser ingen dramatiske endringer i tidsrommet 2006 til 2019 når det gjelder andelen som svarer at de i svært høy / høy grad i) kan bestemme hvordan de skal gjøre arbeidet, og ii) som kan påvirke beslutninger som er viktige for dem i arbeidet. Drøye seks av ti svarer at de i svært høy / høy grad kan bestemme hvordan de skal gjøre arbeidet, og det er kun mindre forskjeller i hvordan arbeidstakere i de to sektorene vurderer dette spørsmålet. Forskjellen er imidlertid størst i 2019, der det skiller 5 prosentpoeng mellom arbeidstakerne i privat og offentlig sektor. Vi registrerer også en liten (3 prosentpoeng) nedgang i offentlig sektor fra 2006 til 2019.

Figur 10.1 viser videre at muligheten til å påvirke beslutninger som er viktige for arbeidstakerne i arbeidet, jevnt over vurderes lavere. Noe av forklaringen kan være at det er forhold ved eksempelvis ressursituasjonen, arbeidsutstyr og arbeidskolleger som setter rammer for hvor mye eller lite den enkelte her kan påvirke. Det som likevel er interessant, er forskjellen i hvordan arbeidstakere i privat og offentlig sektor vurderer dette spørsmålet – i 2019 skiller det 12 prosentpoeng mellom de to gruppene. En av flere mulige forklaringer kan være knyttet til sektorens art. En stor andel i offentlig sektor jobber med pasienter, elever, brukere og andre borgere med ulike behov og problemer. Som arbeidstaker kan du ikke velge hvem du skal hjelpe, behandle eller undervise, noe som vil kunne påvirke graden av beslutninger i jobben. Videre utvikles ofte «arbeidsbestillingen» på et overordnet nivå, i form av oppdragsdokument fra regjeringen eller tilsvarende bestillinger fra eksempelvis kommune- eller fylkesstyret. Det kan også her registreres en nedgang på 3 prosentpoeng i perioden i offentlig sektor.

I figur 10.2 ser vi hvordan arbeidstakere vurderer sin mulighet til å bestemme over arbeidstempo og arbeidsmengde. I tråd med diskusjonen tidligere i dette avsnittet er dette spørsmål som i noen grad vil henge sammen med et mulig behov for beskyttelse mot press om høyere tempo og økt innsats.

Figur 10.2 Ansattes vurderinger av om de kan bestemme arbeidstempo og tildeling av oppgaver. LKU. Andel som svarer «i svært høy» eller «i høy grad». Prosent.



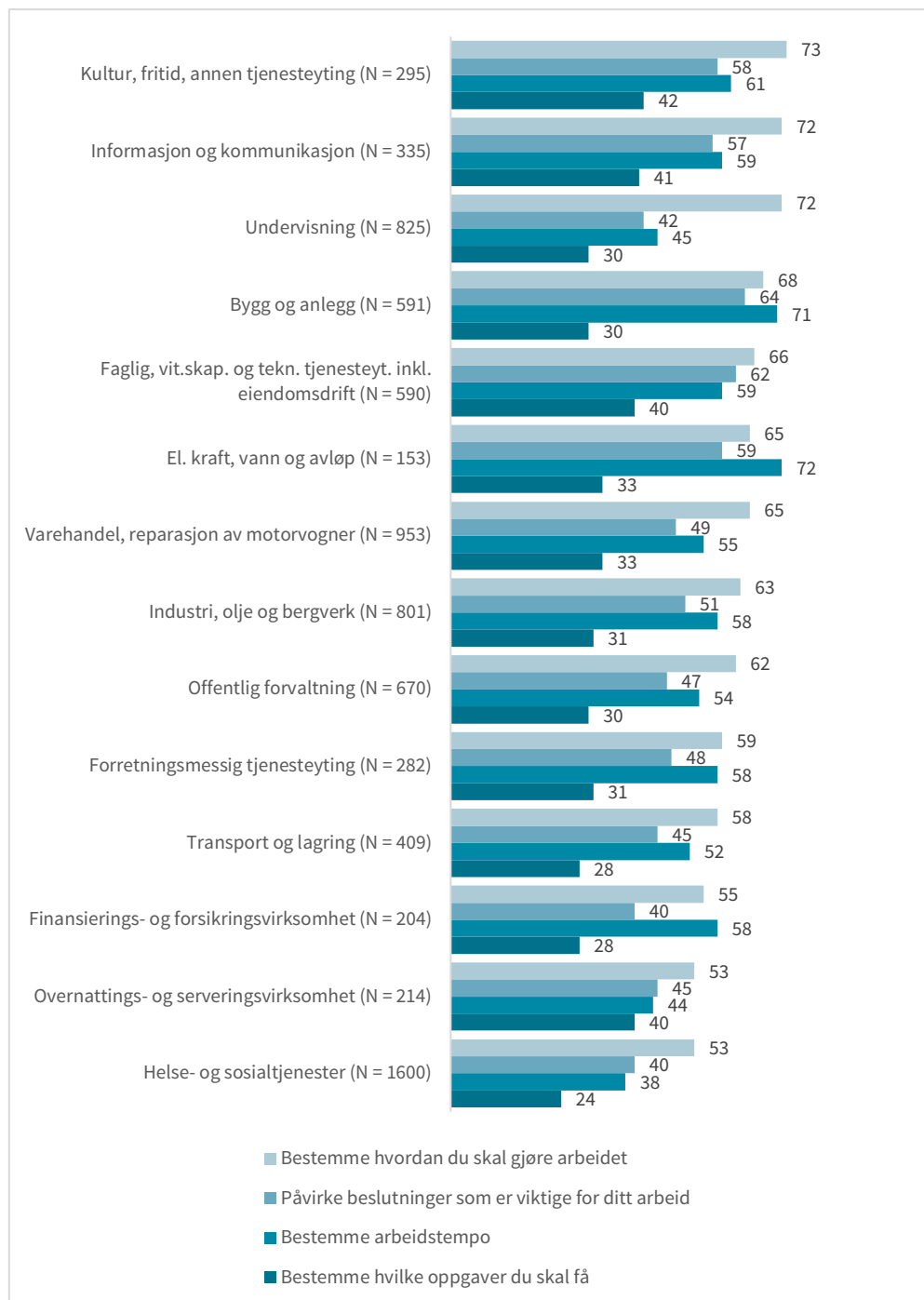
Igjen er det forskjeller i hvordan arbeidstakere i offentlig og privat sektor vurderer spørsmålene. Når det gjelder om man som arbeidstaker kan bestemme arbeidstempo, svarer 57 prosent av arbeidstakerne i privat sektor «i svært høy grad» eller «i høy grad» i 2019, noe som er identisk med andelen i 2006. Den tilsvarende andelen i offentlig sektor er klart lavere, 44 prosent, men det er ingen endring i tidsrommet 2006 til 2019. En forklaring på sektorforskjellene kan igjen være at store grupper ansatte er knyttet til brukernære oppgaver, noe som kan bety at brukerne i stor grad er med på å bestemme tempoet i jobben. I tillegg til bemanningssituasjonen vil travelheten i stor grad påvirkes av pasientenes, brukernes og elevenes behov der og da. Et godt eksempel er eldre brukere av hjemmetjenesten. Også i privat sektor vil det være grupper av arbeidstakere som jobber under tilsvarende betingelser, men i offentlig sektor utgjør disse en større andel. I LKU framgår det at 36 prosent i privat sektor har direkte kontakt med brukere eller kunder tre fjerdedeler av arbeidsdagen. Den tilsvarende andelen blant ansatte i offentlig sektor er vesentlig høyere – 48 prosent. Når det gjelder mulighetene til å bestemme hvilke arbeidsoppgaver man skal få, er andelen i begge sektorer vesentlig lavere. I privat sektor svarer rundt én av tre at de i svært høy / høy grad kan bestemme dette. I offentlig sektor er denne på mellom 28 og 25 prosent i perioden, nok en gang en nedgang på 3 prosentpoeng fra 2006 til 2019. Dette til tross, hovedbildet er preget av stabilitet i tidsrommet.

### Bransjevise forskjeller

På bakgrunn av figur 10.1 og 10.2 kan vi fastslå tre ting. For det første vurderer ansatte i privat sektor sin innflytelse over jobbnære beslutninger som større enn arbeidstakere i offentlig sektor. For det andre er det ingen dramatiske endringer som kan spores i tidsrommet 2006 til 2019, selv om vi registrerer en svak endring i retning

av mindre innflytelse i offentlig sektor. For det tredje vurderes innflytelsen over forhold som er relatert til tildeling av oppgaver (figur 10.2), og beslutninger som er viktige for ens arbeid (figur 10.1), som lavere enn innflytelsen over hvordan man skal gjøre jobben (figur 10.1). Dette indikerer at innflytelsen over forhold som direkte gjelder kontroll over egen arbeidssituasjon, er lavere enn når det gjelder innflytelse over hvordan oppgavene skal løses. La oss derfor se nærmere på 2019. I figur 10.3 ser vi variasjonen når vi brytersvarene på de fire spørsmålene ned på bransjer.

Figur 10.3 Arbeidstakers vurdering av sin bestemmelse over jobbnære forhold, fordelt på bransjer. Andel som svarer «i svært høy grad» eller «i høy grad». LKU 2019. Prosent.



Fordelingen i figur 10.3 viser at det er store bransjevise forskjeller, særlig når det gjelder å kunne bestemme arbeidstempo. Arbeidstakere i helse- og sosialtjenester vurderer denne som lavest – 38 prosent svarer «i svært høy grad» eller «i høy grad», mens de tilsvarende andelene blant arbeidstakere innen elektrisk kraft og renovasjon samt bygg og anlegg er henholdsvis 72 og 71 prosent. Ellers understøtter fordelingen det vi tidligere antydte, at arbeidstakere i store brukernære bransjer i (hovedsakelig) offentlig sektor, som nettopp helse- og sosialtjenester og undervisning, vurderer sine muligheter til å bestemme over trekk ved arbeidet som lavere enn mange andre, men med unntak. Arbeidstakere i undervisning vurderer sine muligheter til å bestemme hvordan arbeidet skal gjøres, som stor.

Når det gjelder arbeidstakere innen privat servicesektor, der det også er et betydelig innslag av brukernære bransjer, er det mer variasjon. Et gjennomgående funn er at innflytelsen over hvordan arbeidet skal gjøres, er i nedre del av skalaen innen overnatting- og serveringsvirksomhet og forretningsmessig tjenesteyting (vakt, renhold med mer).

I vår egen breddeundersøkelse har vi stilt et tilleggsspørsmål om hvordan arbeidstakere vurderer sin innflytelse over rekkefølgen på de arbeidsoppgaver som skal løses. Vi gjenfinner det samme skillet mellom offentlig og privat sektor, der 71 prosent i privat sektor svarer at de i stor eller ganske stor grad kan påvirke rekkefølgen på oppgavene. Den tilsvarende andelen blant arbeidstakere i offentlig sektor er 64 prosent. Det er særlig arbeidstakere i helseforetakene som oftere enn andre svarer «i ganske liten grad» eller «i svært liten grad» (26 prosent). Blant arbeidstakere i privat og kommunal sektor svarer 13 prosent det samme. Det kan være flere grunner til at ansatte i helseforetakene i mindre grad enn andre kan påvirke rekkefølgen på arbeidsoppgavene. Rekkefølgen vil ofte være styrt av pasientenes behov og behandlingsforløpet. Eksempelvis har standardisering av behandlingsopplegg i såkalte «pakkeforløp» gitt pasienter med ulike kreftdiagnoser et definert og standardisert forløp med tydelig ansvarsfordeling og tidsfrister (Helsenorge.no). Omorganiseringer i pasientbehandlingen påvirker også arbeidshverdagen til ansatte i helseforetakene. I en undersøkelse blant radiografer ble det pekt på tidsfristene i «pakkeforløpene» som en viktig kilde til økt arbeidsintensitet og tidspress (Bråten & Oppegaard 2020). Organiseringen av arbeidet i turnus og tett samarbeid med kolleger både innad og mellom ulike avdelinger er også forhold som vil begrense mulighetene den enkelte har for selv å bestemme både arbeidstempo og rekkefølgen på arbeidsoppgavene i helseforetakene spesielt.

### 10.3 Hva påvirker jobbnær innflytelse?

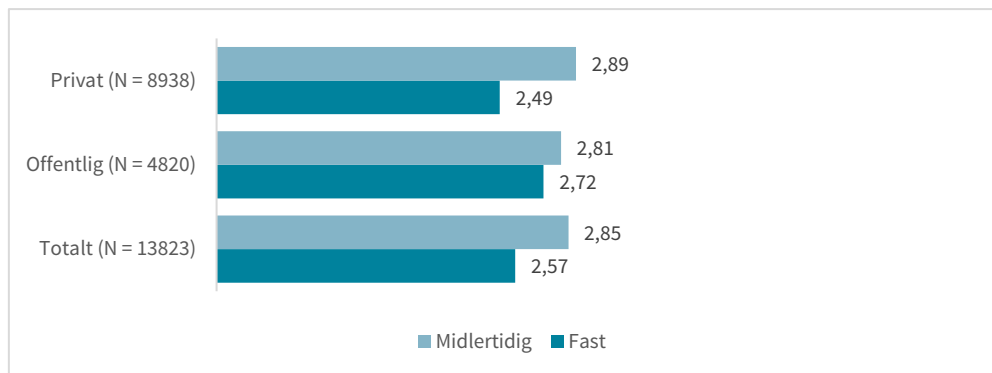
I LKU stilles det spørsmål om arbeidstakerne er i et fast eller midlertidig/tidsbegrenset ansettelsesforhold. Som vi kommer tilbake til under, framheves det i den internasjonale forskningen at arbeidstakere i det som omtales som atypiske tilknytningsformer, har mindre innflytelse over sin jobbsituasjon enn fast ansatte. Med utgangspunkt i de fire spørsmålene vi har omtalt over (figur 10.1 og 10.2), har vi konstruert en indeks som måler det vi omtaler som jobbnær innflytelse.<sup>35</sup> I figur 10.4 ser vi hvordan arbeidstakere i faste og midlertidige stillinger vurderer denne. Vi har her skilt mellom arbeidstakere i offentlig og privat sektor, og lav score betyr høy grad av innflytelse over jobbnære forhold.

---

<sup>35</sup> Cronbachs alpha er 0,76.



Figur 10.4 Arbeidstakeres vurdering av sin jobbnære innflytelse etter tilknytningsform og sektor. 1 = i svært høy grad, 5 = i svært liten grad. LKU 2019. Prosent.



Figur 10.4 viser at tilknytningsform har betydning for vurdert innflytelse, særlig i privat sektor. Det er ganske store forskjeller i vurderingen, og arbeidstakere i midlertidige ansettelsesforhold vurderer sin jobbnære innflytelse som klart lavere enn hva fast ansatte gjør. Forskjellene i offentlig sektor er mindre.

Spørsmålet er om forskjellene mellom fast og midlertidig ansatte fortsatt er der når vi kontrollerer for andre forhold. Det kan vi teste ved hjelp av en regresjonsmodell, der vi også undersøker om bransje og sektor fortsatt gjør en forskjell. I tabell 10.1 ser vi hvilke variabler som henholdsvis ser ut til å øke eller redusere den ansattes opplevelse av jobbnær innflytelse.

Tabell 10.1 Variabler som påvirker arbeidstakernes vurdering av jobbnær innflytelse i positiv retning. Lineær regresjon. LKU 2019<sup>36</sup>

Variabler	Effekt
Kjønn	Mann
Landbakgrunn	Født i Norge
Utdanning	Høy utdanning
Yrker	Lederyrker
Personalansvar	Ja
Ansettelsesform	Fast ansatt, heltid
Arbeidstidsordning	Ikke skift/turnus og arbeider heltid
Tariffavtale	Nei
Virksomhetsstørrelse	Få ansatte
Bransje	Bygg og utdanning
Sektor	Privat

Analysen viser at det å være mann og være født i Norge med høy utdanning øker den selvopplevde innflytelsen. Videre bekrefter analysen at tilknytningsform har betydning. De i faste stillinger vurderer sin jobbnære innflytelse til å være større enn de i midlertidige stillinger. Det samme gjør de som har lederansvar, og de som jobber i en virksomhet med få ansatte, innen bygg eller utdanning, ikke arbeider i skiftordning og jobber i en virksomhet i privat sektor uten tariffavtale. Analysene viser at jobbnær

<sup>36</sup> For full analyse, se her: <https://fao.no/zoo-publikasjoner/fao-rapporter/item/arbeidstakeres-medbestemmelse-og-medvirkning>



innflytelse har sammenheng med matressurser knyttet til ekspertise i form av utdanning og posisjon. Ellers bekrefter analysene det vi så i figur 10.1 og 10.2, at sektor har betydning. Ansatte i privat sektor vurderer sin jobbnære innflytelse som bedre enn arbeidstakere i offentlig sektor.

### **Innflytelse og tilknytningsform**

Regresjonsanalysen i tabell 10.1 viser at arbeidstakere i midlertidige ansettelse vurderer sin jobbnære innflytelse som mindre enn andre. Dette rimer med funn i andre undersøkelser, både nasjonalt og internasjonalt.

Rubery og Grimshaw (2016) har undersøkt hvordan atypiske arbeidsforhold avviker fra faste fulltidsansettelser når det blant annet gjelder muligheter for å påvirke egen arbeidssituasjon. De finner at nulltimerskontrakter i Storbritannia og såkalte «minijobber»<sup>37</sup> i Tyskland gir arbeidstakerne få muligheter for å ta del i interne opplærings tiltak som vil kunne øke den ansattes kompetanse, og at ansatte i denne typen tilknytningsformer gis minimale muligheter for å kunne påvirke beslutninger eller forhold som påvirker arbeidshverdagen (Rubery & Grimshaw 2016).

Også i Norge har det vært rettet oppmerksomhet mot hvordan arbeidstakere i det som gjerne omtales som atypiske ansettelsesformer, vurderer ulike sider av sin arbeidssituasjon. Korte deltidstillinger er ikke et ukjent fenomen i bransjer som helse og omsorg, varehandelen, renhold og i hotell- og restaurant. Funn fra andre undersøkelser viser at arbeidstakere i denne typen tilknytning opplever sin arbeidssituasjon som mer belastende enn kolleger i lang deltid eller fulle stillinger gjør. Det dreier seg i hovedsak om misnøye med arbeidstidens plassering, som gjerne er på mer sosiale tider av døgnet som kveld og helg. På disse tidspunktene er ofte arbeidsbelastningene større, grunnet tynnere bemannede vakter (Nicolaisen et al. 2019). Ingelsrud og medforfattere (2020:49) viser til tilsvarende funn. De har undersøkt hvordan arbeidstakere i ulike tilknytningsformer vurderer sitt arbeidsforhold. På bakgrunn av analyser av LKU 2019 finner de at midlertidig ansatte blant annet har en mer passiv arbeidssituasjon med lavere krav og lavere kontroll enn fast ansatte.

## **10.4 Involvering i diskusjoner om arbeidstid og kompetanseutvikling**

I de kvalitative intervjuene med ledere, tillitsvalgte og verneombud er det særlig for temaer knyttet til arbeidstid og kompetanseutvikling vi finner direkte involvering av ansatte. Dette er temaer som er viktige for den enkelte. Det handler om å kunne påvirke arbeidshverdagen i dag, men også om å kunne være med og påvirke framtidige jobb- og karrieremuligheter. Her ser vi nærmere på hvordan informantene i casene vurderer direkte involvering av ansatte på områdene arbeidstid og kompetanseutvikling.

### **Arbeidstid og arbeidstidsordninger**

Arbeidstid er et tema som er av stor betydning for den enkelte arbeidstaker. For de som jobber skift eller turnus, vil det påvirke familielivet og det som også omtales som den sosiale tiden. I våre kvalitative intervjuer framhever flere informanter at arbeidstid er et utfordrende tema hvor ulike løsninger diskuteres i det formelle partssamarbeidet mellom ledelsen og tillitsvalgte. Men vi finner også flere eksempler på hvordan

<sup>37</sup> Minijobber er en ansettelsesform som er unntatt skatt og bidrag til sosialforsikring. Det er et øvre lønnstak på 450 euro i måneden.

enkeltansatte involveres i disse diskusjonene. Dette skjer både i de virksomhetene som har et formelt partssamarbeid, og i de som ikke har dette. Ved å stille åpne spørsmål erfarte vi også hvordan informantene assosierte nokså ulikt om spørsmål om «arbeidstid», noe vi har valgt å vise eksempler på. Det er særlig i virksomheter som har en arbeidstidsordning basert på turnus, eller som på andre måter avviker fra normalarbeidsdagen, hvor den enkelte ansatte involveres i slike diskusjoner. I helse- og omsorgssektoren er utforming av turnusplaner og ulike turnusmodeller temaer som ofte står på dagsordenen (Moland 2021). Det er også tilfellet i våre case tilknyttet helseforetak. I ett av lederintervjuene ble det lagt vekt på at arbeidstid og turnus er et tema som ofte diskuteres, og at det er viktig å involvere ansatte i dette:

Det [arbeidstid] er et tema, ja, det handler om arbeidsplaner og turnusplanlegging og iverksetting. Dette diskuteres både på klinikk- og avdelingsnivå. Vi har stor grad av involvering av både sykepleiere og annet helsepersonell i utforming av turnuser når de endres. (leder, helseforetak)

Figur 10.3 viser at det er store variasjoner mellom ansatte i ulike bransjer når det gjelder muligheter for selv å kunne bestemme arbeidstempoet. Måten arbeidet og arbeidstiden er organisert på, kan forklare noe av variasjonen. Ansatte innen bygg og anlegg er blant de som i størst grad svarer at de har gode muligheter til å påvirke arbeidstempoet selv. Samtidig er store deler av bygge- og anleggsbransjen oppdragsbasert. Arbeid på store prosjekter krever samarbeid mellom ulike aktører, og arbeidet må koordineres både i tid og rom (Bråten & Andersen 2017). Tids- og arbeidsorganiseringen vil begrense den enkeltes muligheter til å utføre arbeidet i den rekkefølgen og det tempoet som passer. Det kan være ulike grunner til at ansatte i bygg og anlegg likevel opplever at de har gode muligheter til å påvirke arbeidstempoet. En forklaring kan være at de ofte jobber i «lag» som en form for selvstyrt gruppe hvor de som arbeidslag opplever stor frihet til å bestemme arbeidstempo, en annen kan være at de involveres i beregningen av tidsbruk på prosjekter før arbeidet starter opp. Sistnevnte var tilfellet i et av casene vi intervjuet innen bygg- og anleggsektoren. Bedriften, som har tariffavtale, ønsker å unngå bruk av overtid fordi det er kostbart. Involvering av ansatte i prosjekteringsfasen for å få et realistisk tidsestimat var derfor viktig. Involvering i en tidlig fase vil også gi ansatte muligheter til å påvirke arbeidstempoet og redusere tidspress i utføringsfasen av prosjektet.

Dette [arbeidstid] diskuteres som regel ute på det enkelte anlegg. Diskuterer med de ansatte der. Det er gjerne de som sier ifra at dette ikke går. Prøver å unngå overtid. (tillitsvalgt, bygg-entreprenør med tariffavtale)

Figur 10.3 viser at ansatte i bransjekategorien som omfatter faglig vitenskapelig og teknisk tjenesteyting, i større grad enn mange andre opplever at de kan påvirke hvordan arbeidet skal utføres. I denne bransjekategorien, som blant annet favner tjenester som juridisk og økonomisk rådgivning og forskning, er det mange arbeidstakere med høyere utdanning. Og det er grunn til å anta at det er mye selvstendig arbeid og stort rom for at den enkelte kan påvirke egen jobbhverdag samt påvirke beslutninger som er viktige for arbeidet. I våre caseintervjuer framheves mulighetene for fleksibilitet i arbeidstid, men samtidig understrekes det ansvaret den enkelte for å gjennomføre arbeidsoppgavene, som særlig viktig i en kunnskapsbasert virksomhet i privat sektor. Virksomheten har ikke tariffavtale, men en tillitsvalgt som representerer de

ansatte. Både ledelsen og den tillitsvalgte la vekt på betydningen av tillit i relasjonene mellom ansatte og ledelsen i virksomheten. Det at den enkelte i stor grad kan bestemme arbeidstempo og arbeidstid, vurderer begge som en viktig dimensjon ved tillitsforholdet:

Det [arbeidstid] avgjøres i stor grad individuelt. Mange av oss har jo såkalte særlig selvstendige stillinger, og da er det jo ikke snakk om overtid. (tillitsvalgt, kunnskapsvirksomhet uten tariffavtale)

Vi har stor grad av fleksibilitet. Vi har ikke stemping. Veldig tillitsbasert. (leder i samme bedrift)

### Kompetanseutvikling

I kapittel 7 så vi hvordan kompetanseutvikling kom øverst på lista over temaer som både ledere og tillitsvalgte skulle ønske ble behandlet i partssammensatte fora, men som ikke ble det. Her ble det pekt på at kompetanseplaner og strategier heller er gjenstand for individuell medvirkning, som en mulig forklaring på at dette ikke diskuteres i partssamarbeidet. Innledningsvis i dette kapitlet pekte vi på hvordan tilførsel av kompetanse er grunnleggende for at ansatte skal kunne bruke sitt deltakerskjønn. Kompetanseutvikling er også et sentralt element i velferdsdimensjonen. Kompetanseutvikling vil både bidra til å styrke ansattes forutsetninger for å mestre arbeidet i dag og øke mulighetene for karriereutvikling og andre arbeidsoppgaver på sikt. I de kvalitative intervjuene stilte vi nærmere spørsmål om dette, og kompetanseutvikling er et område hvor flere av informantene forteller at ansatte involveres direkte. Kompetanseutvikling kan være spørsmål i medarbeidersamtaler mellom den enkelte ansatte og leder. Det kan også være et uttalt ønske hos ledelsen om at ansatte deltar i ulike kompetansehevede ordninger, som for eksempel leder fram til fagbrev. I flere av virksomhetene ble det lagt vekt på at det var et ønske om at ansatte tok fagbrev gjennom praksiskandidatordningen, og at det ble lagt til rette for ansatte som ønsket dette. Kompetanseheving gjennom fagbrev er gjerne ordninger som diskuteres med tillitsvalgte i virksomheter som har dette, men der det også inviteres til medvirkning fra den enkelte ansatte (Olberg et al. 2017; Talberg 2019). I tre av våre casevirksomheter (havbruk, hotell og industri) ble det på spørsmål om kompetanseutvikling lagt vekt på mulighetene ansatte hadde for å ta fagbrev på jobb. Følgende svar fra en tillitsvalgt ved et større hotell på spørsmål om kompetanseutvikling illustrerer dette:

[Kompetanseutvikling?] fagbrev gjør vi. Der har vi blitt flinke. Oppfordrer til å ta fagbrev, de gjør det på jobben. De har kompetansen og praksisen, men trenger papirer [...] det har blitt flere med fagbrev. (tillitsvalgt, hotell)

På tilsvarende måte la ledelsen i virksomheten innen havbruk vekt på at kompetanseutvikling var viktig, og at ansatte kunne komme med ideer og ønsker: «Alle kan komme med innspill. Alle kan ta fagbrev.»

Det kvalitative materialet bygger på intervjuer i virksomheter i ulike bransjer og sektorer og med ulik vektlegging av kompetanseutvikling hos ansatte. Uttalelser fra to ledere, den ene innen hotell og den andre i et helseforetak, viser spennvidden når det gjelder vektlegging av kompetanseutvikling i organisasjonen og hos den enkelte ansatte. På spørsmål om kompetanseutvikling svarte hotellederen: «Nei, det er

egentlig opp til den enkelte hva de vil oppnå.» Lederen i helseforetaket ga i langt større grad uttrykk for et behov for systematikk rundt kompetanseutvikling og ansattes ønsker om videre utvikling (se kapittel 7).

Analysen av de kvalitative intervjuene viser at oppmerksomheten om ansattes kompetanse og behovet for kompetanseutvikling varierer. Samtidig tegner det seg et mønster av at i virksomheter der arbeidsoppgavene er avhengig av kompetanse hos de ansatte, legges det i større grad til rette for ansattes medvirkning, både gjennom tillitsvalgte på systemnivå og ved at enkeltansatte kan komme med egne ønsker og forslag.

## 10.5 En endret arbeidshverdag?

Den siste problemstillingen vi reiser i dette kapittelet, er om arbeidshverdagen til arbeidstakerne har blitt travlere. I kunnskapsnotatet (Trygstad et al. 2019) viser vi til at det innenfor nordisk arbeidslivsforskning har vært rettet oppmerksomhet mot hvordan ønsker om fleksibilitet og påfølgende nedbygging av organisatoriske strukturer mellom avdelinger og grupper av ansatte, har påvirket arbeidsmiljøet. Bidrar dette til økt innflytelse og kreativitet, eller fører det til forverrede arbeidsbetingelser der resultatet snarere er økt arbeidsintensitet, stress og fremmedgjøring? (Se f.eks. Allvin et al. 2013.) Svarene som gis i forskningen, er ikke entydige.

Vi har så langt i dette kapittelet sett at analysene av levekårsundersøkelsen i 2019 viser at mens ansatte vurderer sin innflytelse over hvordan jobben skal gjøres, som ganske stor, vurderes den som lavere når det gjelder innflytelse over hvilke oppgaver de tildeles, og innflytelse over beslutninger som er viktige for dem i jobben. I vår egen undersøkelse har vi stilt spørsmål om hvorvidt ulike sider av arbeidsforholdet er endret de siste tre årene.<sup>38</sup> Kan vi identifisere endringer som går i retning av flere krav og mindre kontroll, eller motsatt?

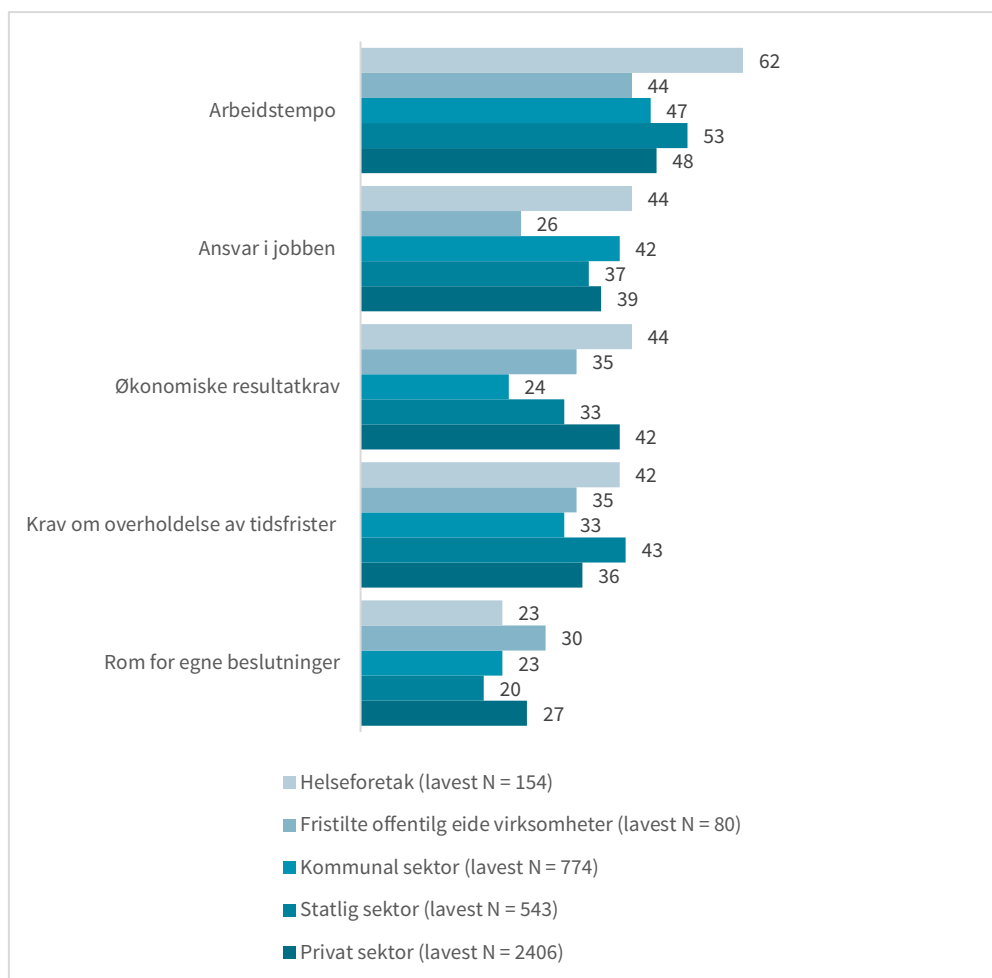
Med unntak av om arbeidstempo svarer jevnt over noen flere at situasjonen i dag er som den var for tre år siden. Men forskjellene er ikke veldig store mellom de som svarer at situasjonen er stabil, og de som svarer at arbeidshverdagen har blitt travlere. Og når det gjelder arbeidstempo, er det noen flere som svarer at dette er økt, mens få svarer at dette har avtatt. Det er også noen sektorforskjeller. I figur 10.5 gjengir vi andelen som svarer «har økt».

Svarene i figur 10.5 kan tolkes i retning av en intensivering av arbeidet, særlig blant arbeidstakere i helseforetakene. Her svarer drøye seks av ti at arbeidstempoet har tiltatt. Videre ser vi at 44 prosent av ansatte i helseforetakene svarer at de økonomiske resultatkravene har økt, men her får de tett følge av arbeidstakerne i privat sektor. Arbeidstakere i helseforetak er også de som, sammen med statlig ansatte, svarer at krav om overholdelse av tidsfrister har tiltatt. Når det gjelder rom for egne beslutninger, har også dette økt, men mindre enn de øvrige. Ser vi på andelen som svarer at rommet for egne beslutninger har avtatt (ikke vist), er det kun små forskjeller mellom arbeidstakere i ulike sektorer, og andelene varierer fra 11 til 13 prosent. Det er også sammenheng mellom de ulike svarene. De som svarer at arbeidstempoet har økt, er mer tilbøyelige til å svare at de økonomiske resultatkravene, overholdelse av tidsfrister og ansvar i jobben har økt (og motsatt).<sup>39</sup>

<sup>38</sup> De som ikke jobbet i virksomheten for tre år siden, fikk muligheten til å krysse av på alternativet «ikke aktuelt».

<sup>39</sup> Korrelasjonskoeffisientene er henholdsvis 0,3, 0,43, 0,33.

Figur 10.5 Vurdering av ulike sider av arbeidsforholdet i dag, sammenliknet med tre år tilbake i tid, fordelt på sektorer. Andelen som sier at dette har økt. Breiddeutvalget. Prosent.



Økte krav trenger ikke nødvendigvis være negativt, det kommer blant annet an på graden av kontroll eller mulighetene for å påvirke situasjonen. Et sentralt spørsmål er derfor om vi finner noen sammenheng mellom økte krav og vurdering av egen innflytelse. Vi har i breiddeutvalget spurt arbeidstakerne om hvordan de vil vurdere sin egen innflytelse over hvordan arbeidsoppgavene skal løses, og rekkefølgen på arbeidsoppgavene. Ikke overraskende er det en ganske sterk sammenheng som tilsier at de som svarer at rommet for egne beslutninger har økt, også svarer at de har stor grad av innflytelse på hvordan arbeidsoppgavene skal løses, og på rekkefølgen på disse, og motsatt. Det er også andre sammenhenger, men de er mindre sterke. Men de som eksempelvis svarer at kravene om overholdelse av tidsfrister og arbeidstempoet har økt, vurderer i tillegg sin innflytelse som lavere enn andre. Derimot er det, interessant nok, kun en svak sammenheng mellom de som svarer at ansvaret i jobben har økt, og økt innflytelse. Dette indikerer at økt ansvar ikke nødvendigvis etterfølges av økt innflytelse.<sup>40</sup>

Over refererte vi til nordisk forskning og oppmerksomheten som har vært rettet mot nedbygging av organisatoriske strukturer og økt arbeidsintensitet, stress og fremmedgjøring. Våre funn støtter en hypotese om økt arbeidsintensitet og kanskje

<sup>40</sup> Korrelasjonskoeffisientene er henholdsvis  $-0,26$ ,  $0,15$ ,  $0,14$  og  $-0,06$ .

også stress, men siden arbeidstakere i helseforetakene er blant de som ser ut til å oppleve størst endring, er det vanskelig å tenke seg at dette skyldes nedbygging av organisatoriske strukturer mellom de ulike enhetene eller profesjonene på sykehusene. Helseforetakene og sykehusene er nettopp preget av tydelige grenser mellom avdelinger, klinikker og sengeposter og mellom profesjoner. Økt intensivering her må derfor skyldes andre forhold, som eksempelvis politisk initierte beslutninger knyttet til tidsfrister og såkalte «pasientpakkeforløp», og / eller økte krav til rapporteringer. I statlig sektor, der arbeidstakere svarer at arbeidstempoet har tiltatt, kan en av flere forklaringer være avbyråkratiserings- og effektiviseringsreformen (ABE-reformen) som ble innført fra budsjettåret 2015. Oppegaard og medforfattere (2019) fant, på bakgrunn av en spørreundersøkelse blant ledere, tillitsvalgte og øvrige ansatte i statlig sektor, at det mest brukte tiltaket for å håndtere ABE-reformen var å ikke erstatte arbeidstakere som gikk av med pensjon, eller som sluttet i sine stillinger. Over 70 prosent av de spurte svarte at de ikke erstattet naturlige avganger i deres virksomhet, og tre av fire svarte at en av de tydeligste konsekvensene av ABE-reformen var økt arbeidsbelastning (ibid. s. 7–8).

## 10.6 Oppsummering

I dette kapittelet har vi vært opptatt av individuell innflytelse. To spørsmål ble reist innledningsvis. Her oppsummerer vi de viktigste funnene.

### **Kan arbeidstakere påvirke beslutninger som er viktige for dem i arbeidet?**

Analyser av levekårsundersøkelsene (LKU) i perioden 2006 til 2019 viser at ansattes vurderinger av egen jobbnær innflytelse har endret seg lite i dette tidsrommet. Drøye seks av ti svarer at de i svært høy / høy grad kan bestemme hvordan de skal gjøre arbeidet, mens mulighetene for å påvirke viktige beslutninger vurderes noe lavere. Det er ikke veldig store forskjeller mellom privat og offentlig sektor, men ansatte i offentlig sektor vurderer jevnt over mulighetene til å påvirke arbeidet og beslutninger som er viktige for dem i arbeidet, som lavere enn ansatte i privat sektor. I offentlig sektor kan det registreres en svak negativ trend over tid.

Tilsvarende finner vi at ansattes vurderinger av mulighetene for å bestemme arbeidstempo og arbeidsmengde har endret seg lite i dette tidsrommet, men også her er det forskjeller mellom ansatte i offentlig og privat sektor. I privat sektor svarer nærmere seks av ti at de i svært høy / høy grad kan bestemme arbeidstempo, mens den tilsvarende andelen i offentlig sektor kun er 44 prosent. Når det gjelder mulighetene til å bestemme hvilke arbeidsoppgaver man skal få, er andelen i begge sektorer vesentlig lavere. I privat sektor svarer rundt én av tre at de i svært høy / høy grad kan bestemme dette. I offentlig sektor er denne på mellom 28 og 25 prosent i perioden, altså en liten nedgang.

Når det gjelder å bestemme over beslutninger av betydning for arbeidet og hvilke arbeidsoppgaver man skal få tildelt, er innflytelsen lavere enn hva den er når vi spør om innflytelsen over hvordan jobben skal gjøres. Men som nevnt over er dette et mer stabilt trekk ved arbeidssituasjonen til norske arbeidstakere snarere enn tegn til endring.

### **Hva forklarer variasjon i opplevd innflytelse?**

Det er til dels store bransjevise forskjeller i spørsmålene om jobbnær innflytelse, særlig når det gjelder å kunne bestemme arbeidstempo. Arbeidstakere i helse- og sosialtjenester vurderer denne som lavest – 38 prosent svarer «i svært høy grad» eller «i høy grad», mens de tilsvarende andelene blant arbeidstakere innen elektrisk kraft og renovasjon samt bygg og anlegg er henholdsvis 72 og 71 prosent. Videre finner vi at ulike forhold påvirker det vi samlet omtaler som jobbnær innflytelse. I kapittel 2 omtalte vi at maktressurser kan tenkes å påvirke innflytelse. Våre funn underbygger en slik hypotese. Vi ser konturene av en klar hierarkisk dimensjon, hvor menn, med høyere utdanning, fast ansettelse og i en ledende stilling eller i et akademisk yrke i større grad enn øvrige opplever å ha jobbnær innflytelse. Ansettelsesforholdet har betydning; arbeidstakere i atypiske ansettelsesforhold opplever mindre innflytelse enn øvrige.

Noe overraskende viser analysene i privat sektor også at det å jobbe i en bedrift med tariffavtale har negativ innvirkning på ansattes vurderinger av jobbnær innflytelse. Vi har ingen god forklaring på dette. En grunn kan være at det i utgangspunktet er høyere temperatur i virksomheter der man har etablert tariffavtale. En annen forklaring kan være at ressurssterke arbeidstakere, som her er de som vurderer egen innflytelse som høyest, opplever tillitsvalgte som begrensende på egen utfoldelse.

### **Har arbeidshverdagen blitt travlere?**

Våre analyser viser at arbeidshverdagen ser ut til å ha blitt intensivert i form av at kravene har tiltatt. Arbeidstempoet har blitt skrudd opp, økonomiske resultatkrav har økt, det samme har tidsfrister og ansvar. Vi ser også at rommet for egne beslutninger har økt, men ikke i samme grad. Det *kan* indikere at det er en avstand mellom på den ene side økte krav og på den andre siden opplevd kontroll.

Vi finner nok en gang bransjevise forskjeller. Våre analyser tyder på at det særlig er blant ansatte i helseforetakene at arbeidshverdagen blir vurdert som travlere og mer intens. Det er også sammenhenger som tilsier at de som svarer at arbeidstempoet har økt, vil være mer tilbøyelige til å svare at de økonomiske resultatkravene, overholdelse av tidsfrister og ansvar i jobben har økt (og motsatt). Vi finner bare en svak sammenheng mellom de som svarer at ansvaret i jobben har økt, og økt innflytelse. Dette indikerer at økt ansvar ikke nødvendigvis etterfølges av økt innflytelse eller økt kontroll.



# 11 Endringer og involvering

---

I forrige kapittel undersøkte vi arbeidstakernes jobbnære innflytelse. I dette kapitlet retter vi blikket mot endringer. Endringer som berører arbeidsoppgaver, kolleger og hvem vi skal ha som ledere, griper rett inn i arbeidstakernes hverdag. Sammenliknet med mange andre europeiske land er omorganiseringstakten i norsk arbeidsliv høy.<sup>41</sup> Dette betyr at en stor andel arbeidstakere får endret sin arbeidshverdag i større eller mindre grad relativt hyppig. Endringene kan være mer eller mindre dramatiske. I en tidligere studie innen renhold var det ikke uvanlig at arbeidstakerne ble informert om at de hadde fått nye eiere, på SMS (Andersen et al. 2016). Renhold er en anbudsutsatt bransje, og arbeidstakerne er på sett og vis ikke ukjent med at tap av store anbud kan føre til virksomhetsoverdragelse, at ansatte går over til den bedriften som vinner oppdraget, eller til oppsigelse. Organisatoriske endringer rommer med andre ord alt fra oppsplittinger eller sammenslåinger av avdelinger, utflytting av tjenester eller oppgaver (outsourcing) og nedbemanninger. I dette kapitlet skal vi se nærmere på endringer:

- Blir arbeidstakerne involvert i viktige endringsprosesser på arbeidsplassen?
- Hvordan påvirkes arbeidshverdagen av at ny teknologi tas i bruk?

## Omorganiseringer og nedbemanninger

Vi starter med å undersøke om ansatte blir involvert i ulike former for omorganiseringer og ved nedbemanninger der de jobber. I kapittel 3 og 5 omtalte vi at både arbeidsmiljøloven (aml) og hovedavtalene stiller krav til deltakelse og innflytelse i omstillingsprosesser. I aml framgår det blant annet at omstillingen skal ha et HMS-perspektiv (jf. § 3-1), og i § 4-2 (1) framgår krav til tilrettelegging, medvirkning og utvikling:

«Arbeidstakerne og deres tillitsvalgte skal holdes løpende informert om systemer som nyttes ved planlegging og gjennomføring av arbeidet. De skal gis nødvendig opplæring for å sette seg inn i systemene, og de skal medvirke ved utformingen av dem.»

Her vektlegges den enkeltes arbeidssituasjon, faglig og personlig utvikling, behov for tilrettelegging, muligheter for selvbestemmelse, innflytelse og faglig ansvar samt informasjon og opplæring.<sup>42</sup> På grunnlag av data fra LKU og våre egne data analyserer vi om arbeidstakere synes at ledere er åpne for innspill når det gjennomføres omorganiseringer og/eller nedbemanninger i virksomheten. Videre undersøker vi om arbeidstakere opplever at innspillene de kommer med i slike prosesser, blir tatt hensyn til.

---

<sup>41</sup> [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef1634en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1634en.pdf)

<sup>42</sup> <https://www.arbeidstilsynet.no/regelverk/lover/arbeidsmiljøloven/4/4-2/>

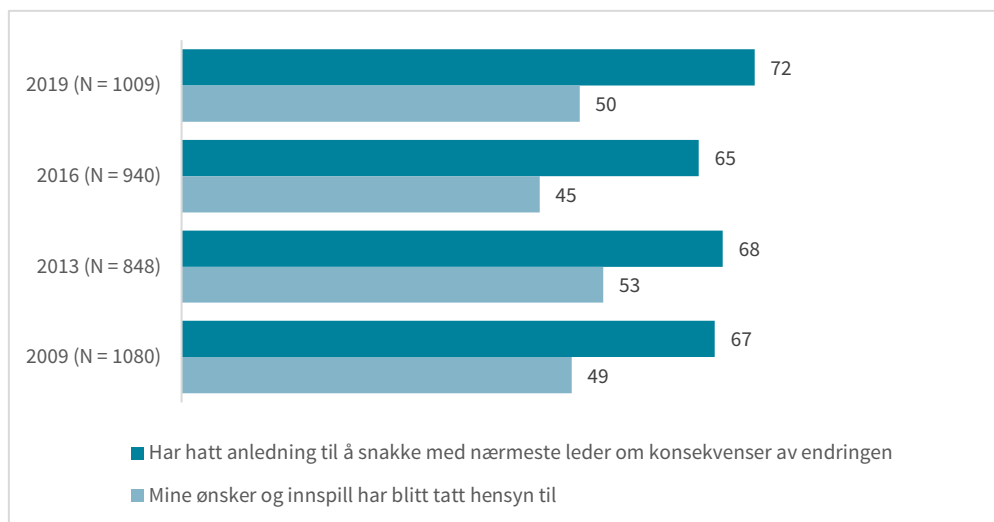


## Involvering i større endringsprosesser

I hvilken grad er ledere åpne for innspill fra ansatte når det gjennomføres omorganiseringer og/eller nedbemanninger i virksomheten? Og hvis de er åpne for innspill – blir disse tatt hensyn til? I levekårsundersøkelsen kartlegges både hvordan omorganiseringer og nedbemanning siste tre år har påvirket de ansattes arbeidshverdag, og om de kan diskutere virkningen med nærmeste leder. Kartleggingen av omorganisering og nedbemanning i LKU er annerledes enn den kartleggingen vi har gjort i vår undersøkelse (se kapittel 8), der vi spør arbeidstakerne om virksomheten der de jobber, har gjennomgått større omorganiseringer siste to år. For det første er tidshorisonten i LKU tre år og ikke to år slik det er i vår undersøkelse. For det andre er det ikke en kartlegging av om arbeidstakerne selv har vært i en situasjon der de har mistet jobben på grunn av nedbemanning. Kartleggingen i LKU er knyttet til om det har vært nedbemanning som i større eller mindre grad har påvirket arbeidsdagen til den enkelte på den arbeidsplassen de nå er ansatt ved. Det er derfor ikke mulig å gjøre en direkte sammenlikning mellom Fafo-undersøkelsen og LKU.

Ser vi på LKU, er det samlet sett 34 prosent som oppgir at de de siste tre årene enten har blitt berørt av omorganisering eller en nedbemanning som har hatt svært stor eller stor betydning for arbeidsdagen. Andelen som svarer at de har opplevd omorganiseringer de siste tre årene, som har påvirket arbeidssituasjonen, ligger i perioden 2009 til 2019 stabilt på rundt én av fire arbeidstakere. Av disse svarer om lag 45 prosent i den samme perioden at omorganiseringen hadde stor eller svært stor betydning for dem. De som svarte at den hadde hatt stor eller svært stor betydning, ble så stilt spørsmål om hvordan de kunne øve innflytelse på denne prosessen. Først ble de spurt om de fikk anledning til å samtale med nærmeste leder om konsekvensene av omorganiseringen. Derneft ble de spurt om deres ønsker og innspill ble tatt hensyn til i planleggingen og gjennomføringen av endringene. Spørsmålene ble stilt som påstander, i figur 11.1 viser vi andelen som sier seg helt eller delvis enig i påstandene.

Figur 11.1 Arbeidstakere som er helt eller delvis enige i at de fikk snakket med nærmeste leder om konsekvenser av omorganisering, og som er helt eller delvis enige i at deres innspill ble tatt hensyn til. LKU. Prosent.



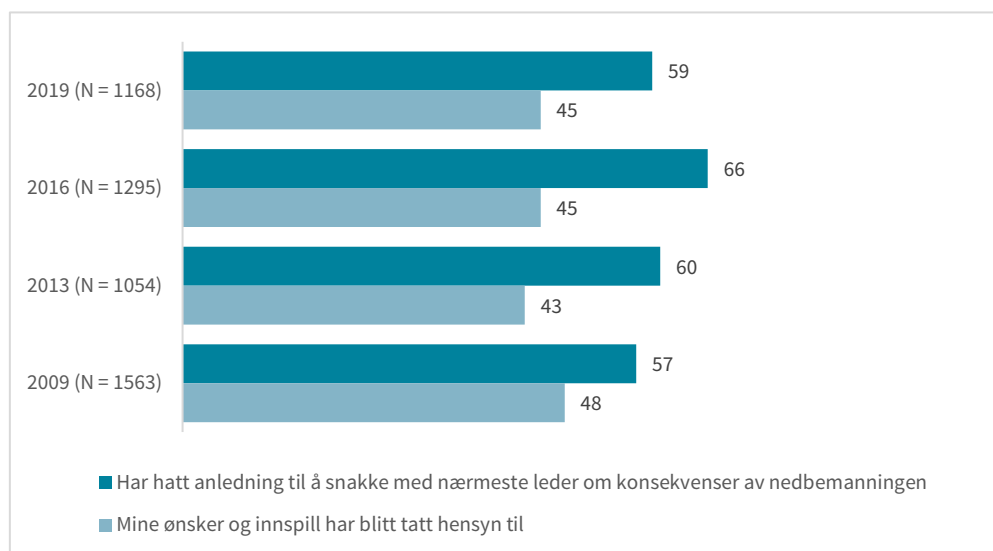
I 2019 svarte 72 prosent av de som hadde vært berørt av en omorganisering som hadde svært stor eller stor betydning, at de fikk snakke med nærmeste leder om konsekvensene. Det er ikke store forskjeller mellom årene, men økningen fra 2016 til 2019 er statistisk signifikant. Andelen som svarer at deres synspunkter er blitt tatt

hensyn til, er mindre og varierer litt fra år til år, men ligger i hele perioden mellom 45 og 50 prosent. Det er ikke veldig overraskende at ikke alle svarer at deres ønsker og innspill blir hensyntatt i slike prosesser, vi ser at rundt regnet én av tre er uenige i at så skjer. Vi ser altså at det er en ganske stor andel som har fått muligheter til å komme med innspill og snakke med sin nærmeste leder. Andelene som svarer at innspillene ble hensyntatt, er mindre.

Nedbemanning er åpenbart en mer alvorlig endring enn andre omorganiseringer siden noen uvegerlig vil miste jobben i slike tilfeller, med mindre man løser dette med naturlig avganger. Beslutninger om nedbemanning er som regel også lagt til et høyre beslutningsnivå enn hva som vil gjelde for en del andre typer omorganiseringer. I hovedsak vil nedbemanninger bli besluttet på toppledernivå, i styret og/eller i partssammensatte fora der politikere er representert. Dersom det blir aktuelt med oppsigelser, er det imidlertid krav om at arbeidsgiver, så langt det er praktisk mulig, drøfter dette med den/de ansatte det gjelder, og med deres tillitsvalgte, før beslutningen fattes (jf. aml § 15-1). Samtidig er det klart at nedbemanninger ikke bare vil få konsekvenser for de som må slutte, men også påvirke de som blir igjen etter at prosessen er ferdig.

I LKU blir det stilt spørsmål om det har vært nedbemanningsprosesser på arbeidsplassen i løpet av de siste tre årene. I perioden 2013 til 2019 svarer rundt 15 prosent at det har vært nedbemanninger i egen avdeling. Andelen er noe høyere i 2009-undersøkelsen, 18 prosent. Dette kan henge sammen med finanskrisa i 2008. De som har opplevd nedbemanning i egen avdeling, ble spurt om de fikk anledning til å snakke med nærmeste leder om konsekvensene, og om de mente at deres synspunkter ble hørt. Dette er vist i figur 11.2.

Figur 11.2 Andel som er helt eller delvis enige i at de fikk snakket med nærmeste leder om konsekvenser av nedbemanning, og som er helt eller delvis enige i at deres innspill ble tatt hensyn til. LKU. Prosent.



Som det går fram av figuren, varierer det noe fra år til år hvor mange som har hatt anledning til å snakke med nærmeste leder om konsekvensene av nedbemanningen, fra 57 til 66 prosent. Dette er lavere enn andelen som svarte at de har fått snakket med nærmeste leder om konsekvenser av omorganiseringer. Spørsmålet her er ikke begrenset til de som mener nedbemanningen har hatt stor eller ganske stor betydning for deres arbeidssituasjon. Dette kan forklare at færre har hatt samtale med leder om

dette enn det vi så for omorganisering. Det kan også, slik vi viste til over, ha sammenheng med at denne typen beslutninger ofte blir fattet på et nivå der nærmeste leder ikke er involvert, typisk som en sak for et styre eller et mer overordnet organ. Andelen som mener deres synspunkter har blitt tatt hensyn til, ligger ganske stabilt rundt 45 prosent. Dette er på samme nivå som vi så da det ble spurt om omorganisering.

Vi har undersøkt om det er noen forskjeller mellom ansatte i offentlig og privat sektor, men finner ingen slike. Samlet sett er det rimelig å konkludere med at ansatte som i stor grad er berørt, som hovedregel vil få anledning til å diskutere konsekvenser av omorganiseringer og nedbemanninger med sin nærmeste leder. Samtidig er det et betydelig mindretall som ikke får denne muligheten. Det er mer variabelt om arbeidstakerne mener at deres synspunkter blir tatt hensyn til eller ikke.

### Omorganisering og jobbnær innflytelse – en sammenheng?

Vi har nå sett på ulike sider av medvirkning i forbindelse med endringer i arbeidshverdagen som påvirker den ansatte. I forrige kapittel så vi på individuell innflytelse; endring og innflytelse kan henge sammen. I tabell 11.1 ser vi på hvordan dette forholder seg med utgangspunkt i LKU 2019. Vi har brukt det samme målet på jobbnær innflytelse som vi brukte i kapittel 10, men delt denne inn i tre: lav (score under 3), middels (score på 3) og høy individuell innflytelse (score på 4 eller høyere).

Tabell 11.1 Individuell innflytelse over egen arbeidssituasjon etter om man har opplevd omorganisering som har påvirket arbeidssituasjonen eller ikke. LKU. N = 8069. Prosent.

	Omorganisering i egen avdeling	Omorganisering i andre avdelinger i bedriften	Nei	Ikke sikker
Lav individuell innflytelse	26	19	24	34
Middels individuell innflytelse	48	51	46	47
Høy individuell innflytelse	26	30	30	19
Totalt	100	100	100	99
N	1799	405	5697	168

Ser vi på de som svarer at de har høy jobbnær innflytelse, finner vi en signifikant høyere andel som svarer dette blant de som ikke har hatt omorganisering som har påvirket arbeidet. Men til tross for at forskjellene er signifikante, er det verdt å understreke at forskjellen ikke er veldig stor, 26 prosent av de som har hatt omorganisering i egen avdeling, svarer at de har høy jobbnær innflytelse. Blant de som ikke har hatt en slik omorganisering, er andelen 30 prosent.

Under skal vi se nærmere på endringer som følger av at nye teknologiske arbeidsverktøy tas i bruk. Får arbeidstakerne den nødvendige opplæringen, og får teknologisk drevne endringer noen innvirkning på arbeidshverdagen?

## 11.1 Endringer som følge av ny teknologi

I kapittel 8 så vi at 48 prosent av arbeidstakeren i vår breddeundersøkelse svarer at de har vært gjennom større omorganiseringer de siste to årene. En endringsdriver som stadig framheves, er teknologiske endringer og digitalisering. Dette er for øvrig ikke noe nytt. I NOU-en *Nytt millennium – nytt arbeidsliv* fra 1999 ble digitalisering og i forlengelsen av dette ny informasjonsteknologi framhevet som en svært viktig endringsdriver:

«Den digitalt baserte informasjons- og kommunikasjonsteknologien påvirker virksomhetenes arbeidsbetingelser på en rekke måter. Markedsbetingelsene endres både i produkt-, kapital- og arbeidsmarkedene.» (NOU 1999: 34, s. 20)

Sammenliknet med 1999 løses mange av arbeidsoppgavene i dag på nye måter. For noen har endringene de siste to tiår hatt ganske dramatiske følger i form av bortfall av arbeidsoppgaver og jobb. For andre har endringene vært mindre dramatiske. De har i en del tilfeller vært knyttet til å ta i bruk nye arbeidsverktøy. Men det forventes mer dyptgripende endringer i arbeidslivet i de kommende årene, blant annet som en konsekvens av stadig raskere digitale endringer, det grønne skiftet og ikke minst som en mulig konsekvens av den pågående covid-19-pandemien. De forventede endringene vil kunne påvirke både typen jobber, behovet for arbeidstakere og innholdet i jobbene. Den internasjonale forskningslitteraturen viser til at vi vil kunne få en vekst i toppen og bunnen av arbeidsmarkedet, en såkalt polarisering. I toppen vil vi finne arbeidstakere med lang utdanning i godt betalte jobber med gode og stabile arbeidsforhold. I den andre enden vil kravene til formell utdanning være få, noe som gjør arbeidstakerne lett utskiftbare. Her vil lønns- og arbeidsvilkårene være langt dårligere og jobbsikkerheten likeså. Hypotesen er at jobbene i midten, de som krever en viss kompetanse og utdanning, men er rutinepregede, vil bli færre (sitert i Steen & Trygstad 2019:20; Autor et al. 2003, 2006; Goos & Manning 2007). Det er foreløpig vanskelig å finne belegg for en tilsvarende utvikling i de nordiske landene, men det betyr ikke at ikke teknologiske endringer og digitalisering påvirker arbeidssituasjonen og arbeidsforholdene for ansatte (Dølvik et al. 2020). På grunnlag av empiriske undersøkelser av konsekvenser av digitalisering i tradisjonelle bransjer og yrker i de nordiske landene konkluderer Dølvik og medforfattere med at digitaliseringen først og fremst innebærer gradvise endringer, og at det skjer en oppgradering av yrkesstrukturen snarere enn en polarisering. Samtidig pekes det på at konsekvensene er større i noen bransjer enn i andre. De peker på at digitalisering og nye kompetansekrav kan treffe kvinne- og mannsdominerte yrker forskjellig og dermed også gi en kjønnsdimensjon i diskusjonene omkring konsekvensene av digitalisering i ulike deler av arbeidsmarkedet. Dette er imidlertid lite utforsket, men det vil være grunn til å anta at bruk av digital teknologi og automatisering av arbeidsprosesser vil være annerledes i kvinnedominerte yrker innen helse, omsorg og oppvekst, samt deler av privat tjenesteyting, sammenliknet med yrker dominert av menn innenfor eksempelvis prosessindustri og logistikk.

Her er vi først og fremst opptatt av hvorvidt ansatte involveres når ny teknologi skal innføres, og om de får god nok opplæringen. Dette er temaer i de neste avsnittene.

### **Involvering og opplæring**

I våre kvalitative intervjuer har vi spurt partene om de ansatte involveres når ny teknologi tas i bruk. Det er flere informanter som har hatt nylig erfaring med dette. I en virksomhet i havbruksnæringen blir ansattes kompetanse brukt aktivt i testing og innføring av ny teknologi:

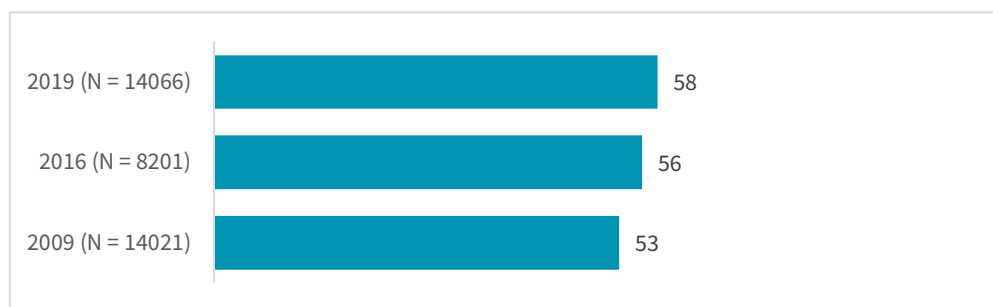
[ny teknologi?] [...] dette involveres de ansatte i. Vi prøver ut ny teknologi, og de ansatte er veldig viktige her. De må teste ut og loggføre hvordan det fungerer, og hva som ikke fungerer. (områdesjef, havbruksvirksomhet)

De som involveres direkte i slike prosesser, vil også få kunnskap om systemene. Kunnskap om systemer som innføres, og hvordan disse er tenkt brukt, er viktig for at arbeidstakerne skal kunne ha kontroll over prosessen. I kapittel 9 omtalte vi at kontroll er avgjørende for å kunne balansere de krav som arbeidstakerne møter i sin hverdag (jf. Karasek og Theorells modell for krav-kontroll-støtte). Kunnskap er viktig for at man som arbeidstaker skal kunne bidra med forslag til forbedringer eller endringer som kan gjøre arbeidsprosesser mer effektive. Tidligere har vi også pekt på kunnskap og kompetanseutvikling som et sentralt element i velferdsdimensjonen. Samtidig er det ikke gitt at arbeidstakerne opplever å få tilstrekkelig med opplæring når ny teknologi innføres. I levekårsundersøkelsen fra 2019 er følgende spørsmål stilt:

«Har du i løpet av de siste 12 måneder måttet sette deg inn i eller forholde deg til ny teknologi eller nye administrative systemer? Regn bare med ny teknologi eller systemer som du mener krevde opplæring.»

I figur 11.3 ser vi utviklingen i perioden 2009 til 2019.

Figur 11.3 Andel arbeidstakere som har måttet sette seg inn i eller forholdt seg til ny teknologi som krever opplæring siste 12 måneder. LKU 2009 til 2019. Prosent.



Selv om endringene i figur 11.3 ikke er dramatiske, ser vi at det er en økende andel som svarer ja på spørsmålet. Andelen øker med fem prosentpoeng fra 2009 til 2019. Ved hjelp av en regresjonsanalyse kan vi undersøke hva som øker sannsynligheten for at man har måttet sette seg inn i ny teknologi eller ikke (tabell 11.2).<sup>43</sup>

Tabell 11.2 Variabler som øker sannsynligheten for at arbeidstakerne har måttet sette seg inn i ny teknologi. Logistisk regresjon. LKU 2019.

Variabler	Effekt
Sektor	Offentlig sektor
Tariffavtale	Ja
Antall ansatte	20 eller flere
Landbakgrunn	Født i Norge
Yrker	Høyskole og akademiske yrker, lederyrker
Ansettelsesform	Heltid

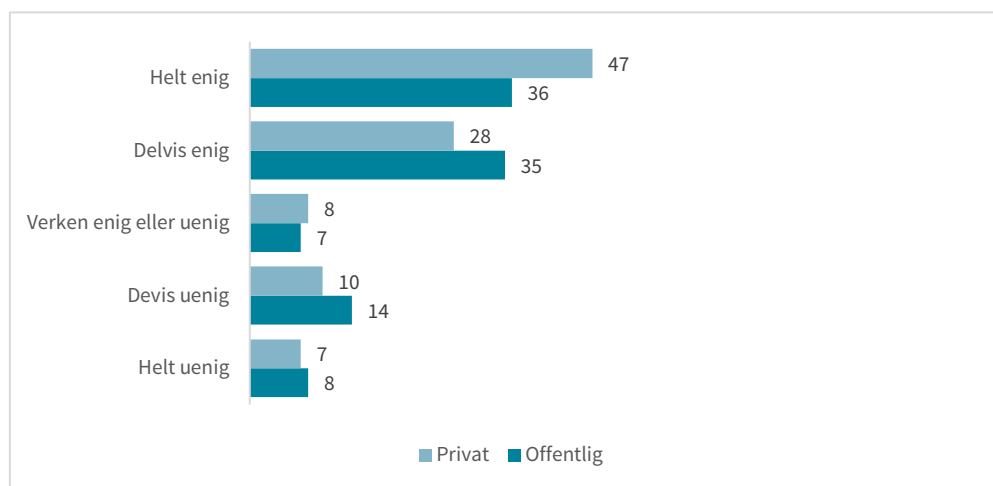
Arbeidstakere i offentlig sektor svarer i større grad enn arbeidstakere i privat vareproduksjon at de har måttet sette seg inn i eller forholde seg til ny teknologi eller nye administrative systemer det siste året. Vi finner også at ansatte på arbeidsplasser i privat sektor der det er tillitsvalgte til stede, i større grad har svart dette. Videre har

<sup>43</sup> For full analyse, se her: <https://fao.no/zoo-publikasjoner/fao-rapporter/item/arbeidstakeres-medbestemmelse-og-medvirkning>

arbeidstakere i virksomheter med 20 eller flere ansatte i større grad svart bekreftende på dette enn arbeidstakere i mindre virksomheter. Ser vi på nasjonalitet, finner vi at de med innvandrerbakgrunn i mindre grad oppgir at de har en jobb der de teknologiske endringene har krevd opplæring. Ikke overraskende finner vi at de teknologiske endringene også varierer mellom ulike yrker. Arbeidstakere i yrker som krever høyskole- og universitetsutdanning, og de i lederyrker har i større grad enn andre svart at de har tatt i bruk ny teknologi eller nye administrative systemer som har krevd opplæring. De som er i kontoryrker, i yrker innenfor salg, service og omsorg, operatører og håndverkere og i yrker uten krav til spesiell utdanning, har mindre sannsynlighet for å svare at de har hatt denne typen teknologiske endringer de siste tolv månedene. Det er i tillegg mindre utbredt blant deltidsarbeidende enn de som jobber heltid.

Deretter følger en del oppfølgingsspørsmål om disse teknologiske endringene, blant annet om de ansatte mener de har mottatt nødvendig opplæring. I figur 11.4 har vi fordelt utvalget på privat og offentlig sektor.

Figur 11.4 Vurdering av påstanden «Jeg har fått nødvendig opplæring i forbindelse med innføring av ny teknologi.»  
Kilde: LKU 2019. N = 2917/1885. Prosent.



75 prosent av respondentene i privat sektor og 71 prosent av de i offentlig sektor svarer at de er helt eller delvis enige i at de fikk nødvendig opplæring i forbindelse med innføring av ny teknologi. Flertallet opplever altså at de får opplæring, men dette gjelder ikke alle. I offentlig sektor er drøyt to av ti uenige i dette, andelen er noe lavere i privat sektor, men forskjellen mellom sektorene eller innad i sektorene er ikke store.

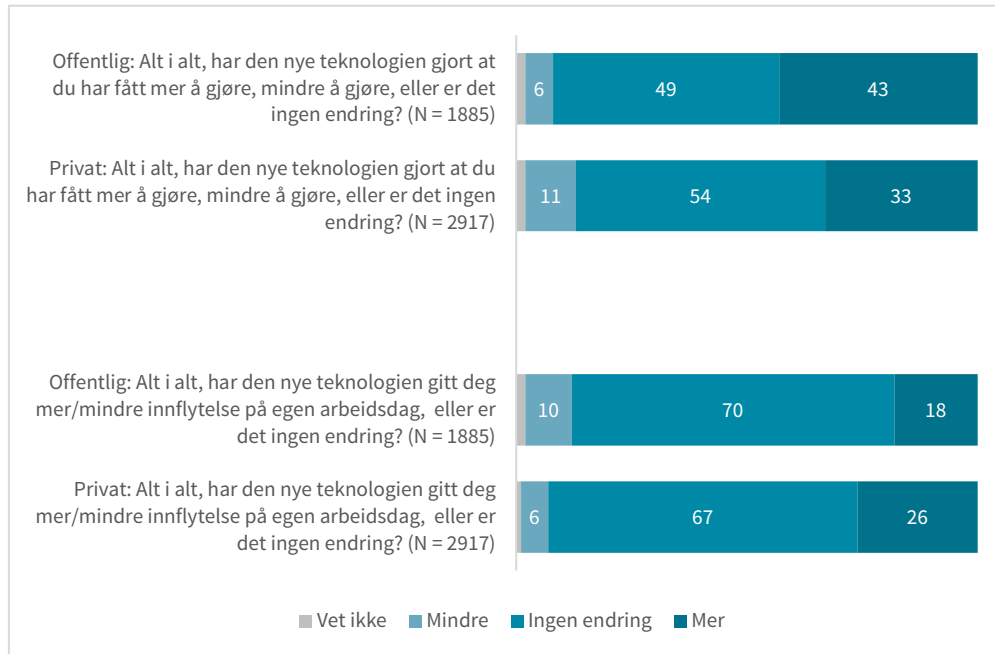
Det mest slående er kanskje en ganske stor grad av enighet i at det er blitt gitt tilstrekkelig opplæring. Samtidig er det et ikke ubetydelig mindretall som er uenige, 17 prosent i privat og 22 prosent i offentlig sektor. Vi har imidlertid ikke noe belegg for å hevde at arbeidstakere med kort utdanning i mindre grad enn andre tilbys opplæring.

Over refererte vi til at polariseringshypotesene, der jobbene i midten forsvinner mens forholdene for de med kort utdanning i manuelle yrker blir forverret, så langt ikke finner støtte i den nordiske forskningen (Dølvik et al. 2020). Samtidig må vi minne om at de som inngår i denne analysen, er arbeidstakere som i utgangspunktet har måttet sette seg inn i eller forholde seg til ny teknologi eller nye administrative systemer det siste året, og her er arbeidstakere i yrker som krever høyskole- og uni-

versitetsutdanning, og de i lederyrker overrepresentert. Det betyr at en eventuell polarisering fortrinnsvis vil kunne være identifiserbar mellom de som har tatt i bruk ny teknologi, og de som ikke har det.

De to neste spørsmålene vi skal undersøke, er om innføring av ny teknologi har bidratt til at man har fått endret arbeidsmengde og innflytelse på egen arbeidsdag. Endret arbeidsmengde kan her relateres til kravdimensjonen, mens innflytelse over egen arbeidshverdag har sammenheng med arbeidstakerens kontroll (jf. kapittel 10). I figur 11.5 ser vi fordelingen i privat og offentlig sektor.

Figur 11.5 Ny teknologi, arbeidsmengde og innflytelse. Kilde: LKU 2019. Prosent.



Hvis vi ser på endret arbeidsmengde grunnet innføring av ny teknologi, er det flest som svarer at dette ikke har medført noen endring, men det er ikke ubetydelige andeler som svarer at de har fått mer å gjøre på jobben. Dette gjelder arbeidstakere i både offentlig og privat sektor. I offentlig sektor svarer drøye fire av ti dette. I privat sektor er den tilsvarende andelen 10 prosentpoeng lavere. Det er ganske få som sier at de har fått mindre å gjøre på jobben.

Når vi ser på arbeidsmengde i en regresjonsmodell, bekrefter analysen at sektor har betydning.<sup>44</sup> Arbeidstakere i offentlig sektor svarer i større grad enn de i privat sektor at de har fått større arbeidsmengde. Det er også noen forskjeller etter yrke i vurderingen. Arbeidstakere i lederyrker og i yrker innen salg, service og omsorg svarer i mindre grad at de teknologiske endringene har medført større arbeidsmengde. Samtidig svarer de som jobber skift eller turnus, at teknologendringene har medført større arbeidsmengde, sammenliknet med de som arbeider dagtid.

Når det gjelder hvordan ny teknologi påvirker innflytelse over egen arbeidssituasjon, er det langt flere som svarer «ingen endring». I privat sektor svarer drøye én av fire at de har fått mer. Den tilsvarende andelen i offentlig sektor er knappe to av ti.

<sup>44</sup> For fullstendig analyse, se her: <https://fao.no/zoo-publikasjoner/fao-rapporter/item/arbeidstakeres-medbestemmelse-og-medvirkning>

Et mindretall har fått mindre innflytelse. I offentlig sektor er det 10 prosent som svarer at de har fått mindre innflytelse på egen arbeidsdag som følge av at de har tatt i bruk ny teknologi. Den tilsvarende andelen i privat sektor er 6 prosent.

Forskjellen mellom privat og offentlig sektor står seg også når vi ser på andelen som svarer at de har fått mindre innflytelse, i en regresjonsmodell. Å være ansatt i både kommunal og statlig sektor øker sannsynligheten for å svare at de har fått mindre innflytelse som følge av endringene. Videre finner vi at ansatte i mellomstore virksomheter (11–49 ansatte) i mindre grad er tilbøyelige til å mene at endringen har redusert innflytelsen.

## 11.2 Oppsummering

I dette kapittelet har vi undersøkt organisatoriske endringer og involvering. To problemstillinger har stått sentralt. Under oppsummeres disse.

### **Blir arbeidstakerne involvert i viktige endringsprosesser på arbeidsplassen?**

LKU har spørsmål om man har opplevd omorganiseringer de siste tre årene som har påvirket arbeidssituasjonen. Andelen som har opplevd dette, har vært stabil, rundt én av fire i perioden 2009 til 2019. Dette viser at omstillingstakten jevnt over er høy i norsk arbeidsliv. I 2019-undersøkelsen oppga 32 prosent av disse at omorganiseringen hadde svært stor eller stor betydning for dem. Når det gjelder spørsmål om innflytelse på omorganiseringer av stor betydning, oppga 72 prosent i 2019 at de fikk snakke med nærmeste leder om konsekvensene. Og 50 prosent svarer at det ble tatt hensyn til deres meninger.

I LKU blir det også stilt spørsmål om det har vært nedbemanningsprosesser på arbeidsplassen i løpet av de siste tre årene. I perioden 2013 til 2019 svarer rundt 15 prosent at det har vært nedbemanning i egen avdeling (andelen er noe høyere i 2009-undersøkelsen, noe som trolig henger sammen med finanskrisa i 2008).

Andelene som svarer at de har fått snakke med nærmeste leder om konsekvensene av nedbemanningen, varierer fra 57 til 66 prosent i de ulike LKU-undersøkelsene. Andelen som mener deres synspunkter har blitt tatt hensyn til, ligger ganske stabilt rundt 45 prosent.

Det er ingen forskjeller i hva ansatte i offentlig og privat sektor svarer på spørsmålene om omorganiseringer og nedbemanninger.

Arbeidstakere som har vært gjennom omorganiseringer, får i stor grad anledning til å diskutere konsekvenser med sin nærmeste leder. Andelen som får muligheten til dette når det gjelder nedbemanninger, er lavere. I enkelte tilfeller er dette også lovregulert. Dersom det blir aktuelt med oppsigelser, er det et krav om at arbeidsgiver, så langt det er praktisk mulig, drøfter dette med den/de ansatte det gjelder, og med deres tillitsvalgte før beslutningen fattes (jf. aml § 15-1). Våre analyser viser at et betydelig mindretall svarer at så ikke har skjedd.

### **Hvordan påvirkes arbeidshverdagen av at ny teknologi tas i bruk?**

Det forventes store endringer hva gjelder økt bruk av digitale arbeidsverktøy i årene som kommer. For å forhindre at vi får et a- og et b-lag i arbeidsmarkedet, vil opplæring i bruk av disse bli viktig.

I levekårsundersøkelsen fra 2019 ble stilt spørsmål om teknologiske endringer og opplæring og betydningen for arbeidsmengde og innflytelse. Samlet svarer nærmere seks av ti at de i løpet av de siste tolv månedene har måttet sette seg inn i ny teknologi



eller nye administrative systemer som har krevd opplæring. Når det gjelder nødvendig opplæring, svarer 75 prosent i privat sektor og 71 prosent i offentlig sektor at de helt eller delvis fikk dette. Det er med andre ord ganske bred enighet om at det har blitt gitt nødvendig opplæring. Samtidig er det et ikke ubetydelig mindretall i begge sektorene som er uenige i at de fikk nødvendig opplæring (17 prosent i privat og 22 prosent i offentlig).

I offentlig sektor svarer hele 43 prosent av de som har tatt i bruk ny teknologi, at dette har bidratt til å øke arbeidsmengden. Den tilsvarende andelen i privat sektor er 33 prosent. Det kan tyde på at ny teknologi i mange tilfeller bidrar til opplevelser av økt arbeidsintensitet.

For de fleste har den nye teknologien begrenset betydning når det gjelder vurdering av innflytelse på egen arbeidsdag. Samtidig svarer 18 prosent i offentlig sektor og 26 prosent i privat sektor at den nye teknologien har gitt dem mer innflytelse. I offentlig sektor er det 10 prosent som svarer at ny teknologi har gitt dem mindre innflytelse, tilsvarende andel i privat sektor er 6 prosent.

## 12 Ledelse og ytringsbetingelser

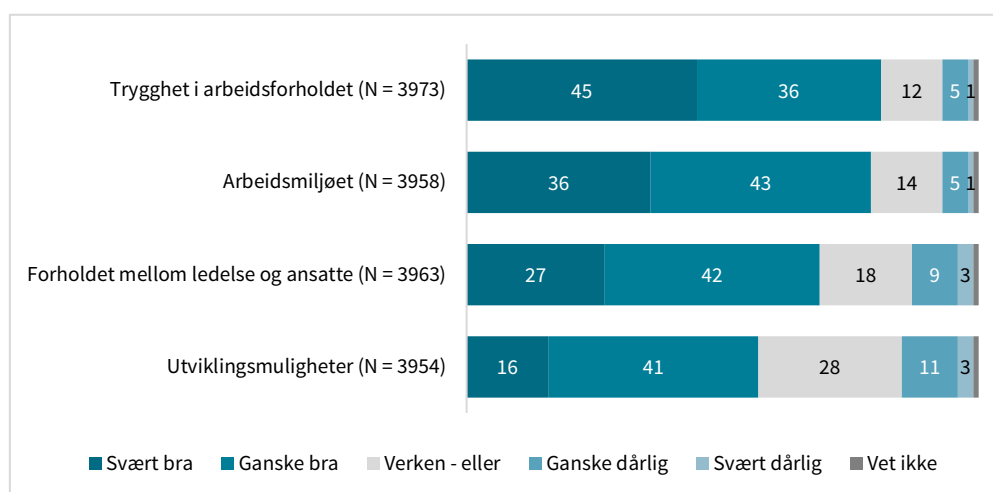
I dette kapitlet retter vi blikket mot relasjonen mellom ledelsen og de ansatte. Har arbeidstakerne en leder som informerer dem om viktige beslutninger, og føler de seg inkludert? I kapittel 10 omtalte vi at sosial støtte kan redusere de belastninger som jobber med høye krav og lav kontroll medfører (jf. buffer-hypotesene). Vi betrakter nærmeste leder som en som kan gi denne formen for sosial støtte. Vi er også opptatt av ansattes ytringsbetingelser, som enkelt kan defineres som mulighetene for å fremme kritiske synspunkter om interne forhold uten å bli sanksjonert for dette (Ski-venes & Trygstad 2010). Gode ytringsbetingelser er en viktig dimensjon i et godt arbeidsmiljø og av betydning for at arbeidstakere skal kunne påpeke feil eller mangler, eksempelvis i en produksjonsprosess eller i møte med en bruker (ibid.). Slik vi ser det, er ytringsbetingelser en sentral dimensjon ved individuell deltakelse og innflytelse. I dette kapitlet spør vi:

- Vurderer arbeidstakerne sin leder og sin arbeidsplass som inkluderende?
- Hvor stort spillerom mener man ansatte bør ha når det gjelder å ytre seg?
- Hvordan vurderer arbeidstakerne sine ytringsbetingelser?

### 12.1 Hvordan har arbeidstakerne det på jobben?

De aller fleste norske arbeidstakere svarer at de trives på jobb. Som vi omtalte i kapittel 9, er tilliten mellom arbeidsgivere og tillitsvalgte noe som framheves med den norske «mikromodellen» (Hernes 2006). Gjenfinner vi den samme tilliten mellom ledere og ansatte? En analyse av LKU i tidsrommet 2006 til 2016 tyder på det. I denne perioden ble arbeidstakerne bedt om å ta stilling til denne påstanden: «Nærmeste sjef behandler ansatte med tillit/respekt.»<sup>45</sup>

Figur 12.1 Arbeidstakeres vurderinger av ulike forhold på arbeidsplassen. Breddeutvalget. Prosent.



<sup>45</sup> Dette spørsmålet er ikke gjentatt i undersøkelsen fra 2019.

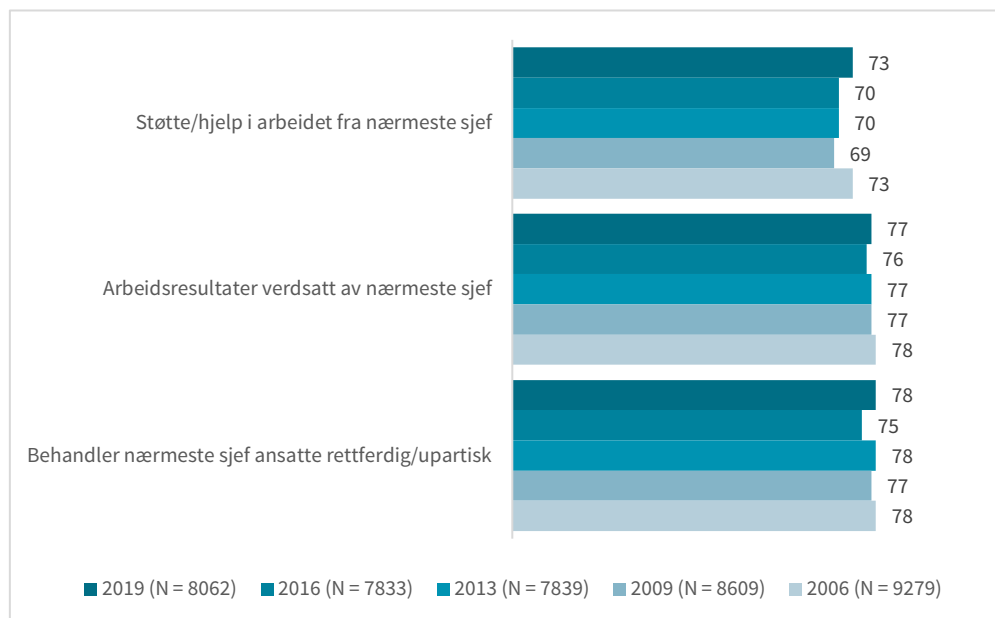
Drøye ni av ti svarte at dette stemte svært godt eller godt, og andelen har vært forbausende stabil. Før vi går inn på arbeidstakeres vurderinger av sin leder, starter vi med noen generelle spørsmål om arbeidssituasjonen. I figur 12.1 ser vi hvordan svarene fordeler seg. Siden det kun er mindre forskjeller mellom de ulike sektorene, gjengir vi hele utvalget samlet.

Drøyt åtte av ti vurderer tryggheten i arbeidsforholdet som svært eller ganske bra, og omtrent like mange svarer at arbeidsmiljøet er svært bra eller ganske bra. Andelen som svarer at forholdet mellom ledelse og ansatte er svært eller ganske bra, er noe lavere, og her er det også noen forskjeller knyttet til sektortilhørighet. Ansatte i helseforetak og i statlig sektor er mer tilbøyelige til å være noe mer uenige i dette enn ansatte i privat sektor. Når det gjelder utviklingsmuligheter, ser vi at det er en ganske stor andel som svarer «verken – eller», mens 14 prosent svarer at disse er ganske eller svært dårlige.

### Lederstøtte

I samtlige levekårsundersøkelser fra 2006 og fram til 2019 har det vært flere spørsmål om arbeidstakernes forhold til nærmeste leder. Det har blitt stilt spørsmål om hvor ofte arbeidstakerne mener de får støtte og hjelp i arbeidet, om arbeidsresultatene blir verdsatt, og om de synes de blir behandlet rettferdig og upartisk. I figur 12.2 ser vi andelen arbeidstakere som svarer at de ofte (nokså ofte eller meget ofte / alltid) mener at det er tilfelle.

Figur 12.2 Andel som svarer at nærmeste leder ofte (nokså ofte, meget ofte / alltid) gir støtte og hjelp i arbeidet, verdsetter arbeidsresultatene, behandler arbeidstakeren rettferdig og upartisk. LKU. Prosent.



Som det går fram av figur 12.2, vurderer arbeidstakerne gjennomgående påstandene positivt. Vi ser også at resultatene er svært stabile over tid. I tabell 12.1 ser vi hva som påvirker vurderingene til arbeidstakerne. Vi har slått sammen de tre spørsmålene til en additiv indeks og benyttet lineær regresjon. Resultatene er vist i tabell 12.1.<sup>46</sup>

<sup>46</sup> For fullstendig analyse, se her: <https://fafo.no/zoo-publikasjoner/fafo-rapporter/item/arbeidstakeres-medbestemmelse-og-medvirkning>

Tabell 12.1 Forhold som kan forklare hva som påvirker synet på nærmest leder positivt og negativt. Lineær regresjon. LKU 2019

Variabler	Positivt	Negativt
Næring	Rådgivning og offentlig administrasjon	
Bedriftsstørrelse		20–99 ansatte
Alder	25–34 år	55 år eller eldre
Yrker		Yrker som ikke krever utdanning
Ansettelsesform	Ikke fast ansatt	
Stillingsstørrelse		Liten deltidsstilling
Sektor		Offentlig sektor

For full analyse, se her: <https://fao.no/zoo-publikasjoner/fao-rapporter/item/arbeidstakeres-medbestemelse-og-medvirkning>

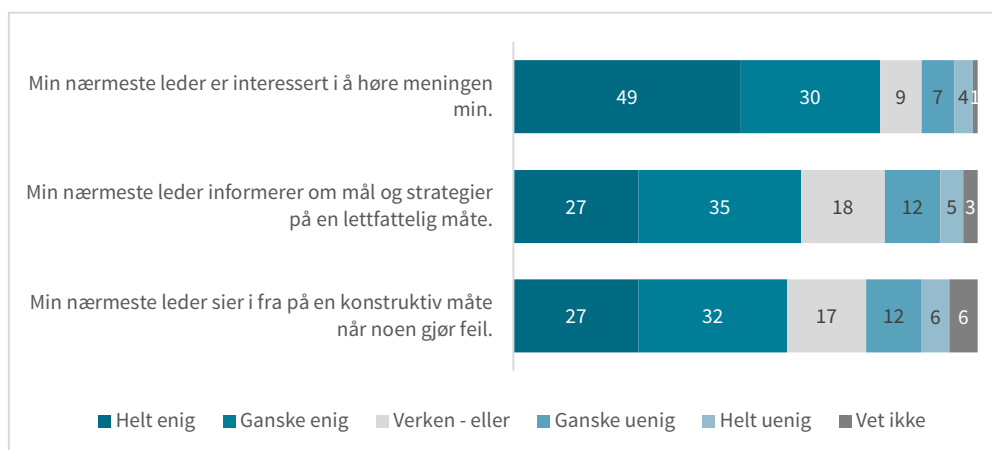
Tabell 12.1 viser at sannsynligheten for å gi ledere en positiv vurdering øker blant de som jobber innenfor næringene rådgivning og offentlig administrasjon. Ser vi på alder, har det både en positiv og negativ effekt. De som er relativt unge, 25–34 år, har en sterkere sannsynlighet for å vurdere nærmeste leder positivt, mens de som er 55 år eller eldre, har en økt sannsynlighet for å gi en negativ vurdering. Det å være i yrker uten krav til utdanning gir økt sannsynlighet for å gi en negativ vurdering. Dette er i overenstemmelse med tidligere funn. Arbeidstakere og tillitsvalgte innenfor eksempelvis renhold forteller at «kjefting» kan være utbredt i deler av bransjen (Trygstad 2011; Andersen et al. 2016).

Videre viser tabell 12.1 at dersom du er midlertidig ansatt, øker sannsynligheten for at du gir en positiv vurdering av nærmeste leder, mens de som jobber i offentlig sektor (samlet) og i små deltidsstillinger, har økt sannsynlighet for å gi en negativ vurdering. Analysen rokker heller ikke ved det overordnede bildet av at langt de fleste har et positivt syn på sin nærmeste leder.

### Lydhør ledelse?

I kapittel 11 så vi at våre informantintervjuer viser at forholdet mellom ledelsen og tillitsvalgte jevnt over beskrives som godt. I spørreundersøkelsen har vi bedt arbeidstakerne vurdere ulike påstander om sin nærmeste leder. Det er ingen nevneverdige forskjeller i hvordan arbeidstakere i privat og offentlig sektor vurderer de ulike påstandene gjengitt i figur 12.3. Vi har derfor igjen valgt å presentere svarene samlet.

Figur 12.3 Forholdet til nærmeste leder. Breddeutvalget. Lavest N = 3769. Prosent.



Figur 12.3 viser at det er ganske stor grad av enighet i at den nærmeste lederen er interessert i å høre den enkeltes mening. Når det gjelder de øvrige påstandene, er andelen som er helt eller ganske enige, rundt 60 prosent. Dernest er informantene noe mer uenige i at nærmeste leder informerer om mål og strategier på en lettfattelig måte, og at leder sier i fra ifra på en konstruktiv måte når noen gjør feil. Vi ser imidlertid at majoriteten er enige i dette.

På bakgrunn av påstandene i figur 12.3 har vi konstruert en indeks.<sup>47</sup> Når vi gjennomfører analyser av utvalget sett under ett, bekrefter analysene at det ikke er nevneverdige forskjeller mellom hvordan arbeidstakere i privat og offentlig sektor vurderer sin nærmeste leder. Vi finner imidlertid noe variasjon innenfor hver av sektorene når vi gjennomfører separate analyser.

Tabell 12.2 Hva som påvirker vurderingen av nærmeste leder i positiv retning. Lineær regresjon. Breddeutvalget.<sup>48</sup>

Variabler	Privat	Offentlig
Født i Norge		Nei
Utdanning	UH 5 år+ ja	Yrkesfag. utd. / fagutd. + / UH 5 år+ nei
Ansiennitet		
Verv som TV/VO	Ikke verv	
Lederkontakt	Hyppig	Hyppig
Omorganisert	Nei	
Bedriftsdemokratiske ordninger	Mange	
Sektor	Industri mindre enige	Fristilte mindre enige

Vi ser at det er ulike variabler som har betydning for vurderinger av nærmeste leder blant arbeidstakerne i de to sektorene. Hvis vi ser på analysen for privat sektor først, framgår det at arbeidstakere med fem års utdanning på universitets- og høyskolenivå vurderer sin nærmeste leder som mer inkluderende enn andre. Det samme gjør arbeidstakere med hyppig lederkontakt og som svarer at mange bedriftsdemokratiske ordninger er etablert der de jobber. Derimot ser vi at de som har verv som tillitsvalgt eller verneombud, er tilbøyelige til å vurdere sin leder som mindre inkluderende, det samme gjelder de som har vært gjennom omorganisering de siste to år, og de som jobber innenfor industrien.

I offentlig sektor har også hyppig lederkontakt en positiv innvirkning på vurderingen av nærmeste leder. Det samme gjelder for arbeidstakere født utenfor Norge. Derimot finner vi at de med yrkesfaglig utdanning eller fagutdanning og utdanning på fem år eller mer på universitets- og høyskolenivå vurderer lederen mer negativt, det samme gjelder for arbeidstakere i fristilte offentlig eide virksomheter, inkludert helseforetakene.

### **Sammenheng mellom vurdering av ledelsen og opplevd innflytelse?**

I kapittel 10 var vi opptatt av jobbnær innflytelse. Er det slik at de som vurderer ledelsen som inkluderende, også vurderer sin egen jobbnære innflytelse som stor? Svaret på dette spørsmålet ser ut til å være «ja». Det er en ganske sterk sammenheng mellom de to indikatorene «jobbnær innflytelse» og «inkluderende ledelse», noe som

<sup>47</sup> Cronbachs alpha er 88.

<sup>48</sup> For fullstendig analyse, se her: <https://fafo.no/zoo-publikasjoner/fafo-rapporter/item/arbeidstakers-medbestemmelse-og-medvirkning>

tilsier at de som vurderer sin egen innflytelse som lav, også vil vurdere ledelsen som lite inkluderende – og motsatt.<sup>49</sup>

### Direkte kontakt med leder

I det kvalitative materialet er det særlig i virksomhetene uten etablerte partsbaserte samarbeidsordninger at mulighetene for å ta direkte kontakt med ledelsen vektlegges. Hvordan sjefen er som person, blir omtalt som viktig når det gjelder hvor lett eller vanskelig det er å henvende seg direkte til vedkommende. Ved ett av hotellene fortalte eksempelvis verneombudet at terskelen for å ta kontakt med «sjefen» var lav, i alle fall blant de norske ansatte.

Vi kan gå til direktøren hvis det er noe. Det gjør vi alle. Han er en type som gjør at det er enkelt. Men noen, de utenlandske, synes kanskje det er vanskelig. Da kan det hende de henvender seg til meg. (verneombud, hotell)

I en anleggsbedrift ble vi fortalt at ledelsen ønsket at de ansatte skulle organisere seg og velge en tillitsvalgt. Dette ønsket ikke de ansatte. Sett fra ansattes ståsted var det tilstrekkelig å ha et valgt verneombud som kunne representere de ansatte i arbeidsmiljøspørsmål. Manglende tillitsvalgte medførte, ifølge ledelsen, mye direkte og uformell kontakt mellom ledelsen og ansatte. Her er leder og verneombud:

Vi har møter med de ansatte – det er enkelt å komme fram med ting. Mange ser ikke i det daglige et behov for tillitsvalgte. Vi har ikke hatt de store konfliktene, og det har vært lett å få jobb i bransjen. Ansatte er ikke så opptatt av tillitsvalgte – trenger ikke en tillitsvalgt for å snakke deres sak. (leder, anleggsbedrift)

Jeg har vært en talsperson for de ansatte. Vi har ikke følt noe behov for et slikt [tillitsvalgt] apparat lokalt. Vi ordner opp lokalt hvis det er noe, og det fungerer bra. (hovedverneombud, anleggsbedrift)

Det er imidlertid ikke bare i mindre virksomheter uten partsbaserte samarbeidsordninger at den direkte lederkontakten vurderes som viktig for den enkeltes muligheter for medvirkning. I et tidligere prosjekt om hvordan ansatte ved NTNU opplever medvirkning og medbestemmelse, ble direkte lederkontakt framholdt som viktig for individuell medvirkning (Svalund et al. 2020). NTNU er eksempel på en stor statlig virksomhet med formelt etablerte medbestemmelssystemer på nivå 1 (sentralt NTNU) og nivå 2 (fakultet) i organisasjonen. På nivå 3 (institutt) og lavere nivåer er det den kollegiale medvirkningsmodellen som er viktig. Denne kollegiale medvirkningsmodellen finnes også ved andre norske universitet og bygger på deltakerdemokratiske idealer; her er allmøter og deltakelse fra den enkelte grunnleggende prinsipper. Undersøkelsen ved NTNU viste at ansatte alt i alt vurderer sin autonomi i jobben som god, men samtidig at det henger sammen med ledelse, anerkjennelse og kollegafellesskapet. På instituttnivå ble både medarbeidersamtaler og allmøter vurdert som viktige ordninger for den enkeltes muligheter for medvirkning, men vel så viktig var det å kunne gå direkte til instituttleder.

<sup>49</sup> Pearsons korrelasjonskoeffisient er  $-0,26$ .

Som en foreløpig oppsummering kan vi konkludere med at ansatte alt i alt tegner et ganske positivt bilde av egne arbeidsforhold når det gjelder trygghet i arbeidsforholdet, arbeidsmiljøet, forholdet mellom ledelse og ansatte samt utviklingsmuligheter. Analyser av LKU i perioden 2006 til 2019 viser også at vurderingen av det vi kan omtale som sosial støtte fra nærmeste leder, er stabil.

Hva så hvis man som arbeidstaker opplever seg urettferdig behandlet? Det er temaet under.

### **Urettferdig behandlet – hva da?**

Norsk arbeidsliv beskrives ofte som egalitært og der avstanden mellom ledere og øvrige ansatte er kort (Hagen & Trygstad 2007; Schramm–Nielsen et al. 2004; Byrkjeflot 2001). Like fullt er det i utgangspunktet et asymmetrisk maktforhold mellom den enkelte arbeidstaker og ledelsen. Tillitsvalgtes funksjon som en vaktbikkje og som et sikkerhetsnett for arbeidstakere er derfor viktig (Hagen & Trygstad 2009). Tillitsvalgte vil, sammen med verneombud, ha mulighet til å beskytte arbeidstakere fra urettmessig behandling fra både ledere og kolleger. De aller fleste av oss vil i løpet av vår yrkeskarriere erfare hendelser eller episoder som vi vil oppleve som urettferdige. Spørsmålet vi skal se på her, er hvordan ansatte vil forholde seg i slike situasjoner, og hvem han eller hun vil søke støtte hos.

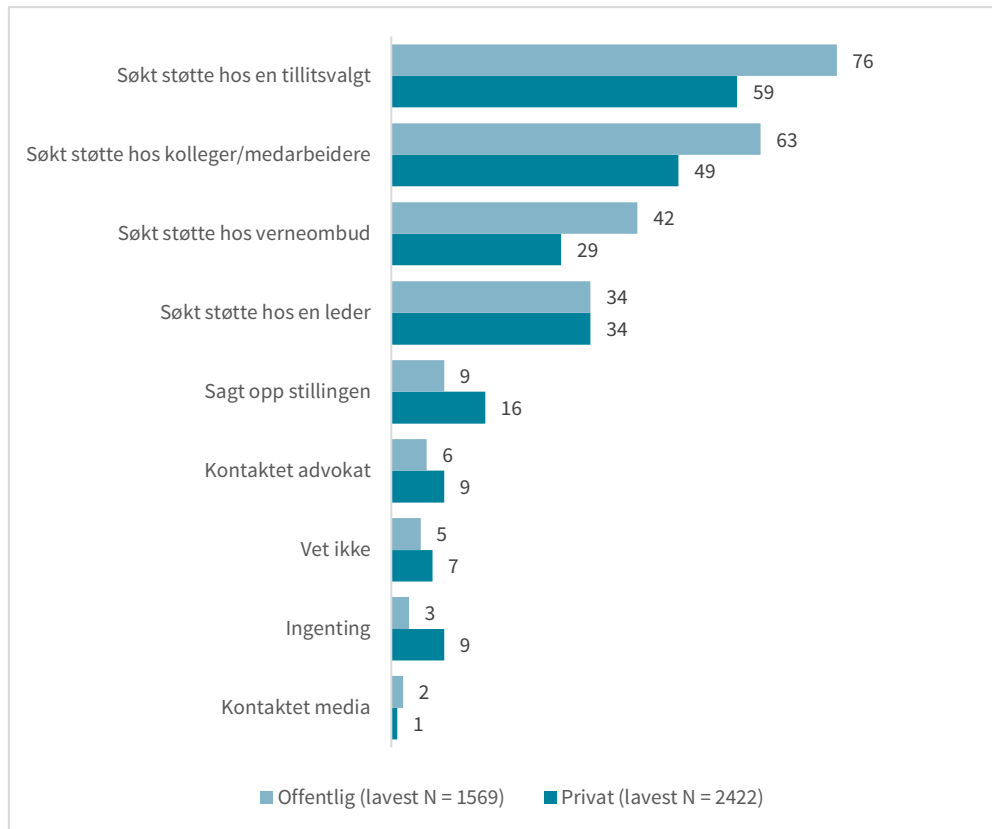
Hvordan arbeidstakere søker å løse urettferdighet, er i flere sammenhenger søkt operasjonalisert og analysert ved hjelp av Hirschmans modell med «exit», «voice» og «loyalty» (Trygstad 2004).<sup>50</sup> Antakelsen er at bruk av «exit» eller «voice» kan forklares ut fra personens lojalitet til organisasjonen hun eller han er del av (ibid. 1970:77). Hirschmans antakelse har blant annet vært benyttet for å analysere adferden til fagorganiserte. Freeman og Medoff (1984) har funnet belegg for at tillitsvalgte, ved å være ansattes «voice», reduserer turnover innenfor en organisasjon (Boroff & Lewin 1997:51). Videre er det en antatt sammenheng mellom «voice» og «loyalty» ved at den lojale arbeidstaker sier ifra om forhold som ikke er som de skal, innenfor en virksomhet.

I breddeundersøkelsen har vi spurt om følgende: «Hva ville du gjort dersom du følte deg urettferdig behandlet som arbeidstaker?» Det ble angitt ulike handlingsalternativer. Som det framgår av spørsmålet, viser dette i utgangspunktet til en hypotetisk situasjon. Vi mangler opplysninger om hvorvidt de som svarer, faktisk har opplevd urettferdighet. Siden hovedskillet i svarene går mellom de som arbeider i privat og offentlig sektor, gjengir vi fordelingen slik.

---

<sup>50</sup> Hirschmans modell ble opprinnelig utviklet for å forklare kundeferd eller konsumentadferd, men er siden blitt benyttet innenfor en rekke fagdisipliner: markedsføring, statsvitenskap og organisasjonsteori (Trygstad 2004).

Figur 12.4 Hvem ville arbeidstakerne søkt støtte hos dersom de ble urettferdig behandlet? Breddeutvalget\*. Prosent.



\* Toppledere har ikke fått dette spørsmålet. Når det gjelder å søke støtte hos tillitsvalgt og verneombud, er det kun de som har svart at disse er representert der de jobber, som er tatt med i analysen.

De arbeidstakere som jobber på en arbeidsplass der det er tillitsvalgte, ville valgt å søke støtte der som førstevalg. Vi ser likevel at det er en klar sektorforskjell her – det er langt færre i privat sektor som svarer at de ville ha søkt støtte fra en tillitsvalgt – knappe seks av ti. Derneft er valg nummer to å søke støtte hos en kollega eller medarbeider. Igjen ser vi at dette er et valg som privatansatte i mindre grad ville ta, det samme gjelder å søke støtte hos verneombud – der disse er representert. Arbeidstakere i privat sektor ville heller søkt støtte hos en leder, framfor et verneombud, men når det gjelder å søke støtte hos en leder, er det ingen forskjell mellom sektorene. Vi ser at det er færre som har valgt ett av de øvrige fem alternativene, men 16 prosent av arbeidstakerne i privat sektor svarer at de ville sagt opp sin stilling, altså «exit», mens 9 prosent ville kontaktet advokat eller ikke gjort noen ting, og 7 prosent vet ikke. Svært få svarer at de ville kontaktet media.

Dersom vi kun ser på de som verken har verneombud eller tillitsvalgt på arbeidsplassen i privat sektor, øker andelen som svarer at de ville valgt «exit», til 19 prosent. 16 prosent svarer at de ikke ville gjort noe, og ytterligere 14 prosent svarer at de ikke vet. Dersom vi kun ser på de som verken har verneombud eller tillitsvalgt på arbeidsplassen i privat sektor, øker andelen som svarer at de ville valgt «exit», til 19 prosent. 16 prosent svarer at de ikke ville gjort noe, og ytterligere 14 prosent svarer at de ikke vet (ikke vist).



Vi ser at 29 prosent i privat sektor og 42 prosent i offentlig sektor svarer at de ville ha kontaktet verneombudet dersom de opplevde seg urettferdig behandlet. Verneordningene arbeidsmiljøloven skal være en kanal for arbeidsmiljørelaterede problemer. I kapittel 5 og 7 så vi hvordan verneombudsordningen er etablert i ulike deler av arbeidslivet, og hvordan ansatte som har verneombud, stort sett er fornøyd med ordningen. Hvilke muligheter verneombudene har for å bistå enkeltansatte i konkrete saker, vil imidlertid avhenge av hvordan verneombudsrollen og saksfeltet defineres. Et eksempel på hvordan handlingsrommet for verneombudene var sterkt begrenset, fant vi overraskende nok på instituttnivå ved NTNU (Svalund et al. 2020). NTNU har retningslinjer som presiserer at verneombudene ikke skal gå inn i personalkonflikter. Saker som er eller som kan utvikle seg til en personalkonflikt, skal behandles direkte av ledelsen i HR-linja. I praksis betyr dette at verneombudene har lite oppmerksomhet rettet mot psykososiale arbeidsmiljøutfordringer på instituttnivå, og at ansatte som opplever slike problemer, henvises direkte til ledelsen ved instituttet (ibid. s. 69–72). I dette tilfellet vil verneordningenes bufferfunksjon for enkeltansatte som trenger støtte ved konflikter på jobben, være svært begrenset. Det finnes heller ikke et tillitsvalgtapparat som ansatte kan henvende seg til på instituttnivå ved NTNU.

### Hva påvirker svarene?

På bakgrunn av svarene i figur 12.4 har vi konstruert fire ulike grupper. I «voice» finner vi de som svarer at de ville søkt støtte hos en av de nevnte eller oppsøkt media eller advokat. «Exit» består av de som svarer at de ville sagt opp sin stilling, mens i gruppen «loyalty» har vi gruppert de som har svart at de ikke ville gjort noen ting, og de som svarer at de ikke vet. I tabell 12.3 ser vi hva som kjennetegner de ulike gruppene.

Tabell 12.3 Hva som øker sannsynligheten til å velge voice, loyalty eller exit hvis man blir urettferdig behandlet. Logistisk regresjon. Breddeutvalget<sup>51</sup>

Variabler	Voice	Loyalty	Exit
Kjønn	Kvinne		Mann
Alder		Høy	
Utdanning	Kort	Lang	Lang
Ansiennitet			Kort
Fagorganisert	Ja	Nei	Nei
Antall ansatte	Mange	Få	
Omorganisert		Nei	Ja
Bedriftsdemokratiske ordninger	Mange	Få	Få
Sektor	Offentlig	Privat	Privat

Vi ser at de ulike variablene har noe varierende effekt. Eksempelvis har kvinner større sannsynlighet for å velge «voice», mens menn tyr lettere til «exit». Kjønn har ingen signifikant sammenheng med «loyalty», men det har alder. Jo eldre arbeidstakerne er, jo større er sannsynligheten for at de ikke vil gjøre noe, eller for å være usikre på hva de vil gjøre dersom de blir urettferdig behandlet. Når det gjelder utdanning, har de

<sup>51</sup> For fullstendig analyse, se her: <https://fafo.no/zoo-publikasjoner/fafo-rapporter/item/arbeidstakers-medbestemmelse-og-medvirkning>

med mer enn fire års utdanning på universitets- og høyskolenivå større sannsynlighet for å velge «exit», eller forholde seg tause, mens de med kortere utdanning er mer tilbøyelige til å velge «voice». Det er også de som er fagorganisert, som arbeider i virksomheter med mange ansatte, har flere bedriftsdemokratiske ordninger, og som jobber i offentlig sektor. De som velger «loyalty» og «exit», har større sannsynlighet for å være uorganiserte, ha få bedriftsdemokratiske ordninger på arbeidsplassen og en jobb i privat sektor. Størrelsen på arbeidsplassen har ingen betydning for valget om «exit», men de som er omorganisert, svarer i større grad enn andre at de vil velge denne strategien. Denne siste variabelen har motsatt innvirkning på sannsynligheten for å være blant de tause (loyalty).

Det er også noen interessante sammenhenger som tilsier at de som vurderer ledelsen som mer inkluderende (se figur 12.3), i større grad svarer at de vil bruke stemme (voice), og de er da også mindre tilbøyelige til å benytte «exit» som strategi. Det er imidlertid kun svake sammenhenger mellom opplevd jobbnær innflytelse og handlingsvalgene i figur 12.4.

## 12.2 Hvor stort bør spillerommet være?

Vår andre problemstilling berører rammene for arbeidstakers ytringsfrihet. Disse er vide, det framgår av grunnloven. Det er begrensninger i ansattes ytringsfrihet som skal begrunnes, og ikke motsatt. Betydningen av gode ytringsbetingelser har også blitt tydeligere vektlagt i arbeidsmiljøloven, der det fra 1. januar 2020 framgår av § 1-1 at: «Lovens formål er: [...] c) å legge til rette for et godt ytringsklima.»

Det er mange grunner til at det er viktig at arbeidstakere har ytringsfrihet. Argumentene kan plasseres innenfor den samme tredelingen som vi har benyttet andre steder: rettferdighet, effektivitet og velferd. Det er rettferdig at den som har skoen på, også gis muligheter til å påpeke feil, mangler og forslag til forbedringer. Dette er viktig for demokratiet og for effektiviteten i både privat og offentlig sektor, og det er avgjørende for de som er kunder og brukere av de tjenestene som produseres. Det framgår eksempelvis av endring av Grunnlovens § 100 (St.meld. nr. 26 (2003-2004)) at arbeidstakere gjerne vil ha et særlig ønske om å delta i samfunnsdebatten når de sitter på spesialkunnskap på områder som diskuteres og debatteres. Ytringsfrihet i rollen som fagutøver er viktig for å kunne utvikle tjenestene i riktig retning og for å stoppe eller endre en praksis som ikke fungerer, eller som endog kan være skadelig. Videre har Sivilombudsmannen ved flere anledninger understreket at ytringsfrihet for offentlig ansatte er viktig ut fra hensynet til samfunnets behov for informasjon og åpen debatt, altså for å sikre demokratiske prosesser.<sup>52</sup>

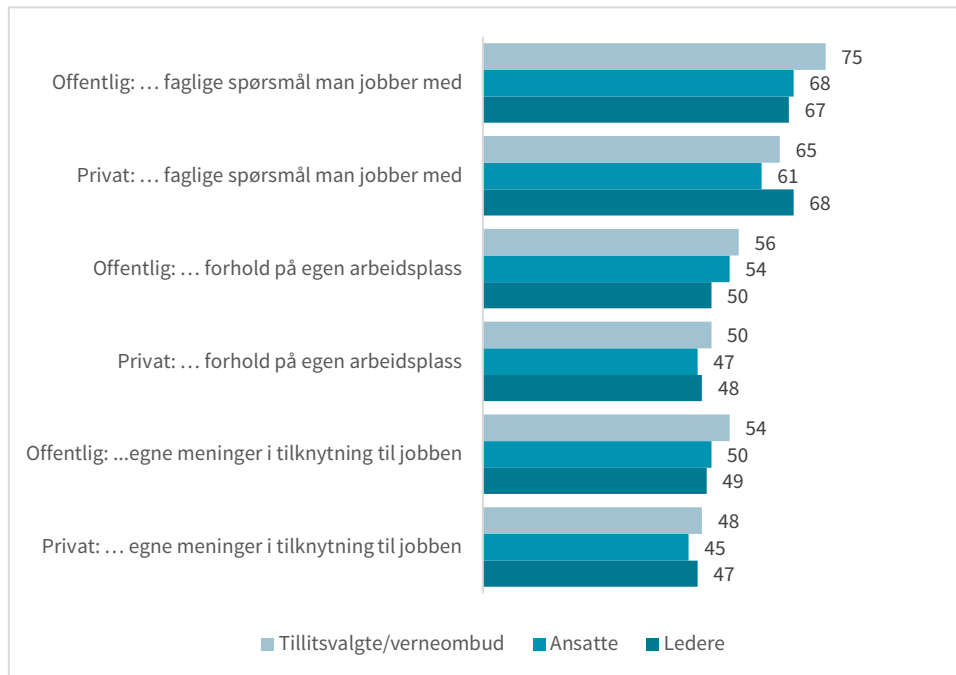
Samtidig er det noen begrensninger som springer ut av den ulovfestede lojalitetsplikten vi har i arbeidsforholdene. Hvorvidt en ytring er lojal eller illojal, vil bli holdt opp mot «en rimelig avveining av hensynet til å beskytte arbeidstakerens ytringsfrihet mot hensynet til å verne arbeidsgivers interesser» (Elvestad 2011:131). Olsen (2014, sitert i Trygstad 2015:34) viser til følgende kriterier som vil bli vurdert: identifikasjonsfaren med arbeidsgiver, sannheten av utsagnet, ytringens form, hensynet til allmennheten, hensikten med ytringen, hvorvidt ytringen framsettes internt eller eksternt, hvorvidt ytringen er i tråd med eventuelle reglementer man har i virksomheten, og om den er i konflikt med arbeidsgivers legitime interesser. Men fortsatt skal det mye til for at en ytring begrenses av den lojalitetsplikten vi har til arbeidsgiver (ibid. s. 252–253).

---

<sup>52</sup> Somb. Se f.eks. 19. april 2013 (sak 2012/1031).

I figur 12.5 ser vi hvordan ledere og ansatte med og uten tillitsverv vurderer følgende spørsmål: «Hvordan mener du ansattes spillerom bør være når det gjelder å ytre seg offentlig om [...]?».

Figur 12.5 Vurderinger av ansattes spillerom til å ytre seg offentlig. Breddeutvalg samt utvalg av ledere, tillitsvalgte og verneombud. Andel som sier svært/ganske bredt. Prosent.



Arbeidstakerne, uavhengig av roller eller verv, mener at spillerommet bør være størst når det gjelder å ytre seg offentlig om faglige spørsmål man jobber med. I privat sektor vurderer ledere, tillitsvalgte og verneombud og ansatte uten verv eller roller dette spørsmålet nokså likt. Vi ser det er større variasjon i svarene i offentlig sektor. Tillitsvalgte og verneombud svarer i noe større grad at denne muligheten skal være bred, sammenliknet med øvrige grupper.

Mens det ikke er signifikante forskjeller i hvordan gruppene i privat sektor vurderer de øvrige to spørsmålene i figur 12.5 (forhold på egen arbeidsplass, egne meninger i tilknytning til jobben), er det gjennomgående slik at ledere i offentlig sektor er noe mindre tilbøyelige til å svare at spillerommet skal være bredt, sammenliknet med hva tillitsvalgte og verneombud svarer. Innen offentlig sektor (ikke vist) er det også variasjon. Respondenter i kommunal sektor svarer i større grad at spillerommet bør være vidt, sammenliknet med hvordan de øvrige i offentlig sektor vurderer spørsmålene.

Spørsmål om ytringsbetingelser ble også tematisert i enkelte av caseintervjuene. Det er først og fremst i virksomheter hvor det har vært aktuelle situasjoner, at dette ble et tema i intervjuene. I ett av helseforetakene ble det en diskusjon om hvilket handlingsrom den enkelte har for å ytre seg i etterkant av en konkret sak. Den tillitsvalgte ga uttrykk for bekymring for at ansatte ville vegre seg for å ytre seg om kritikkverdige forhold på jobben dersom virksomheten ikke fikk på plass gode systemer for avvikshåndtering og varsling. Prosessen i etterkant av en konkret sak, som fikk bred dekning i media, beskriver den tillitsvalgte som ganske uoversiktlig. Det var behov for å diskutere en rekke spørsmål knyttet til ansvar og handlingsrom for ytringer, og

ikke minst ble behovet for å få til en god meldingskultur for avvik og varsling tydeliggjort.

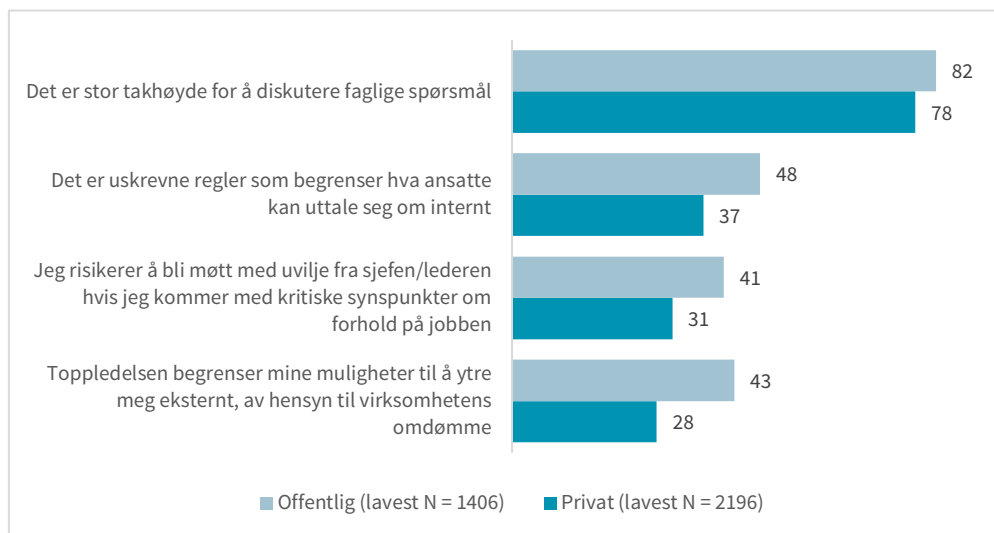
Figur 12.5 illustrerer hvordan spillerommet for å ytre seg offentlig ikke er en klart definert størrelse, men kan endre seg avhengig av sakens karakter, noe som ble utdypet i flere av de kvalitative intervjuene. Det ble også understreket at rutiner for håndtering av ulike typer saker var viktig. Tillitsvalgt ved et annet helseforetak fortalte dette om forskjellene på bekymringsmelding og varsel og sykehusets rutiner for å håndtere disse:

[Forskjell på bekymringsmelding og varsel] Varsel er en tyngre måte å ta ting opp på, en bekymring er mer uformell. Vi har retningslinjer for varsler, ulike måter å gjøre det på. Kan sende en bekymring direkte til leder. Varsler skal registreres i systemet. Varsler utløser i større grad en handling enn hva en bekymringsmelding gjør. Bekymring er blitt en praksis. Alle kan sende inn dette. (tillitsvalgt, annet helseforetak)

### 12.3 Hvor stort er spillerommet?

Mens spørsmålene over på sett og vis måler hvor stort yringsrommet *bør* være, har vi også forsøkt å kartlegge hvor stort det faktisk er. I den store undersøkelsen «Ytringsfrihet i Norge» framgikk det at arbeidstakere i offentlig sektor vurderte sine yringsbetingelser som dårligere enn hva ansatte i privat sektor gjør (Trygstad 2015). Det samme mønsteret finner vi i våre data, når vi ser hvordan breddeutvalget vurderer spørsmål som berører det vi omtaler som yringsbetingelser. I figur 12.6 gjengir vi andelen som svarer helt og / eller ganske enig i privat og offentlig sektor.

Figur 12.6 Arbeidstakeres vurderinger av sine yringsbetingelser der de jobber. Andel som svarer «helt enig» og «ganske enig». Breddeutvalget. Prosent.



Det er stor grad av enighet om at det er stor takhøyde når det gjelder mulighetene for å diskutere faglige spørsmål på jobben, og det er ingen nevneverdige forskjeller mellom arbeidstakere i privat og offentlig sektor. Derimot er det større variasjon når det gjelder vurderingene av de øvrige påstandene, og her er også andelen som svarer «vet ikke», vesentlig større (ikke vist). Arbeidstakere i privat sektor vurderer yringsbetingelsene som bedre enn hva ansatte i offentlig sektor gjør, og størst er forskjellen

når det gjelder påstanden om at toppledelsen begrenser de ansattes muligheter til å ytre seg eksternt av hensyn til virksomhetens omdømme. Her skiller det 15 prosentpoeng mellom de to gruppene. Forskjellene mellom ansatte i ulike deler av offentlig sektor er små og ikke signifikante.

Påstandene i figur 12.6 ble stilt i en undersøkelse gjennomført blant norske arbeidstakere i 2016 (Trygstad & Ødegård 2016). Der fant vi omtrent den samme variasjonen som her vises, selv om forskjellene mellom svarene i de ulike sektorene er enda litt større i breddeutvalget, vist i figur 12.5.

### **Hva påvirker vurderingene?**

Tre av de fire påstandene i figur 12.6 berører det vi omtaler som interne ytringsbetingelser. Vi har konstruert en indeks der disse tre inngår, for å undersøke om sektor og funksjon eller rolle fortsatt har betydning når vi kontrollerer for andre forhold, som eksempelvis størrelse. Dersom vi ser hele utvalget under ett, finner vi at sektor fortsatt har betydning. Arbeidstakere i privat sektor vurderer sine ytringsbetingelser som bedre enn hva ansatte i offentlig sektor gjør, også når vi har kontrollert for størrelse.<sup>53</sup>

Tabell 12.4 Variabler som påvirker opplevelsen av gode, interne ytringsbetingelser. Lineær regresjon. Breddeutvalget.

Variabler	Privat sektor	Offentlig sektor
Kjønn	Mann	
Utdanning	Fag- og yrkesutdanning, UH fem år +	
Fagorganisert	Nei	
Antall ansatte	Få	
Kontakt med nærmeste leder	Hyppig	Hyppig
Om man har vært omorganisert	Nei	Nei
Bedriftsdemokratiske ordninger	Mange	Mange
Bransje	Ikke i industri eller tjenesteytende sektor	

For full analyse, se her: <https://fafo.no/zoo-publikasjoner/fafo-rapporter/item/arbeidstakeres-medbestemmelse-og-medvirkning>

Dersom vi ser på analysen i privat sektor først, ser vi at menn vurderer de interne ytringsbetingelsene som bedre enn kvinner. Det samme gjelder arbeidstakere med yrkes- eller fagutdanning og de med fem års utdanning på universitets- eller høyskolenivå eller mer, uorganiserte og de som jobber i virksomheter med få ansatte. Hyppig kontakt med leder har den samme innvirkningen. Videre vurderer arbeidstakere som ikke har vært gjennom omorganiseringsprosesser de siste to år, og som har mange bedriftsdemokratiske ordninger, ytringsbetingelsene bedre enn andre. Sist, men ikke minst har bransje betydning. Arbeidstakere som jobber i industrien eller i forretningsmessig tjenesteyting, vurderer ytringsbetingelsene som dårligere enn arbeidstakere innen eksempelvis privat helse og arbeidstakere innen rådgivning og finans.

<sup>53</sup> I indeksen inngår disse påstandene: «Det er uskreve regler som begrenser hva ansatte kan uttale seg om internt», «Jeg risikerer å bli møtt med uvilje fra leder/sjef hvis jeg kommer med kritiske synspunkter om forhold på jobben» og «Det er stor takhøyde for å diskutere faglige spørsmål». Verdiene i den sistnevnte er snudd. Cronbachs alpha er 0,72. For fullstendig analyse, se her: <https://fafo.no/zoo-publikasjoner/fafo-rapporter/item/arbeidstakeres-medbestemmelse-og-medvirkning>

I offentlig sektor ser vi at det er langt færre variabler som påvirker vurderingene av de interne ytringsbetingelsene. Her har eksempelvis verken kjønn eller utdanning noen betydning. Derimot har hyppig kontakt med leder, det å ikke ha vært gjennom omorganisering og de som har mange bedriftsdemokratiske ordninger, samme innvirkning på svarene som det vi fant i analysen blant arbeidstakere i privat sektor.

Vi har i tidligere undersøkelser sett at tilknytningsform har betydning for vurdering av interne ytringsbetingelser. I analysene gjengitt i tabell 12.4 har dette ingen særlig betydning. Det har heller ikke alder og ansiennitet på arbeidsplassen.

### Henger alt sammen med alt?

Vi har tidligere i dette kapittelet sett at det er en sammenheng mellom vurderinger av inkluderende ledelse og innflytelse. Men hva med ytringsbetingelser? I tabell 12.5 ser vi hvordan de ulike samlemålene korrelerer med hverandre.

Tabell 12.5 Korrelasjonsanalyse av sammenhengen mellom interne ytringsbetingelser, deltakende ledelse og jobbnær innflytelse. Breddeutvalget.

	Jobbnær innflytelse	Inkluderende ledelse
Interne ytringsbetingelser	0,38**	0,58**
Deltakende ledelse	0,26**	
Jobbnær innflytelse		0,26**

\*\*Korrelasjonene er signifikante på 0,01-nivå.

Korrelasjonsanalysen viser at det er en særlig sterk sammenheng mellom det vi har omtalt som «inkluderende» ledelse, og interne ytringsbetingelser. Sammenhengen tilsier at jo mer inkluderende ledelsen vurderes å være, jo bedre ytringsbetingelser – og motsatt. Det er også en sterk sammenheng mellom interne ytringsbetingelser og jobbnær innflytelse. Jo bedre ytringsbetingelser, jo større vurderer man sin egen jobbnære innflytelse.

## 12.4 Oppsummering

I dette kapittelet har vi vært opptatt av de ansattes forhold til ledelsen og den støtten som arbeidstakere svarer at de får fra sin nærmeste leder. Dernest har vi undersøkt det vi bredt kan betegne som ytringsbetingelser. Vi har også undersøkt hva arbeidstakere svarer at de ville gjort dersom de opplever seg urettferdig behandlet. Under oppsummerer vi hovedfunnene.

### Vurderer arbeidstakerne sin leder og sin arbeidsplass som inkluderende?

Analyser av våre egne undersøkelser viser at ansatte alt i alt tegner et ganske positivt bilde av egne arbeidsforhold når det gjelder trygghet i arbeidsforholdet, arbeidsmiljøet, forholdet mellom ledelse og ansatte samt utviklingsmuligheter. Det er små variasjoner mellom sektorene i vurderingen av disse forholdene.

Det overordnede bildet er at langt de fleste har et positivt syn på sin næreste leder. Samtidig er det noen kjennetegn som øker sannsynligheten for å gi en negativ vurdering av nærmeste leder: å være 55 år eller eldre, å være i yrker uten krav til spesiell utdanning samt å jobbe i offentlig sektor og i en liten deltidsstilling.

På bakgrunn av tre påstander om forholdet til nærmeste leder har vi laget en indeks for hva som påvirker vurderingen av nærmeste leder. I privat sektor finner vi at

arbeidstakere med lang utdanning vurderer sin nærmeste leder som mer inkluderende enn andre. Det samme gjør arbeidstakere med hyppig lederkontakt og de som svarer at mange bedriftsdemokratiske ordninger er etablert der de jobber. Derimot ser vi at de som har verv som tillitsvalgt eller verneombud, er tilbøyelige til å vurdere sin leder som mindre inkluderende, det samme gjelder de som har vært gjennom omorganisering de siste to år, og de som jobber innenfor industrien.

I offentlig sektor har også hyppig lederkontakt en positiv innvirkning på vurderingen av nærmeste leder. Det samme gjelder for arbeidstakere født utenfor Norge. Derimot finner vi at de med yrkesfaglig utdanning eller fagutdanning og utdanning på fem år eller mer på universitets- og høyskolenivå vurderer lederen mer negativt, det samme gjelder for arbeidstakere i fristilte offentlig eide virksomheter, inkludert helseforetakene.

Når det gjelder hva arbeidstakere vil gjøre i en hypotetisk situasjon der de utsettes for urettferdighet, har vi sett at flest svarer at de ville søkt støtte hos tillitsvalgt og verneombud. Det er flere i privat sektor som svarer at de ville valgt «exit», og andelen som svarer dette eller at de ikke ville gjort noen ting, er signifikant høyere blant de som mangler verneombud og tillitsvalgte på arbeidsplassen.

### **Hvor stort spillerom mener man ansatte bør ha når det gjelder å ytre seg?**

Norske arbeidstakere er ganske restriktive når det gjelder hvor vidt spillerom ansatte bør ha til å ytre seg offentlig. Det synes å være størst aksept for å ytre seg offentlig om faglige spørsmål man jobber med. Ellers finner vi at ledere i offentlig sektor er noe mer tilbøyelige til å svare at spillerommet skal være smalt når det gjelder å ytre seg om egne meninger om forhold på egen arbeidsplass. Innad i offentlig sektor er det også variasjon. Respondenter i kommunal sektor svarer i større grad at spillerommet bør være vidt, sammenliknet med hvordan de øvrige i offentlig sektor vurderer spørsmålene.

### **Hvordan vurderer arbeidstakerne sine ytringsbetingelser?**

Det er stor grad av enighet om at det er stor takhøyde for å diskutere faglige spørsmål der man jobber. Her finner vi ingen sektorforskjeller. Vi finner større variasjon når det gjelder vurderingene av om det eksempelvis er uskrevne regler for hva ansatte kan ytre seg om internt, og om at toppledelsen begrenser de ansattes muligheter for å ytre seg eksternt av hensyn til virksomhetens omdømme. Vi finner også at arbeidstakere i privat sektor vurderer ytringsbetingelsene som bedre enn hva ansatte i offentlig sektor gjør, og størst er forskjellen når det gjelder påstanden om at toppledelsen begrenser de ansattes muligheter til å ytre seg eksternt av hensyn til virksomhetens omdømme. Forskjellene mellom ansatte som arbeider i ulike deler av offentlig sektor, er små og ikke statistisk signifikante.

Sist, men ikke minst finner vi en sterk sammenheng mellom ytringsbetingelser og ledelse. Jo mer inkluderende ledelsen vurderes som, jo bedre vurderes også ytringsbetingelsene å være – og motsatt.

## Del 4 Avslutning

---

**I de foregående kapitlene har vi undersøkt utbredelsen, virkemåten og kvaliteten i de bedriftsdemokratiske ordningene. Vi har også sett nærmere på individuell deltakelse og innflytelse.**

**I denne siste delen oppsummerer vi og vurderer våre funn. Hva viser vår studie når det gjelder bedriftsdemokratiets tilstand, og hvilke utfordringer kan identifiseres?**



## 13 Sammenfatning og vurdering

---

I denne rapporten har vi satt bedriftsdemokratiet under lupen. Vi har foretatt en bred kartlegging, både av situasjonen slik den framstår i dag, og av utviklingen over tid. Det er drøye ti år siden sist dette ble gjort, og bildet som her tegnes, er gjenkjennelig. Et sentralt funn er nettopp at vi i liten grad kan identifisere dramatiske endringer. Dette *kan* virke overraskende. Vi har i denne rapporten vist til at det siden 2010 har vært hevdet at bedriftsdemokratiet er under sterkt press, og at arbeidstakeres innflytelse er svekket. De to påstandene henger tett sammen. Men et fravær av dramatiske endringer betyr ikke fravær av utfordringer. Våre analyser viser at det er variasjon mellom bransjer når det gjelder hvor utbredt ordningene er, og hvordan de praktiseres. I dette kapittelet sammenfatter og vurderer vi våre funn.

### 13.1 Utbredelse av representative ordninger

Vår forskning kan ikke avvise at det norske bedriftsdemokratiet er under press. Våre analyser viser imidlertid at et slikt press foreløpig ikke har bidratt til en svekkelse i utbredelsen av de lovbestemte bedriftsdemokratiske ordningene. En overordnet konklusjon er likevel at utbredelsen av flere av ordningene kunne vært større (se kapittel 5). Slik sett kan vi fortsatt lene oss på konklusjonen til Bedriftsdemokratiutvalget i 2010, der det ble poengtert at det ville være viktig å inkludere flere «arbeidstakere inn i dagens ordning» (NOU 2010: 01, s. 19). Mens sitatet viste til de lovbestemte ordningene, viser vår studie at det samme kan sies om de avtalefestede ordningene.

#### Lovbestemte ordninger

Et positivt funn er at verneombudsordningen er godt etablert. Analyser av levekårsundersøkelsene (LKU) viser at rundt ni av ti arbeidstakere som jobber i virksomheter med ti ansatte eller flere, sier at de har verneombud på arbeidsplassen, og kun 5 prosent svarer nei. Andelen som svarer at de har verneombud, er relativt stabil i perioden 2006 til 2019. Verneombudets funksjon i det daglige helse-, miljø- og sikkerhetsarbeidet er viktig i en arbeidshverdag som vi ser blir mer krevende for mange (kapittel 10). Det er også en god del arbeidstakere i virksomheter med 50 ansatte eller flere som svarer at de har arbeidsmiljøutvalg (AMU), men denne andelen er likevel lavere enn for verneombud. Ser vi arbeidstakerne under ett, svarer 72 prosent bekreftende på dette, 10 prosent svarer nei, mens 18 prosent ikke vet. Vi finner også bransjevise variasjoner. Både verneombud og AMU er mindre utbredt i deler av tjenesteytende sektor. Dette er et funn som også bekreftes i ulike bransjestudier innen transport, renhold og hotell og restaurant (Trygstad et al. 2012; Andersen et al. 2016; Ødegaard et al. 2021).

Når det gjelder ansattes representasjon i styrer, kan vi på basis av registerdata slå fast at drøyt halvparten av de ansatte i privat sektor som kan ha ordningen, har etablert dette. I offentlig eide selskaper finner vi ansattevalgte styrerepresentanter i alle virksomheter som kvalifiserer til dette. Ellers har størrelse målt i antall ansatte en selvstendig betydning for utbredelsen av både AMU og styrerepresentasjon. Selv om

grensen i loven er viktig, viser analysene at jo større virksomhetene er (over terskelverdiene), jo større er sannsynlighetene for at man har AMU og styrerepresentasjon på plass. Videre finner vi at dersom virksomheten er dekket av en tariffavtale, øker sjansen for at det er etablert verneombud, AMU og styrerepresentasjon. Dette gjelder også for ansatte i virksomheter som ligger *under* terskelkravet om antall ansatte.

Når det gjelder administrasjonsutvalg, altså partssammensatte utvalg etter kommunelovens § 25, fremstår dette som lite kjent blant respondentene. Kun 9 prosent av kommunalt ansatte i breddeutvalget svarer at de har dette i kommunen der de arbeider. Blant ledere og tillitsvalgte/verneombud er andelen rundt tre av ti. En viktig forklaring er trolig at denne type utvalg har ulik benevnelse i norske kommuner, som eksempelvis helseutvalg eller organisasjonsutvalg. Samtidig har tidligere forskning vist at dette er et utvalg som også er ganske ukjent både for ansatte og tillitsvalgte på lavere nivåer (Trygstad 2004).

### **Avtalefestede ordninger**

Analyser av LKU 2019 viser at 78 prosent av arbeidstakerne i tariffbundne virksomheter i privat sektor svarer at de har tillitsvalgte i bedriften. Det som er litt overraskende, er at 44 prosent av arbeidstakerne som arbeider i virksomheter uten tariffavtale, også svarer at de har tillitsvalgte i virksomheten. En forklaring kan være at eksempelvis funksjonærer vil kunne jobbe i en virksomhet der de selv ikke er dekket av tariffavtale, men der arbeidergruppene er det og har tillitsvalgt. En annen forklaring kan være at arbeidstakerne betrakter verneombudet som en tillitsvalgt, mens en tredje kan være at avtalefestede ordninger har en normgivende effekt i virksomheter uten tariffavtale (jf. Andersen et al. 2014). Dette er også noe vi gjenfinner i det kvalitative materialet. Andelen med tariffavtale og tillitsvalgte på arbeidsplassen har holdt seg stabil i LKU perioden 2006 til 2019. Samtidig viser Nergaard (2020:25) at det har vært en nedgang i privat sektor i perioden 2005 til 2017 fra 59 til 52 prosent.

Når det gjelder øvrige avtalefestede ordninger, er disse mer kompliserte å kartlegge. Det er stor variasjon i hva de ulike foraene og utvalgene omtales som på virksomhetsnivå. I vårt kvalitative materiale ser vi imidlertid at det i kommunal sektor er etablert flere organer og utvalg på ulike nivåer innenfor kommuneorganisasjonen. Mange av dem er faste, mens noen er ad hoc-utvalg som er nedsatt midlertidig, eksempelvis i forbindelse med kommunesammenslåinger og/eller sammenslåinger av avdelinger eller enheter. Det samme finner vi innenfor helseforetakene. Videre viser en fersk undersøkelse gjennomført i statlig sektor at samarbeidet finner sted på ulike nivåer i alle statlige virksomheter (Hagen et al. 2020).

Dersom vi ser på andre ordninger (våre egne surveyer), blir utbredelsesandelene i noen sammenhenger lave. Kun 13 prosent av de ansatte i (alle) konsern i privat sektor svarer at de har konsernutvalg, mens drøyt halvparten med minst 200 ansatte i privat sektor svarer at de har konserntillitsvalgte. Her må tre forhold understrekes. For det første vil det være en god del ansatte som ikke vet at det er en valgt konserntillitsvalgt eller et konsernutvalg der de arbeider. For det andre kan denne ordningen finnes i mange ulike varianter, noe vi trolig ikke fanger godt nok opp her. Det er stor variasjon i hvordan konsern er organisert, og det er ikke alltid behov for konsernrepresentasjon hvis aktiviteten i andre selskaper er liten. Samlet finner vi at 15 prosent av ledere og

tillitsvalgte i tariffbundne virksomheter oppgir at ingen av de utvalgene eller ordningene vi spør om, er etablert i virksomheten der de jobber.<sup>54</sup> Det er dessuten variasjon på tvers av bransjer. Tariffavtale er en nødvendig, men altså ingen tilstrekkelig betingelse for at de avtalefestede ordningene er på plass.

### **Representasjonsgap**

Våre analyser tyder på at det er et representasjonsgap i norsk arbeidsliv. Representasjonsgap viser til forskjellen mellom hvilke ordninger som etter lover og avtaler skulle ha vært på plass, og hvilke som faktisk er det. Når det gjelder de lovbestemte ordningene, er «gapet» minst når det gjelder utbredelse av verneombud, og størst når det gjelder styrerepresentasjonsordningen i privat sektor. I sistnevnte tilfelle er 30 ansatte tilstrekkelig for at arbeidstakere kan kreve representasjon, men det er først når selskapet har minst 200 ansatte, at representasjon er obligatorisk. Ser vi på de avtalefestede ordningene, er det 16 prosent i tariffbundne virksomheter som svarer at de ikke har tillitsvalgt, og ytterligere 7 prosent vet ikke (LKU 2019). Som nevnt i kapittel 5 er avstanden langt større når vi ser på bedriftsutvalg og avdelingsutvalg. Noe av gapet vil selvsagt skyldes at disse utvalgene ikke er godt nok kjent, noe som betyr at andelen som jobber i virksomheter der dette er etablert, må antas å være større. Men dette er neppe hele forklaringen. Den gode nyheten er at det ikke er noe som tyder på at gapet blir større i perioden 2006 til 2019 når det gjelder tilstedeværelse av verneombud, AMU og tillitsvalgte.

### **Forskjeller mellom sektorer og bransjer**

Det er forskjeller mellom bransjer og sektorer når det gjelder tilgang på lovbestemte og avtalebaserte ordninger for deltakelse og innflytelse. I privat sektor er det informanter som framhever at tjenesteytende sektor skiller seg ut ved at ordningene og praktiseringen her står svakere enn i andre deler av privat sektor, selv om det også her er variasjon. Tatt i betraktning av at drøye 30 prosent arbeider innenfor denne sektoren (bredt definert), er dette en betydelig utfordring for det norske bedriftsdemokratiet.<sup>55</sup> Men det pekes også på at tjenesteytende sektor ikke er omfattet av del B i hovedavtalen mellom NHO og LO. I § 12-1 Omfang og formål framgår det at: «Formålet med denne avtale er å styrke og videreutvikle samarbeidet mellom de ansatte, deres representanter og ledelsen i den enkelte bedrift og konsern.» Foruten for industri- og håndverksbedrifter gjelder del B for bygg- og anleggsgagnene.<sup>56</sup> Det å utvide del B til også å omfatte andre grupper blir sett på som en mulig vei å gå når det gjelder å styrke partssamarbeidet i denne delen av arbeidsmarkedet.

Som vi omtalte i kapittel 5, viser våre analyser at tilstedeværelse av tariffavtale ser ut til å forsterke lovbestemte ordninger som verneombud og AMU. Vi så i tillegg at disse lovbestemte ordningene er mindre utbredt i bransjer som overnatting og servering samt transport, der også tariffavtaledekningen er lav. Dette samsvarer med funn i tidligere undersøkelser, der vi har sett at bruddene på arbeidsmiljøbestemmelsene er mange (Andersen et al. 2016; Ødegård et al. 2021). Et alternativ er å etablere ordninger som er mer tilpasset særtrekkene i tjenesteytende sektor når det gjelder virksomhetsorganisering og størrelse. Samtidig kan brudd på bestemmelser om utbredelse også identifiseres i andre deler av privat sektor der tariffavtaledekningen er

<sup>54</sup> I tillegg til navngitte utvalg/ordninger var det et «annet»-alternativ.

<sup>55</sup> <https://www.faf.no/images/pub/2018/10280.pdf>

<sup>56</sup> [https://www.nho.no/siteassets/publikasjoner/hovedavtalen-2018-](https://www.nho.no/siteassets/publikasjoner/hovedavtalen-2018-2021.pdf?fbclid=IwAR25KpfovOECZ_7dlV5AqcePbZq-m54Sig3vigZxN3Gciuf8_FdG3FfVvFA)

[2021.pdf?fbclid=IwAR25KpfovOECZ\\_7dlV5AqcePbZq-m54Sig3vigZxN3Gciuf8\\_FdG3FfVvFA](https://www.nho.no/siteassets/publikasjoner/hovedavtalen-2018-2021.pdf?fbclid=IwAR25KpfovOECZ_7dlV5AqcePbZq-m54Sig3vigZxN3Gciuf8_FdG3FfVvFA), s. 41.

større, som bygg og anleggsbransjen. Renhold, serverings- og utelivsbransjen, transport og bygg og anlegg er alle bransjer der innslaget av arbeidsinnvandrere er stort, og der ulike bransjestudier har vist at det er stedvis store problemer knyttet til arbeidsmiljøkriminalitet og sosial dumping. Dette er problemstillinger vi i liten grad har tatt opp i denne undersøkelsen.

Våre analyser viser også at tilgang på ulike organer og utvalg har en selvstendig effekt på tillitsvalgtes vurdering av kvaliteten i partssamarbeidet. Vi kan på bakgrunn av våre funn konkludere med at de mulighetene og virkemidlene som lov- og avtaleverket gir, ikke utnyttes godt nok.

### 13.2 Virkemåte og kvaliteten på representative ordninger

Analysen av det kvalitative materialet viser at de etablerte ordningene praktiseres ulikt på virksomhetsnivå (kapittel 7). I mange virksomheter er aktiviteten både hos tillitsvalgte og verneombud og i AMU stor. Men vi har også eksempler på det motsatte. Noen virksomheter har et AMU, men møtevirksomheten er lite hyppig. Andre kan ha et valgt verneombud, som i liten grad benyttes av de ansatte eller ledelsen, eller som sjelden tar initiativ på arbeidsmiljøområdet. Dette viser at man kan ha etablert ordninger, men at disse i liten grad benyttes aktivt som arena for partssamarbeid. Når det gjelder hvordan verneombudsordningen og AMU faktisk fungerer, viser analysen av LKU at arbeidstakerne i hovedsak er godt fornøyd med virkemåten. Det er heller ingen tegn til at dette har endret seg over tid, men arbeidstakere i privat sektor er gjennomgående mer fornøyd med verneombudene og AMU enn arbeidstakere i offentlig sektor. Når det gjelder verneombudene, finner vi også at arbeidstakere som har tillitsvalgt på arbeidsplassen, er mer fornøyd. Det *kan* indikere at de to ordningene forsterker hverandre.

Når det gjelder avtalefestede ordninger, viser våre funn at rundt tre av ti tillitsvalgte ikke har formelle informasjons-, drøftings- og/eller forhandlingsmøter med leder på sitt nivå (kapittel 6). Det er også en ganske stor andel som svarer at de sjelden eller aldri har uformelle samtaler med leder på sitt nivå om saker som berører medlemmene og/eller virksomheten (19 prosent av tillitsvalgte). Samlet svarer 15 prosent av tillitsvalgte at de ikke har formelle møter og sjelden eller aldri uformelle samtaler med sin med- og motspiller.

Nok en gang har vi funn som viser at partssamarbeidets muligheter ikke utnyttes godt nok, og vi har definert dette som et «deltakelsesgap». Deltakelsesgap viser til et avvik mellom det lov- og avtaleverket sier skal praktiseres, og det som faktisk praktiseres (Alsos & Trygstad 2019).

Når vi leter etter bakenforliggende forklaringer, finner vi at antall etablerte bedrifts-demokratiske ordninger, at man er tillitsvalgt i en norskeid (hel- eller majoritets eid) virksomhet, og for arbeidstakere i offentlig sektor at man arbeider i kommunal sektor, øker sjansene for at tillitsvalgte både har formelle møter og uformelle samtaler med nærmeste leder om saker som berører medlemmer og virksomheten.

## **Hva etterlyses i partssamarbeidet?**

Kompetanseutvikling er et tema som både ledere og tillitsvalgte etterlyser i partssamarbeidet (kapittel 7). Kompetanseutvikling framstår som særlig aktuelt i en tid med omfattende teknologiske endringer og økende grad av digitalisering i arbeidslivet. Også på sentralt nivå er partene opptatt av dette. I intervjuene med sentrale aktører framheves det at partssamarbeidet har en rolle når ny teknologi skal tas i bruk, blant annet fordi det vil være avgjørende at arbeidstakerne har nødvendig kompetanse slik at gode omstillingsprosesser kan gjennomføres. Analyser av LKU 2019 viser at andelen ansatte som svarer at de det siste året har måttet sette seg inn i ny teknologi eller nye administrative systemer som har krevd opplæring, er høy – nærmere seks av ti (kapittel 10). Av disse svarer tre av fire at de fikk nødvendig opplæring, men et ikke ubetydelig mindretall fikk ikke dette (17 prosent i privat og 22 prosent i offentlig sektor). Mye tyder på at teknologiske endringer og digitalisering har skutt fart i deler av arbeidsmarkedet under covid-19-pandemien (se Andersen & Trygstad 2021). I den forbindelse har oppgradering av arbeidstakernes kompetanse blitt løftet fram som en av de viktigste faktorene i dagens og morgendagens arbeidsliv.

At kompetanseutvikling tematiseres i partssamarbeidet, vil ikke bare kunne sikre effektive, innovative og konkurransedyktige virksomheter, det vil også kunne bidra til at tilbudet om kompetanseutvikling blir rettferdig fordelt. Det vil kunne «motvirke en mer permanent todeling av arbeidsmarkedet. En slik oppgradering vil kreve samarbeidsvillige parter og politisk vilje» (Fløtten & Trygstad 2020:44). En utfordring som en informant fra en av arbeidsgiverorganisasjonene peker på, er at de som står i fremste rekke når det gjelder den teknologiske og digitale utviklingen, gjerne er i bransjer i privat sektor uten kollektive tradisjoner, for eksempel innenfor IKT.

## **Saker som defineres ut**

I statlig sektor finner vi eksempler på ledere på lavere nivåer som ønsker å involvere tillitsvalgte mer i strategidiskusjoner, eksempelvis om digitalisering og bærekraftsmål. Å få til dette krever imidlertid at både tillitsvalgte og ledere er åpne for det. I en nylig gjennomført undersøkelse i statlig sektor framgår det at spørsmål om utvikling av tjenestene og økt produktivitet i liten grad er del av partssamarbeidet. Både tillitsvalgte og ledere vurderer hovedavtalen i staten som best når det gjelder å sikre tillitsvalgte innflytelse på driften, det vil si ansattes innflytelse over egen arbeidssituasjon. Langt færre mener hovedavtalen er egnet til å sikre effektivitet og gode tjenester til brukerne (Hagen et al. 2020:100). Samtidig viser våre egne funn at produktivitetsmål er et av de temaene der det er enighet om at ledelsen tar minst grad av hensyn til innspill fra tillitsvalgte (kapittel 7). Dette gjelder uavhengig av sektor. Dette kan bety at det også her er et ubrukt potensial i partssamarbeidet, noe som i tillegg er vist gjennom samarbeidsprosjekter finansiert av Hovedorganisasjonenes Fellestiltak (se f.eks. Nyhus & Munthe 2017; Solem & Buvik 2018). I privat sektor finner vi imidlertid at denne typen diskusjoner gjerne foregår i mer produksjonsrettede møter leder har med de ansatte, og der tillitsvalgte gjerne deltar på lik linje med øvrige arbeidstakere.

Fra arbeidstakerrepresentanter på sentralt nivå framheves også manglende deltakelse i diskusjoner og beslutninger knyttet til bruk av anbud som en mangelvare i partssamarbeidet. Det vises blant annet til eksempler på at tillitsvalgte ikke involveres i utarbeidelsen eller godkjenningen av anbudsdokumenter før de sendes ut. Siden pris ofte er et viktig kriterium når leverandør skal velges, og siden sterk vektlegging av pris kan føre til et press på de som skal gjøre jobben, framhever en av de sentrale aktørene på arbeidstakersiden at tillitsvalgte bør involveres: «Burde ikke være noe i veien for at tillitsvalgt hos tilbyder har en dialog med tillitsvalgt hos oppdragsgiver i

slike tilfeller» (sentral arbeidstakerrepresentant). Manglende deltakelse og innflytelse framheves også av arbeidstakerrepresentanter i oppkjøpssituasjoner. Hemmelighold gjør at tillitsvalgte ikke får vite noen ting før oppkjøpet er gjennomført. Mangel på involvering i anbuds- og oppkjøpssituasjoner kan, ifølge vår informant, føre til at rommet for medbestemmelse tømmes.

Vi kjenner ikke årsaken til at tillitsvalgte ikke trekkes med i denne typen prosesser, men manglende oppmerksomhet på behovet kan være en mulig forklaring. I større organisasjoner vil denne typen prosesser kunne gjennomføres av andre ledere enn de som har den daglige kontakten med tillitsvalgte, og dermed forklare manglende involvering.

### **Deltakelse i endringsprosesser**

Når det gjelder involvering av tillitsvalgte i endringsprosesser, viser våre analyser at det er rom for forbedringer. Stadig flere norske arbeidsplasser tar i bruk nye kontroll- og overvåkningssystemer som innvirker på de ansattes arbeidssituasjon. Våre analyser viser at selv om en god del arbeidstakere svarer at innføring av denne type systemer har blitt drøftet med representanter for de ansatte, svarer likevel nær halvparten at de ikke er sikre på dette. Selv om tillitsvalgt og/eller verneombud i større grad enn andre svarer at dette har blitt drøftet, er det like fullt en del som svarer at dette *ikke* har blitt det. De som arbeider i virksomheter med tariffavtale, svarer i større grad at systemet er drøftet med ansattes tillitsvalgte/verneombud, enn andre.

Videre svarer 48 prosent i vår undersøkelse at de har vært gjennom større omorganiseringprosesser siste to år. Dette er en større andel enn i LKU, noe som kan skyldes utvalget og at spørsmålsstillingen er en noe annen (se kapittel 8 og 11). Tillitsvalgte som har vært gjennom en eller annen form for omorganisering siste to år, fikk spørsmål om de har deltatt i noen av omorganiseringens ulike faser, som vi delte opp i forberedelse, informasjon, planlegging og gjennomføring. Nesten halvparten av de tillitsvalgte i offentlig sektor svarer at de selv var med, eller at andre tillitsvalgte var involvert i samtlige faser. Andelen i privat sektor er lavere. Her svarer hver fjerde tillitsvalgt at verken de selv eller andre tillitsvalgte var involvert i noen av omorganiseringens ulike faser. Den tilsvarende andelen i offentlig sektor var 15 prosent. Dette er til tross for at tillitsvalgte i offentlig sektor er utestengt fra de første fasene i vedtak som blir fattet politisk. Videre svarer drøye to av ti av de tillitsvalgte som har deltatt i deler av eller hele prosessen, at de i stor eller ganske stor grad hadde innflytelse. Det er en klar sammenheng mellom tillitsvalgtes deltakelse i omorganiseringprosesser og opplevd innflytelse for utfallet. Det er særlig tillitsvalgte med mange medlemmer i ryggen og lang ansiennitet som sier de har blitt involvert i hele prosessen.

### **Hva betyr organisering og ledelse?**

Som vi har påpekt over, er det variasjon når det gjelder utbredelse av ordninger, virkemåte og kvaliteten i disse. Hvordan bedriftsdemokratiet praktiseres, vil være preget av en rekke faktorer. Men relasjonene mellom arbeidsgivere og arbeidstakere er en viktig dimensjon. På sentralt nivå har vi informanter som sier at bedriftsdemokratiet utfordres av de såkalte HR-avdelingene. Det vises til at stadig flere beslutninger som berører forholdet mellom arbeidsgiver/ledelsen og arbeidstakerne, er delegert til en leder i Human Resources-avdelingen, og som i liten grad kan treffe beslutninger i de partssammensatte utvalgene. Det argumenteres for at HR-rollen har blitt viktigere i både privat og offentlig sektor. Dette kobles til en svekkelse av linja som kanal.



Et av de viktigste utviklingstrekkene er HR-rollen. Den utfordrer det tradisjonelle systemet. Har vært i privat sektor, men også kommet mer i offentlig sektor. Det skjer en amerikanisering og en kollisjon med medbestemmelsessystemet. Arbeidstakersiden møter HR på et kollektivt nivå, men når ikke fram til makta. HR lar partssamarbeidet omfatte en rekke ubetydelige ting, mens de viktige sakene tas individuelt eller i andre fora. Dette har økt i deler av det offentlige. (arbeidstakerrepresentant)

Igjen kan dette tolkes som at deltakelsesorganene tømmes for reelt innhold. I kapittel 7 har vi vist til informanter i en stor virksomhet som er opptatt av det samme. Et velfungerende bedriftsdemokrati er avhengig av at ansattes representanter deltar i fora der beslutninger av betydning diskuteres, drøftes og besluttes. Dette er nært forbundet med hvordan styringsretten utøves, og det har med utøvelse av ledelse å gjøre. Hvorvidt norsk og nordisk arbeidsliv har blitt «amerikanisert» i løpet av de siste tiår, det vil si at partssamarbeidet er svekket, og at arbeidstakernes muligheter for deltakelse og innflytelse blir mer ledelsesbestemt, har vært gjenstand for mye diskusjon. Vår studie forteller ikke hvor omfattende dette er, men som vi har omtalt i studien, er det en ganske stor andel som mener at virksomhetens ledelse har blitt mer hierarkisk de siste to til tre årene (se avsnitt om relasjoner).

### **Relasjoner**

Kort avstand mellom arbeidstakere og arbeidsgivere eller ledere er gjerne en dimensjon som framheves som sentral i den norske arbeidslivsmodellen. Videre omtales modellen ofte som et produkt av og en forutsetning for tillit (Dølvik et al. 2014).

Når vi spør ledere, tillitsvalgte og verneombud (kapittel 9), svarer en god del av tillitsvalgte og verneombud (44 prosent) og ledere (33 prosent) at virksomhetens ledelse har blitt mer toppstyrt i løpet av de siste to til tre årene. Det er også en god del som svarer at den har blitt mer byråkratisk. Samtidig svarer ledere (32 prosent) og tillitsvalgte (26 prosent) at virksomhetens ledelse har blitt mer samarbeidsorientert. Man skal alltid tolke denne typen endringsspørsmål med en viss varsomhet. Vi finner likevel en sterk sammenheng som tilsier at de som svarer at toppledelsen har blitt mer toppstyrt og hierarkisk, også vurderer tilliten mellom partene som signifikant lavere – og motsatt. Det er også en klar sammenheng mellom de tillitsvalgte og verneombud som svarer at toppledelsen har blitt mer samarbeidsorientert, og de som svarer at deres egen innflytelse som tillitsvalgt har økt. Videre finner vi at de som svarer at toppledelsen har blitt mer toppstyrt og byråkratisk, også svarer at de selv har fått mindre innflytelse de siste to til tre årene. Det interessante er imidlertid at vi finner de samme sammenhengene, om enn ikke like sterke, når vi tar utgangspunkt i lederens svar.

Samtidig viser analysene av både det kvalitative og kvantitative materialet at majoriteten av ledere, tillitsvalgte og verneombud svarer at ledelsen behandler de tillitsvalgte med respekt, og at det er tillit mellom partene. Når vi i intervjuene har bedt tillitsvalgte og ledere beskrive hva som henholdsvis er en god tillitsvalgt og leder, er beskrivelsene til forveksling lik. At man behandler sine med- og motspillere med respekt og inviterer til tillit, er en gjenganger.

Hernes (2006) vektlegger stabile og forutsigbare relasjoner som sentralt i den norske mikromodellen. Hyppige møtepunkter vil kunne bidra til å utvikle denne typen relasjoner. Våre analyser underbygger dette. Ledere og tillitsvalgte som svarer at de deltar i formelle møter og uformelle samtaler med sin med- og motspiller, vurderer tilliten som størst.

Det å møtes jevnlig framstår som viktig for etablering og vedlikehold av tillit. Våre funn tyder også på at færre formelle og uformelle treffpunkter og dreining mot en mer hierarkisk ledelsesform svekker respekten og tilliten mellom partene.

### **Har tillitsvalgte innflytelse?**

Analyser av det kvalitative materialet viser at vurderingen av tillitsvalgtes og verneombudets innflytelse varierer. Hvilket nivå i virksomheten den tillitsvalgte utøver sin rolle på, type saker og om de har få eller mange medlemmer, kan ha betydning. Videre er strukturer og tid både i møter og forberedelser, faktorer som pekes på som forutsetninger for at partssamarbeidet skal fungere. Selv om både tariffavtalene og arbeidsmiljøloven gir regler om hvilke spørsmål som skal diskuteres, framhever flere at tillitsvalgte trekkes for sent inn i viktige beslutninger. Ledere kan si det samme, men begrunner gjerne dette med stort tidspress og kravstore eiere eller politikere (offentlig sektor). Men vi finner store variasjoner. Det kan trekkes et grovt skille. Mens informantene innen industrien og offentlig sektor vektlegger at de har faste møtetidspunkter med en agenda og struktur for møter, framstår det litt mer tilfeldig i tjenestetende sektor og til dels innen bygg og anlegg. Samtidig vektlegger flere av informantene at partssamarbeidet er personavhengig.

I det kvantitative materialet ser vi at ledere i gjennomgående større grad enn tillitsvalgte svarer at ledelsen tar hensyn til tillitsvalgtes innspill. Også her finner vi variasjon med hensyn til tema. Mens arbeidsmiljøspørsmål er et tema hvor innspill vektlegges i stor grad, finner vi at innflytelsen er langt mindre når det gjelder spørsmål om eksempelvis bruk av innleie eller vikarer.

Både kvalitative og kvantitative analyser viser at kommunal sektor i flere sammenhenger skiller seg ut hva gjelder praktiseringen av og kvaliteten i de ulike ordningene. Flere saker behandles i ulike organer og utvalg. Selv om tillitsvalgte og verneombud også her kan mene at de ofte får saksopplysninger og bakgrunnsdokumenter for sent, omtales likevel forholdet mellom partene og kvaliteten på partssamarbeidet som godt. På sentralt arbeidsgivernivå vektlegges det at det representative systemet står svært sterkt i kommunal sektor, samtidig som ansatte opplever høy grad av autonomi.

Samtidig er det en del arbeidsgiverrepresentanter på virksomhetsnivå som framhever at det er mange foreninger og forbund å forholde seg til på arbeidstakersiden. Det betyr også at det er mange ulike forbund og organisasjoner av ulik størrelse, og det kan i utgangspunktet være krevende for de små forbundene/organisasjonene å få plass i organer og utvalg av viktighet. Mens dette er en problemstilling som også kan oppstå i privat sektor, er dette et mer gjennomgående trekk i offentlig sektor. Vårt hovedinntrykk er at dette likevel går ganske greit, også sett fra tillitsvalgtes ståsted. Vi blir fortalt at tillitsvalgte fra de store forbundene forsøker å representere de mindre i relevante fora. Samtidig er det flere som problematiserer hvordan reglene om frikjøp praktiseres (kapittel 7). Flere informanter mener at arbeidsgiverne har blitt mer restriktive med frikjøp, og det i en tid med mange og store endringer. Forklaringen er ikke nødvendigvis tverre arbeidsgivere, men svært trange budsjetter.



Når vi spør ledere og tillitsvalgte – uavhengig av sektor- og bransjetilhørighet – om tillitsvalgtes innflytelse over organisering av virksomheten har blitt større eller mindre sammenliknet med to til tre år tidligere, finner vi at majoriteten av både ledere og tillitsvalgte svarer at det ikke har vært noen endring. Det er omtrent like mange tillitsvalgte som svarer at innflytelsen har blitt større, som det er som svarer at den har blitt mindre.

### ***Deltakelse og innflytelse innenfor konsern***

Våre kvalitative analyser indikerer at tillitsvalgte innen konsern og kjedeorganisasjoner vurderer sin innflytelse som dårligere enn andre. Det er ikke nødvendigvis fordi det ikke er etablerte organer og møteplasser, men fordi tillitsvalgte ikke opplever å diskutere saker av betydning i disse foraene. Det vises til at beslutninger tas på andre nivåer, enten nasjonalt eller internasjonalt. Forholdet mellom partene lokalt kan med andre ord være godt, men uten betydning for den innflytelsen tillitsvalgte mener å ha på spørsmål av betydning for medlemmene. Vi har også lokale ledere som bekrefter tillitsvalgtes framstilling. Når tillitsvalgte og verneombud blir informert om oppsigelser som berører flere av medlemmene og de ansatte en time før de ansatte blir informert, viser dette at de som skal representere de ansatte lokalt, i liten grad kan påvirke prosessen. Samtidig blir de som skal representere arbeidstakerne, handlingslammet og mangler innflytelse overfor medlemmene og ansatte. Dette understøtter tidligere funn, der vi har sett at deltakelse og innflytelse blir mer krevende når beslutninger treffes i fora eller på nivåer der tillitsvalgte og/eller ansatte ikke har muligheten til å delta og øve innflytelse. Samtidig trenger ikke dette bety at tillitsvalgte ikke er representert på høyere nivåer, men at kommunikasjonen mellom tillitsvalgte på ulike nivåer er for dårlig. De på kjedenivå eller i morselskap klarer ikke å involvere seg eller skaffe seg godt nok beslutningsgrunnlag fra tillitsvalgte nede i virksomhetene. Dette er et funn som også kan relateres til franchisedrift, som ikke er noe vi har sett særskilt på i denne studien, men som er tema i en nylig gjennomført undersøkelse (Ødegård et al. 2021). Her framgår det at kun 20 prosent av medarbeiderne i butikker med en franschisetilknytning hadde tariffavtale i 2016, og dette er en klar nedgang fra 2008 (Ødegård et al. 2021:47). I vår sammenheng er tariffavtaledekningen interessant, fordi flere ordninger for deltakelse og innflytelse følger av tariffavtalen, og fordi tariffbundethet ser ut til å forsterke andre ordninger som verneombudsordningen og AMU. Samtidig finner Ødegård og medforfattere at størrelse på virksomheten ser ut til å ha like stor betydning som driftsform når det gjelder tillitsvalgtes deltakelse og innflytelse. De finner at små, tette forhold bidrar til å skape et personlig miljø på arbeidsplassen, der spørsmål og problemer av ulik størrelse tas opp direkte med leder. Informantene har derfor ikke et uttrykt savn etter formelle møter eller avtaler mellom ledelsen og de ansatte. Mye blir løst bilateralt eller i personalmøter. Konklusjonen er derfor at det er usikkert om driftsform er en avgjørende faktor for blant annet manglende medvirkning (ibid.). Forfatterne trekker fram egenskaper ved bransjen og sammensetningen av arbeidstakerne som faktorer som trolig har like stor betydning. Et eksempel kan være at innflytelsen for en tillitsvalgt i en butikk kan arte seg relativt lik uavhengig av om butikken er franchisedrevet eller kjedeeid. Avstanden til beslutningsnivået på hovedkontoret kan i begge tilfeller framstå som lang. Heller ikke vi finner noen klare kvantitative funn som peker i retning av at driftsform, i vår sammenheng konsern, har betydning for grad av deltakelse og innflytelse.

### 13.3 Den individuelle komponenten

Når temaet er bedriftsdemokrati, henledes man til å rette blikket mot de representative ordningene. Men både i arbeidsmiljøloven og i hovedavtalene vektlegges også individuell deltakelse og innflytelse. Som omtalt (kapittel 2 og 10) har representativ og individuell deltakelse og innflytelse gjerne blitt betraktet som to konkurrerende deltakelsesformer.

I praksis så vil jeg si at den direkte medvirkningen har størst betydning. Vi ser gjerne at det er tyngre med den representative medbestemmelsen. Industribedrifter av en viss størrelse der er det, og i bygg er det et visst anslag, men størrelse har betydning. Dersom en klarer å koble begge formene [individuell og representativ medvirkning], kan det være effektivt. (sentral arbeidstakerrepresentant)

Slik beskriver en av våre informanter på sentralt nivå praktiseringen av og kvaliteten på de ulike formene for deltakelse og innflytelse. Vi ser at informanten vektlegger koblingen av den direkte/individuelle og den representative formen. Vi har i denne studien vært opptatt av å undersøke også den individuelle innflytelsen.

#### Innflytelse på jobben

Vi har undersøkt om ansattes vurdering av det vi omtaler som «jobbnær» innflytelse, er endret. Analyser av levekårsundersøkelsene (LKU) i perioden 2006 til 2019 viser stabilitet. Drøye seks av ti svarer at de i svært høy / høy grad kan bestemme hvordan de skal gjøre arbeidet, mens mulighetene for å påvirke beslutninger som er viktige i arbeidet, vurderes noe lavere. Ansatte i offentlig sektor vurderer jevnt over sin innflytelse på disse områdene som lavere enn ansatte i privat sektor. I offentlig sektor ser vi en svak negativ trend over tid.

Det er også stor grad av stabilitet når vi ser på hvordan ansatte vurderer sine muligheter for å bestemme arbeidstempo og arbeidsmengde. Her er imidlertid sektorforskjellene tydeligere. I privat sektor svarer nærmere seks av ti at de i svært høy / høy grad kan bestemme arbeidstempo, mens den tilsvarende andelen i offentlig sektor kun er 44 prosent. Når det gjelder mulighetene til å bestemme hvilke arbeidsoppgaver man skal få, er andelen i begge sektorer vesentlig lavere. I privat sektor svarer rundt én av tre at de i svært høy / høy grad kan bestemme dette. I offentlig sektor er denne på mellom 28 og 25 prosent, altså igjen en liten nedgang i perioden.

#### *Hva forklarer variasjon i opplevd jobbinnflytelse?*

Både bransje og trekk ved arbeidstakerne påvirker grad av innflytelse, særlig når det gjelder å kunne bestemme over arbeidstempo. Arbeidstakere i helse- og sosialtjenester vurderer innflytelsen på arbeidstempo som lavest (38 prosent svarer «i svært høy grad» / «i høy grad»). Det skiller mer enn 30 prosentpoeng mellom disse arbeidstakerne og de som scorer høyest, arbeidstakere i elektrisk kraft og renovasjon samt bygg og anlegg.

Analyser viser også at arbeidstakernes tilgang på maktressurser som ekspertise, som eksempelvis kan følge av utdanning, påvirker graden av det vi samlet omtaler som jobbinnflytelse. Vi har i denne studien vært opptatt av om det å være i atypiske ansettelsesformer har betydning. Og ikke overraskende finner vi at de som er i hele og faste stillinger, vurderer sin innflytelse som høyere enn de som er i atypiske an-

settelsesforhold. Videre finner vi at arbeidstakere med høy utdanning og de i akademiske yrker vurderer sin egen innflytelse som større enn det andre gjør. Dette underbygger antakelsen om at innflytelse følger av ekspertise. Vi ser også at arbeidstakere født utenfor Norge vurderer sin innflytelse som lavere, alt annet likt, enn arbeidstakere født i Norge. Noe overraskende finner vi at arbeidstakere uten tariffavtale vurderer sin egen innflytelse som større enn de med, også når vi har kontrollert for forhold som størrelse. Vi har ingen god forklaring på dette. En grunn kan være at det i utgangspunktet er høyere temperatur i virksomheter der man har etablert tariffavtale, eller at forventningene til innflytelse der er større. En annen kan være at ressurssterke arbeidstakere, som her er de som vurderer egen innflytelse som høyest, opplever tillitsvalgte som begrensende på egen utfoldelse. I kapittel 5 så vi også at det ikke er uvanlig at arbeidstakere som jobber i virksomheter uten tariffavtale, svarer at de har en tillitsvalgt der de jobber. Derfor kan det, sammen med forhold vi ikke får kontrollert for, være at dette bidrar til at arbeidstakerne vurderer sin jobbinnflytelse som høy.

Samtidig finner vi i våre egne studier at tilstedeværelse av kollektive ordninger som ulike representative utvalg og organer har en selvstendig og positiv innvirkning på ansattes vurderinger av nærmeste leder og ytringsbetingelser på arbeidsplassen (kapittel 12). Vi finner også at en majoritet av de ansatte i tariffbudne virksomheter er enige i at de tillitsvalgte sikrer de ansatte rettferdig behandling og innflytelse (kapittel 7).

Våre funn viser konturene av en klar hierarkisk dimensjon når det gjelder innflytelse, hvor godt voksne menn, arbeidstakere med høyere utdanning, fast ansettelse og i ledende stillinger i større grad enn øvrige opplever å ha jobbnær innflytelse.

### ***En mer intensiv arbeidshverdag***

Våre analyser viser at arbeidstempoet har tiltatt, økonomiske resultatkrav har økt, det samme har tidsfrister og ansvar (kapittel 10). Også rommet for egne beslutninger har økt, men ikke i samme grad. Dette kan indikere en utvikling der avstanden mellom kravene som rettes mot arbeidstakerne, og den opplevde kontrollen over egen arbeidssituasjon blir større. Særlig svarer arbeidstakerne i helseforetakene at jobben har blitt travlere og mer intens. Analysene viser at de som svarer at arbeidstempoet har økt, også svarer at de økonomiske resultatkravene, overholdelse av tidsfrister og ansvar i jobben har tiltatt (og motsatt). Vi finner bare en svak sammenheng mellom det å svare at ansvaret i jobben har økt, og det å ha fått økt innflytelse i jobben. Dette indikerer at økt ansvar ikke nødvendigvis etterfølges av økt innflytelse eller økt kontroll over ulike sider av arbeidssituasjonen.

### **Blir arbeidstakerne involvert i viktige endringsprosesser på arbeidsplassen?**

I kapittel 8 omtalte vi at en ikke ubetydelig andel av tillitsvalgte svarer at verken de selv eller tillitsvalgtkolleger har deltatt i gjennomførte omorganiseringsprosesser (18 prosent totalt). I hvilken grad involveres de ansatte?

Analysen av LKU i perioden 2009 til 2019 viser at omorganiseringstakten er relativt stabil i norsk arbeidsliv. Om lag én av fire har svart bekreftende på at de har opplevd omorganiseringer siste tre årene som har påvirket arbeidssituasjonen. I 2019-undersøkelsen svarte om lag hver tredje av de «omorganiserte» at endringene hadde svært

stor eller stor betydning for dem. Rundt sju av ti svarte at de fikk snakke med nærmeste leder om konsekvensene, og halvparten svarte at det ble tatt hensyn til deres meninger. Det er også rundt 15 prosent som svarer at det har vært gjennomført nedbemanning der de jobber. Denne andelen er stabil i perioden 2012 til 2019. Andelen var noe høyere i undersøkelsen fra 2009, noe som *kan* ha sammenheng med finanskrisa i 2008/2009. Andelen som svarer at de har fått snakke med nærmeste leder om konsekvensene av nedbemanningen, er lavere enn for omorganiseringer (se over) og varierer fra 57 til 66 prosent i de ulike LKU-undersøkelsene. Andelen som mener deres synspunkter har blitt tatt hensyn til, ligger ganske stabilt rundt 45 prosent av de berørte. Vi finner ingen sektorforskjeller.

Vi konkluderer med at arbeidstakere som hovedregel vil få anledning til å diskutere konsekvenser av omorganiseringer og nedbemanninger med sin nærmeste leder. I enkelte tilfeller er dette også lovregulert. Samtidig er det et betydelig mindretall som ikke får denne muligheten.

### **Vurderer arbeidstakerne sin leder og sin arbeidsplass som inkluderende?**

Alt i alt er arbeidstakerne ganske godt fornøyd med eget arbeidsforhold, og forholdet mellom ledelsen og de ansatte kan beskrives som godt. Det viser analyser av våre egne undersøkelser (kapittel 12). Det er lite variasjon mellom ulike sektorer, men de som er 55 år eller eldre, de som er i yrker uten krav til spesiell utdanning, samt de som jobber i offentlig sektor og i en liten deltidsstilling, har økt sannsynlighet for å gi en negativ vurdering av nærmeste leder. Vi finner også at arbeidstakere i privat sektor vurderer sin nærmeste leder som mer inkluderende, enn det andre gjør. Det samme gjør arbeidstakere med hyppig lederkontakt og de som svarer at mange bedriftsdemokratiske ordninger er etablert der de jobber. Derimot ser vi at de som har verv som tillitsvalgt eller verneombud, er tilbøyelige til å vurdere sin leder som mindre inkluderende, det samme gjelder de som har vært gjennom omorganisering i de siste to år, og de som jobber innenfor industrien.

I offentlig sektor har også hyppig lederkontakt en positiv innvirkning på vurderingen av nærmeste leder. Det samme gjelder for arbeidstakere født utenfor Norge. Derimot finner vi at de med yrkesfaglig utdanning eller fagutdanning og utdanning på fem år eller mer på universitets- og høyskolenivå vurderer lederen mer negativt, det samme gjelder for arbeidstakere i fristilte offentlig eide virksomheter, inkludert helseforetakene.

Når det gjelder hva arbeidstakere vil gjøre i en hypotetisk situasjon der de utsettes for urettferdighet, har vi sett at flest svarer at de ville søkt støtte hos tillitsvalgt og verneombud. Det er flere i privat sektor som svarer at de ville valgt «exit», og andelen som svarer dette eller at de ikke ville gjort noen ting, er signifikant høyere blant de som mangler verneombud og tillitsvalgte på arbeidsplassen.

### **Hvor stort er spillerommet for ytringer?**

I en tid der det å ytre sin mening til et stort antall lesere kun er et tastetrykk unna, har arbeidstakers ytringsbetingelser blitt en viktig dimensjon i et demokratisk arbeidsliv. Vi betrakter ansattes ytringsbetingelser som en sentral komponent når temaet er individuell deltakelse og innflytelse (kapittel 12). Vi finner at arbeidstakere er ganske restriktive når det gjelder hvor vidt spillerom ansatte *bør* ha til ytre seg offentlig, med unntak av å ytre seg offentlig om faglige spørsmål man jobber med.

Mens det ikke er så store forskjeller i hvordan ledere, representanter for de ansatte og øvrige arbeidstakere vurderer hvor stort rom det bør være for å ytre seg offentlig, er det større variasjon i offentlig sektor. Der svarer ledere jevnt over at rommet bør være smalere enn hva tillitsvalgte og verneombud gjør. Men vi finner også forskjeller innad i offentlig sektor. Ledere i kommunal sektor skiller seg ut og svarer i større grad enn ledere i statlig sektor og helseforetakene at spillerommet bør være vidt.

Når vi undersøker hvordan arbeidstakerne mener at spillerommet *faktisk* er, viser analysene at det er stor takhøyde for å diskutere faglige spørsmål der man jobber, uavhengig av sektor. Vi finner større variasjon når det gjelder om det er uskrevne regler for hva ansatte kan ytre seg om internt, og om toppledelsen begrenser de ansattes muligheter for å ytre seg eksternt av hensyn til virksomhetens omdømme. Igjen finner vi sektorforskjeller. Ansatte i privat sektor vurderer ytringsbetingelsene som bedre enn hva ansatte i offentlig sektor gjør, og størst er forskjellen når det gjelder påstanden om at toppledelsen begrenser de ansattes muligheter til å ytre seg eksternt av hensyn til virksomhetens omdømme.

Vi finner en sterk sammenheng mellom ytringsbetingelser og ledelse. Jo mer inkluderende ledelsen vurderes å være, jo bedre vurderes ytringsbetingelsene – og motsatt.

### 13.4 Behov for endringer?

Vi har spurt våre informanter om de mener dagens lov- og avtaleverk er tilpasset arbeidslivet slik det framstår i 2020. På lokalt nivå er det vanlige svaret at det ikke er reglene det er noe i veien med, men snarere praktiseringen, selv om noen arbeidsgiverinformanter i offentlig sektor trekker fram arbeidstidsreguleringene som en utfordring. I våre intervjuer med nøkkelinformanter er det flere som framhever ulike utviklingstrekk som vil kunne ha betydning for hvordan rammene for samarbeid skal settes. I kunnskapsnotatet framheves blant annet (jf. Trygstad et al. 2019):

- Dette gjelder sammenhengen mellom bedriftsdemokratiske ordninger og atypiske tilknytningsformer. Informantene peker på dette både i tilknytning til framveksten av nye organisasjonsformer som plattformer som formidler arbeid, og også eldre tilknytningsformer som for eksempel innleie.
- Er eksisterende medbestemmelses- og medvirkningsordninger fleksible nok til å kunne brukes i framtidens arbeidsliv? Hvordan påvirker atypiske tilknytningsformer tilgangen til demokratiske ordninger og hvilken innflytelse arbeidstakerne har?
- Hvordan påvirkes våre ordninger, både de representative og de individuelle, av importerte konsepter for organisering og ledelse?

Informantene er også opptatt av behovet for å løfte inn nye temaer i partsamarbeidet, som eksempelvis det ytre miljøet, som ble diskutert som et mulig tema i NOU 2010: 01. Samtidig er det informanter som argumenterer for at de tradisjonelle spørsmålene rundt lønns- og arbeidsvilkår fortsatt vil være viktige. I den forbindelse er det fristende å se tilbake til inngangen til 2000, da Colbjørnsenutvalget (NOU 1999: 34) reiste spørsmål om det fleksible arbeidslivet med individuelt orienterte arbeidstakere, som de mente ville prege arbeidslivet framover, ville kunne la seg regulere av

sentrale bestemmelser i arbeidsmiljøloven. Utvalget argumenterte for en oppmykning av reguleringene. Massiv arbeidsinnvandring førte likevel til at drøye ti år senere ble oppmerksomheten igjen trukket mot behovet for å sikre arbeidstakerne basale arbeidsvilkår. Spørsmål om risiko og sikkerhet på arbeidsplassen, stillingsvern og arbeidsavtaler, arbeidstid, lønnsdumping og uverdige boforhold kom høyt opp på agendaen, både i offentligheten og mellom partene (Nergaard & Trygstad 2015). Dette viser hvor vanskelig det er å forutsi framtiden, samtidig som det understreker behovet for både å tenke nytt og bevare det grunnleggende i partssamarbeidet.

### **13.5 Avsluttende betraktninger**

I vår sammenfatning og vurdering har vi framhevet noen trekk som kan tenkes å bidra til et press mot det norske bedriftsdemokratiet. Endringer er ofte inkrementelle prosesser, som først framstår som betydelige i etterkant (Mahoney & Thelen 2010). Dette gjør at en svekkelse av bedriftsdemokratiet trolig vil kunne framstå som ubetydelig og lite identifiserbar i for eksempel analyser av utbredelse. Utbredelsen kan synes stabil, samtidig som bruken av de ulike fora og ordninger vil kunne være endret. I den grad ordninger og fora tømmes for innhold eller gis et annet innhold enn det som var ment, vil også bedriftsdemokratiet kunne svekkes fordi beslutninger av betydning for ansatte vil treffes andre steder. Vi har sett at noen informanter peker på en slik tendens. For at etablerte fora og ordninger skal framstå som reelle for begge parter, vil det også være viktig at nye problemstillinger av betydning løftes inn i partssammensatte fora. En svekkelse av bedriftsdemokratiet skjer imidlertid ikke av seg selv, men vil være avhengig av at aktører bidrar til å forsterke eksisterende utviklingstrekk i en bestemt retning. Spørsmålet blir da hvem som eventuelt har noe å vinne på en slik utvikling. Foreløpig er oppslutningen rundt den norske mikromodellen stor. Dette støttes også av andre undersøkelser (se for eksempel Alsos et al. 2021). Samtidig har de kollektive institusjonene i deler av arbeidslivet svekket seg over tid (Barth & Nergaard 2015; Nergaard 2020).

#### ***Forholdet mellom individuell og representativ deltakelse og innflytelse***

I kapittel 2 viste vi til at individuell og representativ innflytelse ofte settes opp som motsetninger. Det er den individuelle deltakelsen og innflytelsen som vektlegges i organisasjons- og ledelseskonsepter som NPM, Human Resource Management og Lean. I forlengelsen av at disse konseptene har fått innpass i det norske arbeidslivet, har det blant annet vært diskutert om dette fører til mer nyttemotivert direkte deltakelse og innflytelse, på bekostning av den representative formen. Hva kan våre analyser fortelle om dette? Kan vi identifisere et konkurranseforhold mellom individuell og representativ deltakelse og innflytelse, eller er det to former som forsterker hverandre?

Dersom den individuelle formen er i ferd med å utkonkurrere den representative, ville vi kunne anta at dette ville la seg identifisere ved at arbeidstakerne ville ha fått en økt individuell innflytelse. En annen endring ville kunne være at norske arbeidstakere hadde fått mindre av alt – både individuell og representativ deltakelse og innflytelse. På bakgrunn av analyser av LKU over år ser vi en ganske stor grad av stabilitet. Den jobbnære innflytelsen er også ganske stabilt lav når det gjelder innflytelse over beslutninger som er viktige i arbeidshverdagen til de ansatte. Dette kan relateres til kontroll eller til dels fravær av kontroll over beslutninger i egen arbeidshverdag, samtidig som vi har sett at en ganske stor andel av arbeidstakerne svarer at arbeidshverdagen har blitt travlere. Det skal imidlertid understrekes at den stabiliteten vi



finner, kan skjule variasjoner mellom og innad i bransjer som vi ikke fanger opp i våre analyser.

Vi har også identifisert en sammenheng mellom tilstedeværelse av bedriftsdemokratiske ordninger og arbeidstakernes vurderinger av ledelse, tilbøyeligheten til å si fra (voice) og vurderinger av de interne ytringsbetingelsene. Sammenhengene tilsier at jo flere bedriftsdemokratiske ordninger som er etablert der arbeidstakerne jobber, jo mer positivt blir ledelsen vurdert, flere svarer at de vil si fra om urettferdighet og flere vurderer de interne ytringsbetingelsene som gode (kapittel 12). Disse sammenhengene svekker «konkurranshypotesen».

### ***Hvor vil veksten komme?***

Et sentralt spørsmål er hvordan arbeidsmarkedet vil se ut i årene framover. Innenfor store virksomheter i industrien heter det ofte at partssamarbeidet og medbestemmelsen «sitter i veggene» (jf. Nergaard & Trygstad 2012). Men det er ikke gitt at slike virksomheter vil prege morgendagens arbeidsliv. Dersom vi får en framvekst av nye typer virksomheter i områder der det kollektive arbeidslivet står svakt, vil det være en utvikling som kan svekke dagens ordninger og praksis. Økt framvekst av plattformøkonomi vil være et slikt utviklingstrekk.

Våre funn tyder på at virksomhetenes organisasjonsform så vel som kjennetegn ved arbeidstakerne påvirker utbredelsen av og kvaliteten på bedriftsdemokratiet. En videre utvikling i retning av fleksible selskaper med organisasjonsmodeller som ikke nødvendigvis passer med de institusjonelle bedriftsdemokratiske ordningene, vil kunne svekke ansattes deltakelse og innflytelse. Utstrakt bruk av konkurranseutsetting og outsourcing kan tjene som illustrasjon. Innenfor anbudsutsatte bransjer som renhold bidrar eksempelvis tap av store kontrakter til at de ansatte ofte overføres til virksomheten som vinner anbudet. Dette skaper ustabilitet i forholdet mellom arbeidsgivere og arbeidstakere. Og vi har framhevet stabilitet som en forutsetning for et velfungerende partssamarbeid. Videre vil en utvikling i retning av en liten stab med fast ansatte og utstrakt bruk av innleie skape utfordringer for bedriftsdemokratiet, både hva gjelder utbredelse og virkemåte. Når det gjelder utbredelse, har flere av de bedriftsdemokratiske ordningene vi har omtalt, terskelverdier når det gjelder antall ansatte. Dersom antall fast ansatte synker, vil terskelverdiene kunne være vanskelige å imøtekomme. Når det gjelder virkemåte, vil en utvikling i retning av mer innleie føre til at stadig flere arbeidstakere ikke vil nyte godt av de godene som det kollektive arbeidslivet bringer med seg. De vil befinne seg i deler av arbeidsmarkedet der partene står svakt eller er til dels fraværende (Fløtten & Trygstad 2020). Dette vil kunne føre til en tydeligere todeling eller «dualisering». Dualisering viser til oppdeling av arbeidsmarkedet i «insidere» og «outsidere» (Emmenegger et al. 2012). «Insidere» er de med faste og stabile jobber som jobber heltid eller lang deltid. «Outsidere» har en løsere tilknytning til arbeidsmarkedet. Vi finner dem i atypiske ansettelsesforhold, og de pendler gjerne mellom usikre jobber med lav kontroll over arbeidshverdagen og arbeidsledighet. Arbeidstakere med lav formell kompetanse stiller også svakere når det gjelder å ta i bruk rettigheter som er innført for å beskytte de mest utsatte gruppene i arbeidslivet (Nicolaisen et al. 2019).

Det er grunn til å tro at covid-19-pandemien kan føre til en ytterligere omstillingshastighet hva gjelder digitale og teknologiske endringer (Fløtten & Trygstad 2020). Vi har i denne rapporten ikke omtalt pandemien, det er tema for et eget notat (se Andersen & Trygstad 2021). I våre kvalitative intervjuer ble vi imidlertid fortalt at partssamarbeidet var mye brukt våren 2020, også i virksomheter der dette hadde ligget «brakk». Dette kan tyde på at de virkemidlene som lov- og avtaleverket byr på,

revitaliseres i kriser. Samtidig vil vi i kjølvannet av pandemien kunne se store endringer. Vil eksempelvis alle de som er permitterte, komme tilbake i faste stillinger, eller vil vi se en økning i atypiske ansettelsesformer?

For å sikre at vi ikke får flere outsiders i den pågående digitaliseringen, vil det i årene framover være viktig å sikre at de arbeidstakerne som trenger det mest, får ta del i en oppgradering av egen kompetanse og faglighet. I privat sektor er dette viktig for at norske virksomheter fortsatt skal kunne være konkurransedyktige. I offentlig sektor er dette avgjørende for at virksomhetene skal kunne sikre kvalitativt gode tjenester til befolkningen og brukerne. En oppgradering av arbeidstakernes kompetanse og faglighet vil også være avgjørende for å motvirke en mer permanent todeling av arbeidsmarkedet. Som vi påpeker et annet sted: «En slik oppgradering vil kreve samarbeidsvillige parter og politisk vilje.» (Fløtten & Trygstad 2020:44).



# Referanser

---

- Agenda Kaupang (2012). *Evaluering av styrene i helseforetakene. En evaluering av roller og funksjon for styrene i de regionale helseforetakene og helseforetakene*. Rapport 22. juni 2012.
- Allvin, M., Mellner, C., Movitz, F., & Aronsson, G. (2013). The Diffusion of Flexibility: Estimating the Incidence of Low-Regulated Working Conditions. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 3(3) 99-116.
- Alsos, K., Seip, Å. A. & Nygaard, P. (2016). *I arbeidsfredens tjeneste. Arbeidsretten gjennom 100 år*. Pax Forlag.
- Alsos, K. & Trygstad, S. C. (2019). «Workplace Democracy: Representation and Participation Gaps in the Norwegian Labour Market Model». I F. Engelstad, C. Holst, G. C. Aakvaag (Red.), *Democratic State and Democratic Society. Institutional Change in the Nordic Model* (ss 232–254). De Gruyter.
- Alsos, K. & Jensen, R.S. (2013). *Bemanningsbransjens gråsoner*. Fafo-rapport 2013:20.
- Alsos, K., Nergaard, K. og Svarstad, E. (2021). *Arbeidsgiverorganisering og tariffavtaler*. Fafo-rapport 2021:07.
- Andersen, R. K., Hagen, I. M. & Hilsen, A. I. (2018). *HMS og arbeidsmiljøarbeid. Fortellinger fra kommunesektoren*. Fafo-rapport 2018:31.
- Andersen, R. K., M. Bråten, B. Gjerstad & Tharaldsen, J. (2009). *Systematisk HMS-arbeid i norske virksomheter. Status og utfordringer 2009*. Fafo-rapport 2009:51.
- Andersen, R. K., Bråten, M., Nergaard, K. & Trygstad, S. C. (2016). «Vi må ha is i magen og la tiltakene få virke». *Evaluering av godkjenningsordningen i renhold*. Fafo-rapport 2016:18
- Andersen, R. K. & Trygstad, S.C. (2021). *Medbestemmelse og medvirkning i krevende tider. Korona-tillegget*. Fafo-notat 2021:09.
- Andersen, S.K., Ibsen, C.L. & Dølvik, J.E. (2014). *De Nordiske aftalemodeller i åpne markeder - utfordringer og perspektiver*. Fafo-rapport 2014:08
- Autor, D. H., Katz, L. F. & Kearney, M. (2006). *The Polarization of the U.S. Labor Market*. National Bureau of Economic Research, Working Paper 11986.
- Autor, D. H., Levy, F. & Murnane, R. J. (2003). The Skill Content of Recent Technological Change: An Empirical Exploration. *The Quarterly Journal of Economics*, 118(4), 1279–1333.
- NOU 2010: 01 *Medvirkning og medbestemmelse i arbeidslivet*. Arbeids- og sosialdepartementet.
- Axelsson, J. & Bergman, A. (2016). «Inflytande som medel för at hantera maktobalans». I M. Holmqvist (Red.), *Makt och inflytande i arbetslivet*. Arena ide, premiss förlag.
- Barth, E. & Nergaard, K. (2015). «Kollektive partsforhold: status quo eller endring?» I H. Dale-Olsen (Red.), *Norsk arbeidsliv i turbulente tider*. Gyldendal Akademisk.
- Berge, Ø. M., Nergaard, K. & Trygstad, S.C. (2013). *Anstendig arbeid*. Fafo-rapport 2013:03.
- Bie-Drivdal (2019). Tillitsvalgtes oppfatninger om egen rolle i faglig utviklingsarbeid. *Tidsskrift for samfunnsforskning* 03/2019 (Volum 60).
- Bjergene, J. O. & Hagen, I. M. (2020). *Grønne tariffavtaler*. Oslo: Gyldendal
- Borum, Finn (1995). *Organization, power and change*. København, Handelshøjskolens forlag
- Boroff, K. E & Lewin, D (1997). Loyalty, Voice and Intent to Exit a Union Firm: A Conceptual and Empirical Analysis. I *Industrial & Labor Relations Review*.51(1), 50–63.
- Bråten, M. & Oppedgaard, S. M. N. (2020). *Mellom menneske og maskin. Arbeidsintensitet og arbeidspress blant radiografer*. Fafo-rapport 2020:06
- Bråten, M. (2019). *Kontroll og overvåking i arbeidslivet 2019*. Fafo-rapport 2019:21
- Bråten, M. & Andersen, R. K. (2017). *Verneombudsordningen i en ny tid. Erfaringer fra bygg og anlegg*. Fafo-rapport 2017:35

- Bungum, B., Forseth, U. & Kvande, E. (Red.) (2015). *Den norske modellen. Internasjonalisering som utfordring og vitalisering*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Busck, O., Knudsen, H. & Lind, J. (2010). The transformation of employee participation: Consequences for the work environment. *Economic and Industrial Democracy*. 31(3) 285-305. <https://doi.org/10.1177/0143831X09351212>
- Buvik, M. P., Thun, S. & Øyum, L. (2018). *Partssamarbeid og forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Hva er et godt forebyggende arbeidsmiljøarbeid og hvordan bidrar partssamarbeidet til dette?* Rapport 2018-851. SINTEF.
- Byrkjeflot, H. (2001). The Nordic Model of Democracy and Management. I H. Byrkjeflot et al. (Red.), *The Democratic Challenge to Capitalism*. Fagbokforlaget.
- Børge, H. E. & Kvande, E. (2015). Den norske samarbeidsmodellen: egnet for eksport til USA? *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 01/2018 (Volum 59).
- Coleman J.S. (1990). *Foundations of Social Theory*. Harvard University Press.
- Craig, L. (2009). *En analyse av jobbkarakteristikamodellen og krav-kontroll-støtte modellen gjennom SWOT-baserte intervjuer* Mastergrad i Arbeids – og organisasjonspsykologi. Psykologisk institutt Universitetet i Oslo Mai 2009
- Drange, I., Falkum, E. & Wathne, C. T. (2020). *Styring, ledelse og tillit. Medbestemmelsesbarometeret 2020*. AFI-rapport nummer: 2020:05.
- Drange, I., Falkum, E., Nordrik, B. & Wathne, C. T. (2017). *Arbeidslivsrelasjoner i endring. Medbestemmelsesbarometeret 2017*. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Dyrborg, J. (2011). Safety Matters Have Become Too Important for Management to Leave it Up to the Workers – The Nordic OSH Model Between Implicit and Explicit Frameworks. *Nordic journal of working life studies*, 1(1), 135–160.
- Dølvik, J. E., Rolandsson, B., Alasoini, T. & Ildsøe, A. (2020). Summary – Digital change and continuity in the Nordic Future of Work project. I Rolandsson, B. (Red.), *Digital Transformations of Traditional Work in the Nordic Countries*. Nordisk Ministerråd TemaNord 2020:540.
- Dølvik, J. E. & Steen, J. R. (2019). *Drivkrefter og utfordringer for den norske modellen Framtidens arbeidsliv: Notat 2*. Fafo-notat 2019:15.
- Dølvik, J. E., Fløtten, T., Hippe, J. M., & Jordfald, B. (2014). *Den nordiske modellen mot 2030. Et nytt kapittel?* Fafo-rapport 2014:46.
- Eurofound (2020). *Employee monitoring and surveillance: The challenges of digitalization*. Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Engelstad, F. (2015). Property Rights, Governance and Power Balances. I F. Engelstad, & A. Haglund, (Red.), *Cooperation and conflict the Nordic way: work, welfare, and institutional change in Scandinavia*. (ss 36–55) De Gruyter. <https://doi.org/10.1515/9783110436891-004>
- Falkum, E., Hansen, P. B., Ingelsrud, M. H., Wathne, C. T., Nordrik, B. & Drange, I. (2019). *Medbestemmelsesbarometeret 2019*. Arbeidsforskningsinstituttet, OsloMet.
- Falkum, E., Ingelsrud, M. H. & Nordrik, B. (2016). *Medbestemmelsesbarometeret 2016*. Arbeidsforskningsinstituttet, FoU-resultat 2016:08.
- Falkum, E., Nordrik, B., & Drange, I. (2017). *Ledelsesbarometeret 2017. Delrapport 2. Tillit, konflikt og omstilling*. Arbeidsforskningsinstituttet.
- Falkum, E., Hagen, I. M. & Trygstad, S.C. (2009). *Bedriftsdemokratiets tilstand: medbestemmelse, medvirkning og innflytelse i 2009*. Fafo-rapport 2009:35.
- Finnestrand, H. O. (2015). Fra partssamarbeid til individuelt samarbeid. I B. Bungum, U. Forseth & E. Kvande (Red), *Den norske modellen. Internasjonalisering som utfordring og vitalisering*. Fagbokforlaget
- Fløtten, T. & Trygstad, S. C. (2020). *Post korona – en ny fase for den nordiske modellen?* Fafo-notat 2020:11.
- Freeman, R. B & Medoff, J. L (1984). *What do unions do?* Basic Books.
- Goos, M. & Manning, A. (2007). Lousy and lovely jobs: The rising polarization of work in Britain. *The review of economics and statistics*, 89(1), 118–133.

- Hagedorn-Rasmussen, P. & Klethagen, P. (2019). International management concepts meeting Nordic working life. I H. S. Hvid & E. Falkum (Red.), *Work and Wellbeing in the Nordic Countries: Critical Perspectives on the World's Best Working Lives* (ss 92–114). Routledge
- Hagen, I. M. (2021). *Ansattevalgte styremedlemmer i offentlig eide virksomheter*. Fafo notat 2021:08
- Hagen, I.M & Svarstad, E. (2021). *Ansattes styrerepresentasjon i privat sektor. Fortsatt nedgang i bruk av ordningen?* Fafo notat 2021:07
- Hagen, I. M, Seip, Å. A. & Svalund, J. (2020). *Hovedavtalen i staten – et godt virkemiddel for samarbeid, medbestemmelse og utvikling?* Fafo-rapport 2020:28.
- Hagen, I. M (2016). *Transnational representation with a Norwegian perspective*. Paper for the WZB conference celebration the 40th anniversary for co-determination in Germany, May 12th 2016, Berlin
- Hagen, I. M. (2011). Medarbejdervalgte medlemmer av bestyrelsen – hvorfor benytter ikke alltid de ansatte deres rettigheter? *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 13(1), 047-063. <https://doi.org/10.7146/tfa.v13i1.108878>
- Hagen, I. M. & Trygstad, S. C. (2008). *Modeller og dilemmaer. Om overføring av styringssystemer fra privat til offentlig sektor*. Fafo-rapport 2008:24.
- Hagen, I. M. & Trygstad, S. C. (2007). *Ledelse og samarbeid i staten*. Fafo-rapport 2007:15.
- Heiret, J. (2012). Three Norwegian Varieties of a Nordic Model - A Historical Perspective on Working Life Relations. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 2(4), 45-66.
- Hernes, G. (2006). *Den norske mikromodellen. Virksomhetsstyring, partssamarbeid og sosial kapital*. Fafos rådsprogram 2006–2008. Fafo-notat 2006:25
- Hippe, J. M. & Trygstad, S. C. (2012). *Ti år etter. Ledelse, ansvar og samarbeid i norske sykehus*. Fafo-rapport 2012:57
- Hirschman, A.O (1970). *Exit, Voice and Loyalty*. Harvard University press.
- Holt, H., & Hvid, H. (2014). Management and Employee Control in Current Industrial Work. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 4(3), 57-78. <https://doi.org/10.19154/njwls.v4i3.4180>
- Hvid, H. S. & Falkum, E. (Red.) (2019). *Work and Wellbeing in the Nordic Countries. Critical Perspectives on the World's Best Working Lives*. Routledge.
- Ilsøe, A., Pekarek, A. & Fells, R. (2018). Partnership under pressure: A process perspective on decentralized bargaining in Danish and Australian manufacturing. *European Journal of Industrial Relations*, 24(1), 55–71.
- Ingelsrud, M. H., Hansen, P.B., Underthun, A. (2020). *Konsekvenser av atypiske tilknytningsformer for arbeidsforhold og partssamarbeid*. AFI-rapport nummer: 2020:08
- Ingvaldsen, J. A. (2013). *Democratic Lean. Work systems in Norwegian industry*. Thesis for the degree of Philosophiae Doctor Trondheim, December 2013. NTNU.
- Kalleberg, R. (1983). *Miljøforbedring som demokratisering: en sosiologisk analyse av Arbeidsmiljøloven*. Department of Sociology, University of Oslo.
- Karasek, R. & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. Basic books.
- Lafferty, W. M. (1983). Deltakelse og demokrati. I T. Bergh, *Deltakerdemokratiet. Teori og praksis* (ss 30–50). Universitetsforlaget.
- Mahoney J. & K. Thelen (2010). *Explaining Institutional Change: Ambiguity, Agency, and Power*. Cambridge University Press.
- Marques, J. & Dhiman, S. (2017). *Leadership Today Practices for Personal and Professional Performance*. Springer International Publishing AG.
- Melberg, K., Holte, K. A., Solberg, A., Bråten, M. & Andersen, R. K. (2018). *Arbeidstakermedvirkning i petroleumsnæringen og på store byggeplasser*. Rapport 2018/2. Iris.
- Moland, L. (2021). *Mulige og umulige løsninger på veien mot heltidskultur*. Fafo-notat 2021:01
- Nergaard, K. (2020). *Organisasjonsgrader, tariffavtaledekning og arbeidskonflikter 2018/2019*. Fafo-notat 2020:12.
- Nergaard, K. (2018). *Tilknytningsformer i norsk arbeidsliv. Sluttrapport*. Fafo-rapport 2018:38.

- Nicolaisen, H., Kavli, H. C. & Jensen, R.S. (Red.) (2019). *Publishing with a purpose. Dualisation of Part-Time Work. The Development of Labour Market Insiders and Outsiders*. Policy Press.
- Nyhus, E. K. & Munthe, A. A. (2017). *Utviklingsprosjekter for bedriftsnettverk: Erfaringer fra to prosjekter i hotellnæringen*. Prosjektrapport nr. 3/2017. Agderforskning.
- Nylehn, B. (1997). *Organisasjonsteori. Kritiske analyser og refleksjoner*. Kolve Forlag
- Lysgaard, S. (1961). *Arbeiderkollektivet. En studie i de underordnedes sosiologi*. Universitetsforlaget.
- Mahoney, J., & Thelen, K. (2010). *Explaining Institutional Change: Ambiguity, Agency, and Power*. Cambridge University Press.
- Meld. St. 13 (2010 – 2011). *Aktivt eierskap – norsk statlig eierskap i en global økonomi*. Nærings- og handelsdepartementet.
- Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse (NUES) (2018). *Eierstyring og selskapsledelse*. NOU 2004:5 *Arbeidslivslovutvalget. Arbeidslivslovutvalget – Et arbeidsliv for trygghet, inkludering og vekst*. Arbeids- og administrasjonsutvalget.
- NOU 1999:34, «Nytt millenium – nytt arbeidsliv» *Trygghet og verdiskaping i et fleksibelt arbeidsliv* Innstilling fra Arbeidslivsutvalget.
- Olberg, D., Steen, J. R., & Tønder, A. H (2017). *Tariffavtalene som virkemiddel i kompetansepolitikken*. Fafo-notat 2017:14
- Olberg, D. & Trygstad, S. C. (2007). Organisasjonsendring – om moter, myter og praksis. I J. E. Dølvik, T. Fløtten, G. Hernes & J. M. Hippe (Red.), *Hamskifte. Den norske modellen i endring*. Gyldendal Akademisk.
- Opedal, S. & Stigen, I. M. (Red.) (2005). *Helse-Norge i støpeskjeen - søkelys på sykehusreformen*. Fagbokforlaget.
- Oppegaard, S., Seip, Å. A. & Svalund, J. (2019). *ABE-reformen i staten. Avbyråkratisering og effektivisering gjennom budsjettkutt*. Fafo-rapport 2019:36
- Pateman, C. (2012). Participatory Democracy Revisited. *Perspectives on Politics*, 10(1), 7–19. <https://doi.org/10.1017/S1537592711004877>
- Pateman, C. (1970). *Participation and Democratic Theory*. Cambridge University Press.
- Pierson, P. (2004). *Politics In Time: History, Institutions, and Social Analysis*. Princeton University Press.
- Pries, L. (2019). Workers' participation at Plant Level in a Comparative Perspective. I S. Berger, L. Pries, & M. Wannöffel. (Red.), *The Palgrave handbook of Workers' Participation at Plant Level* (ss 13–35). Palgrave Macmillan.
- Rappaport, J. (1987). Terms of empowerment/exemplars of prevention: Towards a theory for community psychology. *American Journal of Community Psychology*, 15(2), 121–148. <https://doi.org/10.1007/bf00919275>
- Rubery, J. & Grimshaw, D. (2016). Precarious work and the commodification of the employment relationship: the case of zero hours in the UK and mini jobs in Germany. I G. Bäcker, S. Lehdorff & C. Weinkopf (Red.), *Den Arbeitsmarkt verstehen, um ihn zu gestalten*. (ss 239–254). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-12159-4\\_19](https://doi.org/10.1007/978-3-658-12159-4_19)
- Steen, J. R. & Trygstad, S. C. (2019). *Arbeid, teknologi og kompetanse Framtidens arbeidsliv: Notat*. Fafo-notat 2019:16.
- Scott, W. (1995). *Institutions and Organizations. Ideas, Interests and Identities*. SAGE
- Schramm-Nielsen, J., Lawrence, P., & Sivesind, K. H. (2004). *Management in Scandinavia. Culture, Context and Change*. Edward Elgar Publishing.
- Selznick, P. (1997). *Lederskap*. Tano, Aschehoug
- Seierstad, S. (2011). Analytisk arbeidslivshistorie: en tolkning av norske arbeidslivsinstitusjoner. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 52(3), 295–328.
- Skivenes, M. & Trygstad, S. C. (2010). When Whistle-blowing works; The Norwegian case. *Human Relations*. 63(7) 1071–1097
- Streeck, W., & Thelen, K. (2005). *Beyond Continuity: Institutional Change in Advanced Political Economies*. Oxford University Press.
- Svalund, J., Andersen, R. K., Bråten, M. & Hagen, I. M. (2020). *Ansattes opplevelse av medvirkning og medbestemmelse ved NTNU*. Fafo-rapport 2020:22

- Svarstad, E & S. C. Trygstad (2018). *Når jobben settes ut på anbud. Outsourcing av renhold i Forsvaret*. Fafo-rapport 2018:32
- Talberg, N. (2019). *Fra festtaler til realitet. Bruken av kompetansebestemmelsene i tariffavtalene i privat sektor*. Fafo-rapport 2019:07
- Trygstad, S. C., Alsos, K., Bråten, M. & Hagen, I. M. (2019). *Arbeidstakeres rett til medbestemmelse og medvirkning. En kunnskapsstatus*. Fafo-notat 2019:23
- Trygstad, S. C., Andersen, R. K., Jordfald, B. & Nergaard, K. (2018). *Renholdsbransjen sett nedenfra*. Fafo-rapport 2018:26.
- Trygstad, S. C., Bråten, M., Nergaard, K. & Ødegård, A. M. (2012). *Vil tiltakene virke? Status i renholdsbransjen 2012*. Fafo-rapport 2012:59
- Trygstad, S. C. & Ødegård, A. M. (2016). *Varsling og ytringsfrihet i norsk arbeidsliv*. Fafo-rapport 2016:33.
- Trygstad, S. C., Alsos, K., Hagen I. M. & Jensen, R. S. (2015). *Den norske modellen på virksomhetsnivå*. Fafo-rapport 2015:18.
- Trygstad, S. C. & Andresen, R. K. (2015). *Arbeidsmiljø i norske sykehus 2014*. Fafo-rapport 2015:17.
- Trygstad, S. C. (2015). Ytringsfrihet i arbeidslivet. *Sosiologisk tidsskrift*, 23(1–2), 29–59.
- Trygstad, S. C. & Hagen, I.M. (2007). *Ledere i den norske modellen*. Fafo-rapport 2007:24.
- Trygstad, S. C. (2004). *Fra rettighet til nytte? Det kommunale bedriftsdemokratiet møter New Public Management*. NTNU; Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse.
- Tønnesen, T. (2007). Internasjonale ledelseskonsepter. En trussel for norske samarbeidstradisjoner? I Brøgger, B. (Red.), *Å tjene på samarbeid*. Gyldendal Arbeidsliv.
- Walters, D. & Wadsworth, E. (2016). *Worker participation in the management of occupational safety and health: qualitative evidence from ESENER 2*. European Agency for Safety and Health at Work.
- Walters, D., Wadsworth, E. & Marsh, K. (2012). *Worker representation and consultation on health and safety. An analysis of the findings of the European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks (ESENER)*. European Agency for Safety and Health at Work.
- Wergeland, E. & Norberg, P. (2016). *Verneombudet. 4. utgave*. Gyldendal Arbeidsliv.
- Willadsen, B. (1997). Demokrati som helsemessig nødvendighet. *Arbeiderhistorie* 1997 45–50.
- Ødegård, A. M., Andersen, R. K., Jordfald, B., Nergaard, K. & Trygstad, S. C. (2020). *Utelivsbransjen – utvikling i arbeidsforhold etter 2014*. Fafo-rapport 2020:26

# Arbeidstakeres medbestemmelse og medvirkning

I denne rapporten retter vi blikket mot det norske bedriftsdemokratiet, slik det framstår i dag, og utviklingen over tid. Bildet som tegnes, er gjenkjennelig. Fravær av dramatiske endringer betyr likevel ikke fravær av utfordringer. Vi finner variasjon mellom bransjer når det gjelder hvor utbredt ulike bedriftsdemokratiske ordningene er, og hvordan de praktiseres. Samtidig er vi inne i en periode der endringene forventes å bli store. Det er derfor et sentralt spørsmål hvordan arbeidsmarkedet vil se ut i årene framover. I privat sektor er det gjerne i store industrivirksomheter at partssamarbeidet og medbestemmelsen sitter i veggene. Men det er ikke gitt at slike virksomheter vil prege morgendagens arbeidsliv.



Borggata 2B  
Postboks 2947 Tøyen  
N-0608 Oslo  
[www.fafo.no](http://www.fafo.no)

Fafo-rapport 2021:10  
ID-nr.: 20776