

OSLOMET

ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTET AFI

– Det kan slå begge veier

Bedriftsdemokrati i NAFs område

Inger Marie Hagen og Elin Moen Dahl

OSLO METROPOLITAN UNIVERSITY
STORBYUNIVERSITETET



ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTETS RAPPORTSERIE

THE WORK RESEARCH INSTITUTE'S REPORT SERIES

AFI-rapport nummer: 2023:14

- Det kan slå begge veier. Bedriftsdemokrati i NAFs område

Forfattere: Inger Marie Hagen og Elin Moen Dahl

Prosjekt: Medbestemmelsesordninger i NAFs område

Prosjektleder: Inger Marie Hagen

Oppdragsgiver: Norsk Arbeidsmandsforbund

Publiseringsdato: Mai

Antall sider: 59

Forsidefoto/illustrasjon: Colourbox

Emneord: partssamarbeid, bedriftsdemokrati, tillitsvalgte

Resymé:

Samarbeid mellom ledere og tillitsvalgte på virksomhetsnivå er en sentral del av den norske modellen. Tema i denne rapporten er hvordan det står til med dette samarbeidet i de bransjer som inngår i området til Norsk Arbeidsmandsforbund. Rapporten bygger på 18 intervjuer med tillitsvalgte på ulike nivåer samt samtaler med representanter for de sentrale partene. Undersøkelsen viser stor variasjon i samarbeidet, fra tett og aktivt i noen av virksomhetene til manglende og konfliktfylt i andre virksomheter. Intervjuene har gitt grunnlag for å etablere fire idealtyper av samarbeid: tradisjonelt, problemfritt, utfordrende og forvitrende.

ISBN 978-82-7609-463-3

ISSN 2703-836X

© Arbeidsforskningsinstituttet AFI, OsloMet – storbyuniversitetet, 2023

© Work Research Institute (AFI), OsloMet – Oslo Metropolitan University, 2023

© Forfatter(e)/Author(s)

Arbeidsforskningsinstituttet AFI
OsloMet – Storbyuniversitetet
Pb. 4 St. Olavs plass
0130 OSLO

Work Research Institute (AFI)
OsloMet – Oslo Metropolitan University
P.O.Box 4 St. Olavs plass
N-0130 OSLO

Telefon: +47 93 29 80 30

E-post: postmottak-afi@oslomet.no

Nettadresse: oslomet.no/om/afi

Publikasjonen kan lastes ned gratis fra [arkivet](#)

Publications are available for free download from the [archive](#)

Innhold

Forord	4
Sammendrag	5
1. Den norske modellen på virksomhetsplan	6
1.1 Bedriftsdemokrati i NAFs bransjer	7
1.2 Demokrati og produktivitet	8
1.3 De tillitsvalgtes rolle i partssamarbeidet	9
1.4 Data og metode	10
1.5 Kvalitative data: intervjuer	11
1.6 Kvantitative data: Medbestemmelsesbarometeret 2022	12
1.7 Bransjene i NAF	12
2 Fire former for partssamarbeid	14
2.1 Det tradisjonelle partssamarbeidet	15
2.2 Det problemfrie samarbeidet	17
2.3 Det utfordrende samarbeidet	18
2.4 Det forvitrende partssamarbeidet	19
2.5 Fire former for samarbeid	21
3 “Fredag etter lunsj”	23
3.1 Tidligere forskning – og nye funn	25
4 Rekruttering av medlemmer og tillitsvalgte	27
4.1 Medlemmer	27
4.2 Medlemsaktiviteter og medlemsengasjement	29
4.3 Hva synes ansatte om de tillitsvalgte?	30
4.4 Hjelp og støtte fra NAF sentralt	32
4.5 Hovedpunkter i kapittel 3 og 4	33
5 Sentralisering av makt og myndighet	34
5.1 Økende toppstyring	34
5.2 Eierskap - aktive eiere på fremmarsj	36
5.3 Norsk eller utenlandsk	37
5.4 Ansatterepresentasjon i styre	38

5.5 Ledelse	39
5.6 Linjeledelse og toppledelse	40
5.7 Hvis vi bare får sjefen i tale	41
6 Partssamarbeidet er overlatt til HR	42
6.1 Økt byråkratisering?.....	44
6.2 Rettsliggjøring.....	45
6.3 Tillitsvalgtes roller og oppgaver.....	45
6.4 Strategisk arbeid.....	47
6.5 Anbud.....	48
6.6 Arbeidstid	48
6.7 Endret motpart og endrede oppgaver	49
6.8 Hovedpunkter i kapittel 5 og 6.....	51
7 Den nye norske modellen - i NAFs ulike bransjer?	53
7.1 Ledelse, ledelse, ledelse	55
7.2 Manglende eller usynlig motpart	56
7.3 Organisasjonsgrad, medlemsaktivitet og tillitsvalgte	56
7.4 Den nye norske modellen?.....	57
7.5 -Det kan slå begge veier.....	58
Referanser	59

Forord

Bedriftsdemokrati er en viktig verdi i det norske samfunnet. Kort avstand mellom ansatte og leder, aktivt partssamarbeid, høy organisasjonsgrad og ikke minst høy tillit er beskrivelser som gjerne brukes om den norske arbeidslivsmodellen.

Men, demokrati kan ikke vedtas en gang for alle, det må vedlikeholdes gjennom diskusjoner, krav og praksis ute på arbeidsplassene. I dette prosjektet er det nettopp tilstanden til det lokale bedriftsdemokratiet som står i sentrum.

I rapporten er det NAFs tillitsvalgte som kommer til orde. Vi har intervjuet lokale tillitsvalgte i NAFs ulike bransjer med utgangspunkt i følgende spørsmål:

- Hvordan står det til med det lokale partssamarbeidet i NAFs ulike bransjer?
- Hvordan påvirker nye organisasjonsstrukturer og eierforhold tillitsvalgtes mulighet for innflytelse?
- Hvordan påvirker nye former for HR og personalbehandling de tillitsvalgtes rolle?

De tillitsvalgte ble bedt om å gi det lokale partssamarbeidet terningkast. Svarene varierte mellom 1 og 6. Resultatet av denne uhøytidelige målingen viser at tilstanden i det lokale partsamarbeidet spenner fra konflikter og mangel på samarbeid til tett og aktivt samarbeid slik vi ønsker å finne i Norge. Den viktigste konklusjonen er dermed at den norske samarbeidsmodellen på ingen måte kan tas for gitt, men at opprettholdelse av modellen krever kontinuerlig arbeid.

Tusen takk til alle tillitsvalgte som stilte til intervju. Takk også til NAF for et svært interessant prosjekt. Christin Thea Watne skal takkes for kvalitetssikring og Espen Haakstad for ferdigstilling av rapporten.

Alle feil og mangler i rapporten er selvsagt forfatterens ansvar.

Oslo, mai 2023

Inger Marie Hagen (prosjektleder)

Sammendrag

Bedriftsdemokrati – eller ansattes muligheter til å påvirke eget arbeid og de beslutninger som fattes i virksomheten – er en grunnleggende verdi i Norge. Partsamarbeidet er det viktigste redskapet for å fremme bedriftsdemokrati. Ledere og tillitsvalgte skal samarbeid til beste for de ansatte og til beste for virksomheten.

I denne rapporten er det NAFs tillitsvalgte som kommer til orde: Hvordan står det til med det lokale partssamarbeidet? I hvilken retning utvikler det seg og hvor mye innflytelse har de tillitsvalgte? Data er samlet inn gjennom intervjuer med tillitsvalgte på ulike nivåer samt gjennom samtaler med representanter for de sentrale partene.

Resultatene viser at det er stor variasjon både mellom NAFs ulike bransjer og mellom virksomhetene innad i samme bransje. Noen steder arbeider de tillitsvalgte i motbakke, i andre virksomheter finner vi aktivt partssamarbeid. Eierskap, ledelsesformer og organisering av samarbeidet er viktige stikkord. Tillitsvalgte trenger tid til verving og medlemsaktiviteter og tillitsvalgte ønsker å møte en ledelse med beslutningsmyndighet. Avstand til de fora hvor de reelle beslutningene fattes er en gjennomgående utfordring.

Intervjuene har gitt grunnlag for å peke på fire ulike former for partssamarbeid: tradisjonelt, problemfritt, utfordrende og forvitrende. Det tradisjonelle samarbeidet ligger tett inntil hva som vanligvis fremstilles som den norske samarbeidsmodellen: tett samarbeid og høy tillit mellom partene, tillitsvalgte på alle nivåer i virksomheten og en linjeledelse som prioriterer kontakt med tillitsvalgte. Det problemfrie samarbeidet finnes først og fremst i små enheter og preges av et tett og personlig forhold mellom tillitsvalgte og nærmeste leder. Det utfordrende samarbeidet preges av at de tillitsvalgte sliter på flere områder: ledelsen er lite interessert i samarbeid, det er vanskelig å få tid til verving og til å engasjere medlemmene. Det forvitrende samarbeidet er kanskje rapportens viktigste funn. Et tidligere aktivt og tett partssamarbeid blir i stadig større grad tømt for innhold og de tillitsvalgte opplever at lokal ledelse i liten grad har myndighet til å fatte beslutninger og at HR spiller en sentral rolle, linjeledelsen har ikke lenger partssamarbeid på dagsorden.

Konklusjonen er at det finnes et stort potensial for økt partssamarbeid og at den norske modellen på virksomhetsplan må få økt oppmerksomhet dersom den ikke skal forvitre.

1. Den norske modellen på virksomhetsplan

Norsk Arbeidsmannsforbund ble stiftet i 1895 og er et av Norges eldste forbund. Med sine 128 år har forbundets medlemmer opplevd at arbeidsfolk fikk stemmerett (1898), at LO ble stiftet (1899), at landsomfattende tariffavtaler ble etablert fra 1907, at Hovedavtalen ble inngått i 1935 og at endringer som utvidet tillitsvalgtes rett til deltakelse i viktige beslutninger fant sted i 1958 og 1966. I 1972 kom retten til styrepresentasjon i aksjeselskap og i 1976 ble rettighetene utvidet til også å gjelde styret i konserner. I 1977 ble den nye arbeidsmiljøloven vedtatt.

Med dette var viktige bedriftsdemokratiske rettigheter etablert i norsk arbeidsliv. I tiårene etterpå har det i stor grad vært spørsmål om å få praktiseringen på plass (NOU 2010: 1). Dette er tiår som har endret norsk arbeidsliv. Fra 1980 og fremover reduseres industriens andel av sysselsettingen kraftig og tjenesteyting blir den største næringen. Eierstrukturer endres og eiernes rolle forsterkes gjennom økt vekt på aksjonærenes interesser. Deregulering og liberalisering står på dagsorden.

Internasjonalt og institusjonelt eierskap vokser frem. I 2020 eide utenlandske interesser drøyt 8600 selskaper i Norge. Dette omfatter 340.000 sysselsatte – eller 21 prosent av alle arbeidstakere i privat sektor. Selskapene hadde en omsetning på 1500 milliarder. Innenfor 'Bygg og anlegg' finner vi 741 utenlandskeide selskap og disse selskapene sysselsetter 10 prosent av alle i sektoren. Innenfor 'Olje- og gassutvinning og bergverksdrift' finner vi 154 utenlandskeide selskap og 43 prosent av totalt antall ansatte. Innenfor 'Forretningsmessig tjenesteyting' er tallene hhv. 558 selskap og 33 prosent av de ansatte¹.

Samtidig foregår det en kan kalle en kraftig «konsernifisering». Det vil si at tre av fire arbeidstakere i privat sektor jobber i selskap som er del av en konsernstruktur (Hagen og Svarstad 2021). Konsernorganisering øker kompleksiteten i organisasjonene og spørsmålet om hvor makt og beslutningsmyndighet egentlig befinner seg blir vanskeligere.

Nye ledelses- og organisasjonsformer vokser frem og matriseorganisering og divisjonalisering blir dagligtale. Endring blir den nye normalen. I 2019 viste SSBs levekårsundersøkelse at 34 prosent av arbeidstakerne var berørt av omstillinger.

Også ledelsesidealer endrer seg, noe som blir spesielt tydelig når det gjelder personalfunksjonen. De nye idealene legger vekt på individuell deltakelse og individuelt ansvar, mens kollektive ordninger i liten grad får oppmerksomhet. Individuell innflytelse reduseres til et produktivitetstiltak og blir i mindre grad knyttet til demokratiske rettigheter. HR (human relations) som et eget område blir viktigere.

Samtidig er oppslutningen om den norske arbeidslivsmodellen og trepartssamarbeidet stor og modellen fremstilles som det viktigste virkemiddelet det norske arbeidslivet har når viktige utfordringer skal håndteres. Både i regjeringserklæringen fra 2021 (Hurdalplattformen) og NOU 2021:19 (Den norske modellen og fremtidens arbeidsliv, 'Fougnertutvalget') legges det vekt på trepartssamarbeid som gullet i modellen. Det er langt mindre oppmerksomhet om det lokale samarbeidet mellom ledere og tillitsvalgte ute i virksomhetene.

Med utgangspunkt i perioden 1981 til 2001 oppsummerer Engelstad mfl. (2003:291) tilstanden i det norske bedriftsdemokratiet slik: «Den enkeltes innflytelse over egen arbeidssituasjon er blitt

¹ Alle tall er hentet fra [08085: Utenlandskontrollerte foretak, etter næring \(SN2007\), statistikkvariabel, år og eierkategori. Statistikkbanken \(ssb.no\)](https://ssb.no/statistikkvariabel/08085-utenlandskontrollerte-foretak-etter-naering)

større, men presset utenfra er blitt sterkere og muligheten til å motstå/håndtere presset er blitt mindre. Representativ deltakelse i beslutende organ er styrket, men disse organene har fått mindre å si, partenes handlingsrom er blitt mindre».

Noen år etter, i NOU 2010: 1, s. 19, finner vi denne formuleringen:

«Hovedkonklusjonen er at det er stor variasjon i måten ordningene praktiseres på, men også at ordningene synes å ha høy legitimitet blant aktørene selv om kunnskapsnivået mange steder er lavt. Ansattes innflytelse er størst når det gjelder egen arbeidssituasjon, noe mindre når det gjelder organisering av arbeidet og klart minst når det gjelder påvirkning på overordnede forhold i virksomheten [...] Utvalget legger til grunn at det er bred oppslutning om de eksisterende ordningene, og at det i hovedsak er tale om å videreutvikle og forbedre ordningene som allerede finnes».

Utvalget peker blant annet på behov for økt oppmerksomhet om demokrati i arbeidslivet som en del av en overordnet demokratidebatt, og videre at det er bred oppslutning om de eksisterende ordningene. Utfordringen er å videreutvikle og forbedre ordningene som allerede finnes.

Ti år etter denne NOU-en gjennomfører Trygstad mfl. (2021) en større undersøkelse av medvirkning og medbestemmelse i norsk arbeidsliv og skriver: «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» (Trygstad mfl. 2021:8). Konklusjonen er likevel at: «...et sentralt funn i vår undersøkelse er at vi i liten grad identifiserer dramatiske endringer. Foreløpig er oppslutningen om den norske mikromodellen stor» (Trygstad mfl. 2021:9).

Stabilitet er altså en gjenganger i tidligere forskning. I AFIs Medbestemmelsesbarometer 2022 konkluderes det med at: «Årets barometer avdekker ingen store endringer i den norske mikromodellen. Ansattes innflytelse er stabil». Men, analysen viser også at det er «tegn til at modellen sliter og at det skjer endringer som vil svekke dens evne til å håndtere fremtidige utfordringer» (Dahl og Hagen 2023:8). Mange ansatte mener at de tillitsvalgte har fått mindre innflytelse de tre siste årene (se også side 54 i denne rapporten).

1.1 Bedriftsdemokrati i NAFs bransjer

Store grunnleggende endringer påvirker ulike bransjer i større eller mindre grad. I denne rapporten er det bedriftsdemokratiet i NAFs bransjer som står i fokus. Analysen samler seg rundt tre spørsmål:

- Hvordan står det til med det lokale partssamarbeidet i NAFs ulike bransjer?
- Hvordan påvirker nye organisasjonsstrukturer og eierforhold tillitsvalgtes mulighet for innflytelse?
- Hvordan påvirker nye former for HR og personalbehandling de tillitsvalgtes rolle?

Det er de tillitsvalgte selv som kommer til orde i denne rapporten. Vi har intervjuet lokale tillitsvalgte i ulike bransjer.

Rapporten har 7 kapitler. I resten av dette første kapitlet presenterer vi kort den norske modellen på virksomhetsplan, redegjør for data og metode og gir en kort beskrivelse av NAFs bransjer.

I kapittel to redegjør vi for hovedfunnene i prosjektet – hvordan står det til med partssamarbeidet? Variasjon er et viktig stikkord. Gjennom intervjuene har vi fått fortellinger om aktivt partssamarbeid, tillitsvalgte med høy grad av innflytelse og høy tillit mellom partene. Men vi har også hørt fra frustrerte tillitsvalgte som sliter med å få ledelsen i tale, om krangling om frikjøp og om utfordringer knyttet til å verve medlemmer og få tak i tillitsvalgte.

På et mer overordnet plan avdekker analysen to viktige trender i bransjene: i) *sentralisering* – eller en utvikling hvor viktige avgjørelser trekkes oppover i virksomhetene. Tillitsvalgte forteller at lokale motparter stadig må henvende seg til ledernivåer lenger opp i organisasjonen før avgjørelser kan tas. Og ii) *rettsliggjøring og saksbehandling* – eller at samarbeidet i stadig større grad omhandler juridiske spørsmål og enkeltbestemmelser i lov- og avtaleverket. Tillitsvalgte forteller at de bruker mye tid på å sjekke om ting som timelister, overtid og ulike tillegg er i orden.

Tilrettelegging for tillitsvalgsarbeid, rekruttering, sentralisering og rettsliggjøring er viktige forhold når vi skal forstå hvordan partssamarbeidet vurderes. Hvert av disse temaene har derfor fått sitt eget kapittel i rapporten. Kapittel 3 ser på tilrettelegging, 4 på rekruttering, 5 på sentralisering og 6 på rettsliggjøring. I kapittel 7 oppsummerer vi analysen.

Gjennom rapporten bruker vi resultater fra Medbestemmelsesbarometeret 2022 som supplement til intervjuene med de tillitsvalgte. Ett av temaene i barometeret er tillitsvalgtes og ansattes innflytelse og vi bruker disse tallene som bakteppe for analysen i denne rapporten. AFI har også nylig publisert en rapport om vekterbransjen (Wathne mfl. 2023). Disse resultatene bruker vi i mindre grad direkte, men vi henviser til rapporten.

1.2 Demokrati og produktivitet

Trepartssamarbeidet har svært høy oppslutning i Norge. Samarbeidet dekker forhold som er felles for alle arbeidstakere i Norge og det dekker bransjeprogrammer i enkeltbransjer. Også det vi kan kalle topartsforholdet – eller forholdet mellom nasjonale fagforeninger som NAF og arbeidsgiverorganisasjoner som NHOs landsforeninger eller Maskinentreprenørenes forening (MEF) – har sterk støtte og partene har ofte en rekke samarbeidsprosjekter også utover tarifforhandlingene.

Felles for to- og trepartssamarbeidet er at det ofte fremheves at det norske arbeidslivet preges av høy grad av medbestemmelse og medvirkning. Ofte brukes også uttrykket skandinavisk ledelsesstil for å understreke at norske bedrifter er preget av lav maktdistanse, uformell tone og ansatte med høy grad av autonomi/innflytelse over egne arbeidsoppgaver.

Men, det kan være langt fra festtaler og overordnede målsettinger og situasjonen ute i den enkelte virksomhet. Det aktualiserer spørsmålet om hvordan den norske 'suksesshistorien' forvaltes og vedlikeholdes ute i virksomhetene og om det nå – slik flere undersøkelser (Trygstad m.fl. 2021, Hagen m.fl. 2020), finner tegn til – skjer en lokal forvitring.

Grunnlaget for mikromodellen er tredelt. For det første er *hovedavtalens* bestemmelser om tillitsvalgtes rettigheter og bestemmelsene om informasjon og drøfting grunnmuren i systemet. Bestemmelsene om ulike samarbeidsorgan i del B kommer til anvendelse i de fleste av NAFs bransjer. For det andre har også *arbeidsmiljøloven* regler som gir de tillitsvalgte rettigheter, særlig i forbindelse med arbeidstid. Og endelig er *aksjelovens* bestemmelser om ansattes rett til å velge representanter til styret i selskap og konsern en viktig del av det norske bedriftsdemokratiet.

1.3 De tillitsvalgtes rolle i partssamarbeidet

Tillitsvalgtes rolle i samarbeidet med ledelsen kan forstås på to måter:

- 'Vaktbikkje' – den tillitsvalgte passer på at ledelsen følger lover og avtaler, at medlemmene får det de skal ha og at de ikke utsettes for utilbørlig opptreden fra ledelsen.
- 'Samarbeidspartner' – den tillitsvalgte informerer og kommer med innspill til pågående prosesser i virksomheten slik at ledelsen kan fatte bedre beslutninger. Jo viktigere innspill, jo større sjanse for at den tillitsvalgte er en reell samarbeidspartner for ledelsen og deltar som en likeverdig partner i beslutningsprosessene.

Tillitsvalgtes ulike roller kobles ofte sammen med partssamarbeidets overordnede målsettinger – demokratisering av arbeidslivet og økt produktivitet. Denne doble målsettingen finner vi uttrykt i alle hovedavtalene, her fra LO-NHO-avtalen:

«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» (§9-1).

Bestemmelser som denne er viktige på flere måter. For det første gjenkjenner vi den doble begrunnelsen i i) utvikling av trygge og gode arbeidsplasser og ii) verdiskaping og produktivitet. Samarbeidet skal altså gagne begge parter. Dernest skal både ansatte og tillitsvalgte ha medinnflytelse. Partene forplikter seg altså til både individuell deltakelse fra den enkelte arbeidstaker og fra de ansattes representanter. For det tredje så er det er snakk om reell innflytelse.

Innflytelsen begrunnes med både demokrati og produktivitet – og den skal være både representativ og individuell. I tabellen under oppsummerer vi argumentene:

Tabell 1: Former for samarbeid og partssamarbeidets verdier. Inndelingen bygger på Hagen og Trygstad 2007.

	Normer om	
Former for deltakelse	Demokrati	Effektivitet
Individuell	Autonomi og frihet. Selvbestemmelse	Utfoldelse: økt produktivitet og innovasjon
Representativ	Likhet og rettferdighet	Konfliktløsning, legitime beslutninger og arbeidsfred

Inndelingen tar utgangspunkt i at samfunnsborgerne har grunnleggende demokratiske rettigheter som også må gjelde arbeidstakere: Rett til å bestemme over eget liv og til å delta i beslutninger som har betydning for en selv. Demokratiske rettigheter handler om både frihet og likhet. Friheten handler om autonomi og selvbestemmelse og dette kan bare sikres gjennom individuell

deltakelse. Viktige tolkninger er gitt i AMLs §4-2(2).² Likhet viser på sin side til rettferdighetsprinsipper om likebehandling, maktdeling og deltakelse i beslutningsprosesser. Dette må sikres gjennom representative ordninger – med andre ord gjennom de tillitsvalgte.

Men, vi har også klare ønsker om et effektivt arbeidsliv. Her bygger ønsket om deltakelse på en antagelse om at individuell utfoldelse er nødvendig for å kunne utnytte den enkeltes kompetanse og kunnskap. Gode ordninger for individuell deltakelse vil øke effektiviteten. Selvbestemmelse øker den enkeltes arbeidslust og motivasjon. Kort sagt må den enkelte ha innflytelse slik at arbeidet kan foregå på den mest mulig produktive måten. Men også kollektiv deltakelse er sentralt for effektiviteten. Lov- og avtalesystemet har regler for konfliktløsning. Arbeidsfred er positivt for effektiviteten, mens streik og konflikt er negativt. Videre må beslutninger være legitime for at de skal bidra til et effektivt arbeidsmiljø. Her er tillitsvalgtes deltakelse i beslutningsprosessene i selskapet et viktig bidrag til å legitimere beslutningene som fattes og lette iverksettingen.

Velfungerende lokalt partssamarbeid kan dermed oppfattes som en vinn-vinn-situasjon hvor både målsetting knyttet til demokrati og til effektivitet kan virkeliggjøres. En tilsvarende argumentasjon kan brukes for fordeling av verdiskapningen. Partssamarbeidet 'øker kaka' gjennom økt produktivitet og forhandlinger sørger for at gevinstene fordeles mellom de ansatte og eierne.

Hernes (2006) omtaler det lokale samarbeidet som 'den norske mikromodellen' og understreker at det er behov for at partene møtes ofte og jevnlig: «Partene på bedriftsnivå vet at de skal og må leve og virke sammen i lang tid. Derfor vil en kortsiktig gevinst på ett felt fort oppveies av det langsiktige utbyttet som vinnes ved fordragelighet og gjensidig tillit, og av at det man gir på ett område kan kompenseres av det man vinner på et annet» (Hernes 2006:29).

Ifølge Hernes er resultat av slik langvarig samhandling at arbeidsgiverne vil oppleve i) reduserte kostnader (bedre arbeidsmiljø og mer innsatsvilje fra arbeidstakerne), ii) økt kompetanse (erfarne arbeidstakere og 'learning by doing', noe som også fører til iii) bedre bruk av tilgjengelig teknologi og vilje til å ta i bruk ny teknologi og innovasjoner, iv) økt omstillingsvilje fordi arbeidstakerne ser at omstilling sikrer langsiktige interesser og endelig iv) bedre krisehåndtering fordi partene har tillit til hverandre når konflikter og utfordringer skal løses.

For arbeidstakere lister Hernes opp følgende gevinster: i) høyere lønn, tryggere arbeidsplasser og mer meningsfylte oppgaver, ii) forsvar mot 'umenneskelig press', iii) økt investering i kompetansen og dermed også personlig utvikling, variasjon og læring og iv) økt respekt gjennom å bli oppfattet som uunnværlige deltakere i organisasjonen og ikke bare arbeidskraft.

1.4 Data og metode

Datagrunnlaget for denne rapporten er i all hovedsak intervjuer med lokale tillitsvalgte fra NAF. De tillitsvalgte kommer fra ulike bransjer og jobber på ulike nivåer i partsamarbeidsstrukturen. Vi

² §4-2(2) I utformingen av den enkeltes arbeidssituasjon skal:

- a) det legges til rette for at arbeidstaker gis mulighet for faglig og personlig utvikling gjennom sitt arbeid
- c) det legges vekt på å gi arbeidstaker mulighet til selvbestemmelse, innflytelse og faglig ansvar,
- d) arbeidstaker så langt som mulig gis mulighet til variasjon og for å se sammenheng mellom enkeltoppgaver

har også hatt samtaler med de sentrale parter – altså NAF og arbeidsgiversiden (NHO Service og handel, Maskinentreprenørenes forening (MEF) og Byggenæringens landsforbund (BNL)). Som supplement til intervjudataene bruker vi som tidligere nevnt kvantitative data fra spørreundersøkelsen Medbestemmelsesbarometeret 2022 (Dahl og Hagen, 2023).

1.5 Kvalitative data: intervjuer

Basert på lister med navn på tillitsvalgte levert av NAF gjorde vi en utvelgelse av informanter. De tillitsvalgte kom fra ulike bransjer hvor NAF organiserer arbeidstakere. Den videre utvelgelsen ble gjort på bakgrunn av selskapenes karakteristikk. Vi ønsket å snakke med tillitsvalgte fra både store og små selskaper, og med norsk og utenlandsk eierskap. Totalt ble det gjennomført 18 intervjuer med lokale tillitsvalgte. Intervjuene ble gjennomført via den digitale kommunikasjonsløsningen Teams i perioden 28. november 2022 til 3. januar 2023. Hvert intervju hadde en varighet på 1-1,5 timer. Under følger en oversikt over hvor mange tillitsvalgte vi har intervjuet i de ulike bransjene og hvilke tillitsvalgtsnivå som er dekket.

Tabell 2: Oversikt over informanter etter bransje og tillitsvalgtsnivå.

Bransje	Antall	Nivåer
Service og vedlikehold	1	HTV/styre
Vakt	5	HTV/styre, region og klubb
Renhold	4	HTV, region og klubb
Maskin	1	Konsern-TV
Private anlegg	5	HTV, region og klubb
Bergverk	2	HTV/styre og klubb
Totalt	18	

For å unngå at de tillitsvalgte vi har snakket med skal kunne identifiseres er sitatene som brukes i rapporten verken merket med bransje eller verv. Der det gjøres et poeng ut av hvor de befinner seg i partssamarbeidsstrukturen er type verv tatt med i teksten over eller under sitatet.

I tillegg til intervjuene med de lokale tillitsvalgte gjennomførte vi et gruppeintervju i NAF sentralt. På intervjuet deltok 6 ansatte/tillitsvalgte og intervjuet varte i to timer. Vi har også som tidligere nevnt snakket med representanter fra organisasjonene på arbeidsgiversiden.

1.6 Kvantitative data: Medbestemmelsesbarometeret 2022

Spørreundersøkelsen Medbestemmelsesbarometeret 2022 inneholder 4637 svar fra et representativt utvalg norske arbeidstakere. Vi har trukket ut svar fra en begrenset del av utvalget (se tabell 3). Alle resultatene er vektet og vi kommenterer bare forskjeller som er statistisk signifikante på et 5 prosent-nivå.

Tabell 3 viser hvilke bransjer vi har trukket ut. Inndelingen i Medbestemmelsesbarometeret er grovmasket og mange faller utenfor NAFs område. Vi har derfor også begrenset utvalget gjennom å bare inkludere de med utdanning til og med fagskolenivå. Merk at kategorien «forretningsmessig service- og tjenesteyting» bare består av 45 respondenter. Dette gjør at vi er varsomme i tolkningen av resultatene for denne gruppen.

Tabell 3: Antall respondenter fordelt etter bransje og utdanning. Uvektet.

Hva er din høyeste fullførte skolegang?	Hvilken bransje jobber du (er din bedrift) innenfor?			
	Industri/teknikk	Bygg/ anlegg	Transport/samferdsel	Forretningsmessig service-/tjenesteyting
Grunnskoleutdanning	14	11	20	2
Videregående allmennfaglig utdanning	26	25	49	18
Videregående yrkesfaglig utdanning	86	58	50	14
Fagskole	45	44	40	11
Total	171	138	159	45

1.7 Bransjene i NAF

Under følger en kort presentasjon av bransjene i NAF. Informasjonen er hovedsakelig hentet fra NAF sine hjemmesider og tariffavtalene, men noen steder supplerer vi med informasjon som kom frem i intervjuene.

Vakthold

Vekterne som er organisert i NAF jobber på alt fra kjøpesentre til flyplasser. Selskapene er med i anbudskonkurranser for å vinne oppdrag og virksomhetsoverdragelser er vanlig. Av de som jobber som vektere blir bransjen beskrevet som anbudsrevet og de forteller at kundens mening veier tungt. Vekteroverenskomsten er tariffavtalen som gjelder mellom NAF og NHO Service og handel. Per mars 2023 var det 193 bedrifter som hadde denne avtalen. Noen av bedriftene tilhører riktignok samme konsern.

Renhold, service og vedlikehold

Renholdere har vært organisert i NAF siden 1920. På renholdsområdet har NAF tariffavtale med NHO Service og handel. Denne tariffavtalen er delvis allmenngjort. Dette innebærer at deler av tariffavtalen gjelder for alle som utfører arbeid av den type som dekkes av avtalen. Det er følgelig ulovlig å lønne noen mindre enn minstesatsene og å ikke oppfylle andre allmenngjorte vilkår. I likhet med vokterbransjen er anbudskonkurranser og virksomhetsoverdragelser vanlig. Per mars 2023 var 226 renholdsbedrifter dekket av tariffavtalen mellom NAF og NHO Service og handel. Service og vedlikehold har sin egen tariffavtale med NHO Service og Handel. I denne bransjen finner vi blant annet arbeidstakere som jobber med skadesanering, skadedyrbekjempelse og som vaktmestere.

Maskin

Maskinbransjen består av anleggsarbeidere som blant annet jobber med vei, grunnarbeid og graving. For maskinbransjen har NAF tariffavtale med Maskinentreprenørenes Forbund (MEF). 340 bedrifter innen maskinbransjen hadde per mars 2023 tariffavtale med NAF.

Private anlegg

NAF har organisert anleggsarbeidere siden 1800-tallet. Denne bransjen har altså en lang tradisjon med fagforeningsarbeid og partssamarbeid. På private anlegg finner man arbeidstakere som jobber på kraftanlegg, veianlegg og bruanlegg. For private anlegg har NAF tariffavtale med Byggenæringen Landsforening (BNL) som er en av landsforeningene i NHO. Det finnes en egen avtale for tunnel-, bom- og bruselskaper med NHO Service og Handel. Til sammen hadde 111 bedrifter innen private anlegg tariffavtale med NAF per mars 2023.

Bergindustrien

Bergverksarbeidere har vært organisert i NAF siden 1898. Arbeidstakerne i denne bransjen jobber innen kull, malmbergverk, skiferindustri, mineralindustri, gjenbruk, samt pukk-, stein- og grusindustri. Noen av selskapene har utenlandske eiere mens andre er norskeide. Når det gjelder bergverk har NAF tariffavtale med Norsk Industri som er en del av NHO. Det var per mars 2023 97 bergverksbedrifter som hadde tariffavtale med NAF.

2 Fire former for partssamarbeid

Vi har en eier som er ekstremt opptatt av dette her. At ting skal funke og at folk skal ha det bra.

§9-1 i hovedavtalen mellom LO og NHO kan leses som en oppsummering av bestemmelsene om bedriftsdemokrati. Partene er enige om at samarbeid er viktig, de ansatte og deres tillitsvalgte skal ha innflytelse og samarbeidet skal bidra til produktivitet og et demokratisk arbeidsliv. Begge parter plikter å bidra til et godt samarbeid og målsettingene er bindende.

«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 enkeltelskaper 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 [...] 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 [...] Målsettingen i denne paragraf er bindende når det gjelder samarbeid på bedriften og skal også være veiledende for partene på den enkelte bedrift ved organiseringen av samarbeidet» (Hovedavtalen LO-NHO, §9-1 Målsetting).

Gjenkjenner vi så dette ute i virksomhetene hvor NAF har sine tillitsvalgte? Hvordan oppfatter de tillitsvalgte kvaliteten på partssamarbeidet? Hvor mye innflytelse har de og hvordan er forholdet mellom partene? Dette er tema i dette kapitlet.

NAFs tillitsvalgte representerer godt bredden i den norske mikromodellen – fra aktivt, tett og tillitsfullt samarbeid til samarbeid preget av konflikt og mistro. Vi har møtt tillitsvalgte som gir partssamarbeidet terningkast 5, fordi som de sier:

Man har alltid noe å gå på.

Disse tillitsvalgte forteller om organisasjonsgrad over 90 prosent og ingen problemer knyttet til verving eller å få fylt opp de ulike tillitsvervene. Andre tillitsvalgte gir et helt annet bilde hvor utfordringene står i kø og de sliter med ledelsen og med rekruttering:

De tillitsvalgte blir jo ikke involvert i noe som helst... Det er mye hersketeknikker fra ledelsen. Samarbeidsklimaet er dårlig. Jeg har ingen tro på at det blir bedre. Kanskje nå som vi har fått en ny HR-direktør, men det går seint. Terningkast 1 – trist at det er sånn.

Variasjonen finner vi både innad i store konsern og mellom bransjene som inngår i prosjektet. Sitatet under kommer fra samme konsern som det ovenfor og spørsmålet gikk på fremtidsutsiktene til samarbeidet:

Om 2 år – håper virkelig vi er på 5. Ja, jeg tror det. Om vi har den samme fremgangen som nå så tror jeg vi er der. Nå er det en svak firer. Langt opp til den femmeren. Men vi er på vei.

Det overordnede bildet er likevel at bransjeforskjellene er betydelige. Tillitsvalgte fra vakt og renhold forteller om de største utfordringene, mens tillitsvalgte fra private anlegg i større grad forteller om et partssamarbeid som fremstår som eksempler på god praktisering av den norske mikromodellen.

Vi har valgt å presentere funnene våre gjennom å sette opp fire ulike former for partsamarbeid. Disse formene kan oppfattes som idealtyper. Bruk av idealtyper er vanlig i samfunnsvitenskapene og skal ikke oppfattes som idealer i vanlig forstand. Formene er konstruert ved at vi bruker funn fra intervjuene til å lage typebeskrivelser for å illustrer varianter av samarbeid. Indre logisk konsistens i de ulike typene er viktig. Dette innebærer at kjennetegnene ved de forskjellige typene ikke kan stå i motsetning til hverandre. Typene er konstruert utfra de tillitsvalgtes uttalelser. Vi har ikke snakket med lederne.

I virkeligheten vil partssamarbeidet i den enkelte virksomhet kunne ha trekk fra flere av idealtypene. Dette innebærer at våre respondenter kan gjenkjenne egne utsagn i flere av formene.

De fire formene for partssamarbeidet har fått betegnelsene:

- i) tradisjonelt
- ii) problemfritt
- iii) utfordrende
- iv) forvitrende

Formene konstrueres gjennom å se på seks ulike forhold:

- i) organisasjonsgrad
- ii) tid/frikjøp til tillitsvalgtsarbeid
- iii) kontakt med motparten
- iv) grad av innflytelse
- v) forholdet til HR
- vi) organisering av tillitsvalgtsarbeidet

2.1 Det tradisjonelle partssamarbeidet

Jeg snakker ofte med den norske konsernsjefen, vi har god kontakt på alle måter. Vi ringes og har en kameratslig tone.

Sitatet er et eksempel på de tillitsvalgtes rolle i det vi kaller det tradisjonelle partssamarbeid. Uttrykket 'tradisjonelt' er valgt fordi samarbeidet er i tråd med den norske mikromodellen. Det er hyppig – formell og uformell – kontakt mellom ledelse og tillitsvalgte, og forholdet mellom partene er godt. Den tillitsvalgte kan støtte seg på en høy organisasjonsgrad og aktive medlemmer:

Ansatte i bransjen er konservative tradisjonelle, det å være organisert hører med. Vi har stor oppslutning rundt om.

De tillitsvalgte har ofte lang fartstid og må sjelden krangle om frikjøp:

Jeg jobber som hovedtillitsvalgt og vært det i uendelig lang tid, helt tilbake til 90-tallet. Jeg har en halv dag i uken frikjøpt og får tid til det jeg må ha tid til når det gjelder fagforening. Sjelden eller aldri problematisk.

Fra en lokal tillitsvalgt fikk vi denne beskrivelsen av hverdagen:

Jeg er ikke frikjøpt som plasstillitsvalgte, men står fritt til å utføre min jobb (som tillitsvalgt).

I det tradisjonelle samarbeidet finner vi at de aller fleste ordningene i lov- og avtaleverket er på plass og de tillitsvalgte er opptatt av at det er tillitsvalgte fra fagforeningene som skal inneha disse posisjonene.

Senere i rapporten skal vi gå nærmere inn på de tillitsvalgtes forhold til HR. Her nøyer vi oss med å påpeke at de tillitsvalgte i det tradisjonelle partssamarbeidet har tyngde til å håndtere HR. En av dem ga denne beskrivelsen:

HR kommer fra BI. Jeg har dem på opplæring, gir grunnkurs i den norske modellen. Skal lære opp en ingeniør på mandag. De som kommer ut fra NTNU lærer ikke om arbeidsmiljøloven. Det provoserer meg. Det er skikkelig skremmende. Jeg hadde en gjeng med mellomledere som ble sinte for at jeg ikke kunne lage en arbeidsplan som passet dem. De skjønte ingenting av det, visste ikke hva som er norsk lov.

Vi finner et gjennomgående tillitsvalgssystem og de tillitsvalgte på virksomhetsplan er opptatt av at strukturen skal være på plass – fra konsern-/hovedtillitsvalgt og ned til plasstillitsvalgte.

Et kjennetegn ved det tradisjonelle partsamarbeidet er at tillitsvalgte samarbeider med linjeledelsen og ikke HR. På spørsmål om hvem man samarbeider med og hvordan samarbeidet er svarer en:

Det er anleggsleder. Vi møtes en gang i måneden og pleier ikke ha noen voldsom agenda. Begge tillitsvalgte er med og vi har en uformell samtale. Begge parter tar opp ting, for eksempel ting vi har hørt. Ellers er det bare for oss å gå oppom kontoret... Vi har veldig bra samarbeid med anleggsleder. Han ønsker det, sånn er det ikke overalt.

Tillitsvalgtes motpart er altså linjeledelsen og ikke HR.

Vi finner både erfarne og ferske tillitsvalgte i det tradisjonelle samarbeidet. Et viktig kjennetegn er at de tillitsvalgte kan støtte seg på en etablert samarbeidsstruktur. Utvikling av bedriften er en viktig målsetting i partssamarbeidet. Ledelsen setter pris på samarbeidet og ikke minst – ledelsen på de ulike nivåene kan fatte beslutninger. HR er viktig, men det er linjeledelsen som har føringen i partssamarbeidet.

Med utgangspunkt i beskrivelsen av det tradisjonelle samarbeidet forventer vi først og fremst å finne dette innen bygg og anlegg.

2.2 Det problemfrie samarbeidet

Vi har også møtt tillitsvalgte som er svært fornøyd med samarbeidet – og det selv om vi i liten grad gjenkjenner praktisering av lov- og avtaleverkets bestemmelser. Denne formen har vi kalt 'det problemfrie samarbeidet'.

En av de tillitsvalgte ga denne beskrivelsen av sin hverdag:

Vi har ikke utfordringer. Utfordringen er anbudssystemet. Jeg og leder snakker sammen om absolutt alt, vi har god kommunikasjon. Hen er veldig innforstått med at man er organisert. Lederen over der også. Godt samarbeid og god kommunikasjon på alle måter. Leder leser overenskomsten. Ingen utfordringer som du ser andre steder i Norge og i renhold.

Arbeidsplassen var en del av et større konsern innenfor renhold, men i motsetning til resten av bransjen – og konsernet – var alle de ansatte på arbeidsplassen organisert. På spørsmål om de var et særtilfelle innenfor renholdsbransjen fikk vi dette svaret:

Ja, jeg vil tro vi er spesielle. Vi klarer oss sjøl. Vi har vært en liten avglemt plass. Fått styre for oss selv.

Den tillitsvalgte fortalte videre at hen ikke hadde kontakt med noen andre tillitsvalgte i konsernet.

Få ansatte, alle kjenner alle, tett og personlig forhold mellom tillitsvalg og leder og ikke minst ledelsens mandat til å ta beslutninger er viktig for å forstå det problemfrie samarbeidet. Organisasjonsgraden er høy, men ingen av medlemmene er særlig opptatt av medlemskapet. Samtidig er felles skjebne et viktig poeng. Utfordringen er anbudssystemet som truer med å ta oppgaver og – om ikke man får gjennomslag for en virksomhetsoverdragelse – arbeidsplassene.

Vi fant to varianter av det problemfrie samarbeidet. Det første var i renhold hvor avdelingens størrelse var det avgjørende. Den andre typen fant vi blant lokale tillitsvalgte i sterke tillitsvalgsstrukturer, her med et eksempel fra anlegg:

Det er veldig varierende etter prosjektet, som regel er ledelsen imøtekommende og behjelpelige. God kjemi mellom tillitsvalgt og ledelse. De setter pris på informasjonen. Som regel løser det seg etter litt diskusjon.

Den tillitsvalgte forteller videre om høy organisasjonsgrad og aktive medlemmer, men at det er utfordrende å få noen til å ta på seg verv. Hen har god kontakt med andre tillitsvalgte. Tid til tillitsvalgtarbeid eller deltakelse på møter eller kurs går som regel greit, men hen forteller likevel at det går med en del fritid.

Grunnen til at vi ikke plasserer vedkommende i det tradisjonelle samarbeidet er først og fremst den vekten vedkommende la på de lokale forholdene: tett og godt forhold til ledelsen og prosjektets selvstendige stilling. Som sitatet viser, de ordner opp lokalt: *Det løser seg etter litt diskusjon.*

Enhetens størrelse er altså avgjørende, men høy organisasjonsgrad er et viktig fellestrekk. Vi fant det problemfrie samarbeidet i flere bransjer, blant annet i renhold hvor det ofte uttrykkes stor bekymring over partssamarbeidet og i private anlegg hvor inntrykket vårt er at samarbeidet står sterkt. Dette indikerer at små enheter kan etablere et godt partssamarbeid også i bransjer hvor

partssamarbeidet tradisjonelt har stått svakt. Samtidig har vi også snakket med andre innenfor samme konsern. Disse hadde et annet og langt mindre positivt inntrykk av partssamarbeidet. Dette fremhever viktigheten av lokal tone, lokal kjemi og ikke minst den lokale ledelsens holdning til den tillitsvalgte.

Med utgangspunkt i beskrivelsen av det problemfrie samarbeidet vil vi kunne finne det i alle bransjer. Det er det personlige forholdet mellom leder og tillitsvalgte som er den avgjørende faktoren.

2.3 Det utfordrende samarbeidet

Man må jo håpe og tro at det blir bedre. Ellers blir det tungt å ha dette vervet.

Den tredje typen partssamarbeid har vi gitt betegnelsen 'utfordrende'. Utrykket er valgt fordi vi har møtt tillitsvalgte som på mange måter jobber i motbakke, men som har et genuint ønske om å få på plass et velfungerende partssamarbeid. Motbakken er i noen tilfeller ledere som er klart negative til partssamarbeid, ledere som mangler kunnskap om den norske modellen eller ledere som i utgangspunktet er positive, men hvor den tillitsvalgte opplever at ledelsen ikke følger opp.

Sitatet nedenfor gir en oppsummering:

Jeg har vært veldig på bedriften. Rett på. Vise at vi er der og tar tak i ting. Bedriften setter seg helt på bakbeina... De tre siste årene har jeg prøvd å få til fast møtepunkt med daglig leder. Kun fått til to møter det siste halve året. Han virker ikke uenig når jeg snakker med ham, men vet ikke hva som skjer etter møtet. Corona – ikke gjort det bedre. Ødelagt mye av det vi skulle komme i gang med. Bedriften er tynt bemanna på toppen. De ansatte mister helt ordinære rettigheter som er avtalt i en eller annen særavtale... Mellomleder vil ikke anerkjenne at avtalene er inngått. HR-leder – bare interessert i det som de plikter gjøre.

Flere forteller at de jobber med å få et system på plass:

Vi holder på å bygge opp et tillitsvalgtssystem. Bedriften sier det er et mål, men ikke satt av tid og ressurser. Initiativ fra bedriften. Når jeg foreslår at vi skal gjøre det sånn og sånn så er de som oftest med på det.

Mangel på kunnskap om det norske lov- og avtaleverket blant lederne er en gjenganger:

Ledelsen har ikke noe kurs i den norske modellen... Det er nok mye grunnen til at det er konflikt. Det er dårlig opplæring. Det de blir lært opp i er styringsretten. Han tror han kan gjøre som han vil.

Tidligere uenighetsprotokoller hver dag. Jeg har vokst som tillitsvalgt og det har leder også. Fortsatt hovedavtalebrudd daglig fordi han ikke har forstått lov- og avtaleverk.

Dårlig stemning og mye uenighet. Mye historie. Streiker. Alt kunne vært løst med et bedre partssamarbeid. Manglende opplæring gjør at ledere tror de bare trenger å forholde seg til budsjett. Manglende risikovurderinger. Måtte krangle for at verneombud skulle ha fast tid til å gå rundt.

Et annet kjennetegn ved det utfordrende partsamarbeidet er at ordninger kanskje er på plass, men at de ikke fungerer slik de er ment. En tillitsvalgt svarer følgende på spørsmålet om den norske modellen finnes i selskapet:

På papiret, ja. I praksis nei. Vi setter opp ulike utvalg, samarbeidsutvalg, det vi er pliktig til, men vi bruker det ikke på riktig måte. Tillitsvalgte får ikke mulighet til å si noe om beslutninger.

Han forteller videre at informasjon om prosesser ofte kommer for sent og at de dermed havner bakpå når det kommer til påvirkningskraft.

Det utfordrende partssamarbeidet preges også av at ledelsen ikke følger opp det partene blir enige om:

Ledelsen sitter og nikker i AMU og BU, men når de går ut døra så glemmer de det.

Organisasjonsgraden er lav, men de tillitsvalgte er opptatt av verving (se neste kapittel). De tillitsvalgte i det utfordrende samarbeidet legger ned en stor innsats og flere forteller om fremgang i arbeidet. Andre forteller om en lengre vei å gå:

Jeg hadde ikke drevet med det jeg gjør hvis jeg ikke trodde det kunne bli bedre. Det kommer til å ta fryktelig lang tid. En av de viktigste tingene jeg snakker med nye tillitsvalgte om. Dette er et langtidsprosjekt. Hvert fall endring av kultur og bransje. Personalsaker er noe annet, å få en bedre hverdag er et langtidsprosjekt.

Men, vi må legge til at vi også har møtt tillitsvalgte som opplever at ledelsen er interessert i å bygge opp partssamarbeidet sammen med dem.

Med utgangspunkt i beskrivelsen av det utfordrende samarbeidet forventer vi først og fremst å finne dette innen renhold og vakt.

2.4 Det forvitrende partssamarbeidet

Det vi synes var den norske modellen er borte. Det er ingen å bryne seg på, ingen å forhandle med. Det er tomt. Ingen har myndighet.

Det forvitrende partssamarbeidet er en form for samarbeid hvor tillitsvalgte forteller at partssamarbeidet er blitt dårligere. Det har tidligere vært bra, men nå forvirrer det. Ledelsens manglende kunnskap om lov- og avtaleverk løftes frem som en av grunnene til at det lokale partssamarbeidet ikke lenger fungerer:

Før lyktes vi i ting. I dag opplever vi at lederne på verkene ikke kan lov- og avtaleverk. Vi kan ha store fighter på ting som vi ikke hadde før. Ledelsen har mistet lov- og avtaleverk i utdanningen.

Det at ledelsen mangler viktig kunnskap for å få til et godt partssamarbeid får støtte av en annen tillitsvalgt:

Ledelsen har ikke noe kurs i den norske modellen. Det er nok mye grunnen til at det er konflikt.

En annen tillitsvalgt trekker frem sentralisering av beslutningsmakt som en årsak til konflikt:

Du vil jo stille krav til din sjef, men så vet du at han ikke er ordentlig sjef. Vi får unødvendige konflikter, men det er jo ikke hans feil. Veldig vanskelig å ha gode prosesser.

Den tillitsvalgte forteller at alt må avklares med toppledelsen i konsernet. Før i tiden hadde de større grad av lokal styring, men denne har gradvis forsvunnet. I en annen virksomhet forteller den tillitsvalgte at det er HR som har tatt over rollen som den reelle motparten:

Ledelsen sier rett ut til meg at det har de dessverre ikke noe de skulle sagt på fordi det er HR som bestemmer. Man skjønner allerede da at det ikke er lett å ha et godt partsamarbeid lokalt når det skal være sånn.

Et godt samarbeid er ofte noe som bygges opp over tid. Det er derfor ikke overraskende at hyppige utskiftninger i ledelsen også ble trukket frem som en utfordring for partssamarbeidet:

Det er høy turnover i ledelsen. Sjefen vi har nå har rekord de siste 13 år – har sittet i 3 år. Det har vært tøffe år som tillitsvalgt. Vi må bygge nye relasjoner. Så snart vi begynner å kjenne hverandre så slutter de.

Den plasstillitsvalgte som sitatet over kommer fra ga partssamarbeidet lokalt terningkast 1. Den hovedtillitsvalgte i samme selskap hadde et litt mer positivt syn og ga partsamarbeidet i selskapet terningkast 3. Her ser vi også et eksempel hvor stor betydning lokale forhold kan ha. I dette tilfellet ser vi at forholdene lokalt ikke bidrar til å fremme et godt partssamarbeid nederst i partssamarbeidsstrukturen.

En av de andre tillitsvalgte forteller om motvilje fra ledelsen når det gjelder å få på plass et fungerende partssamarbeid lokalt:

Det er fullstendig krise. Og ingen vilje til å samarbeide. Det er til tider krigstilstander. De bruker mer tid på å motarbeide tillitsvalgte enn å fikse problemene.

Den tillitsvalgte i sitatet over gir samarbeidet terningkast 1 og sier at det er trist at det er sånn. En annen ga terningkast 3 og svarte følgende på spørsmål om hvordan samarbeidet ville være om to år:

Dårligere. Bedriften investerer ikke i godt samarbeid når økonomien blir dårligere.

Det forvitrede partssamarbeidet følges av at også de lovbestemte ordningene blir nedskalert:

Vi hadde hovedverneombud som var 100 prosent frikjøpt... Ble besluttet at han skulle ha 20 prosent stilling. De mente det var nok. Det er det jo ikke. Ute i produksjon er det alt for lite verneombud til å fange opp alle problemer.

En annen tillitsvalgt forteller at ordningene er der, men at de er mangelfulle:

Ikke verneombud der det bør være. Det mangler veldig mange plasser. En kontinuerlig jobb... Har ikke AMU. Har konsern-AMU, men der sitter 12 direktører og en ansattrepresentant.

Med utgangspunkt i beskrivelsen av det forvitrende partssamarbeidet forventer vi å finne dette innen bergverk og vakt.

2.5 Fire former for samarbeid

Analysen av intervjumaterialet resulterte i fire ulike former for partssamarbeid. Kjennetegn ved de ulike formene oppsummeres i tabell 4. Vi minner om at formene er typebeskrivelser og at vi kan finne flere former innenfor samme virksomhet eller konsern.

Tabell 4: Former for partssamarbeid.

Kjennetegn	Tradisjonelt	Problemfritt	Utfordrende	Forvitring
Partssamarbeidets tilstand	Stabilt	Stabilt, men sårbart	Manglende Kommende	Nedadgående
Organisasjonsgrad	Høy	Høy	Lav	Høy
Medlemsaktivitet	Høy	Lav	Lav	Lav
Tid til fagforeningsarbeid	Avtale/konsensus	Konsensus	Konfliktområde	Variierende
Tillitsvalgsstruktur på plass	Gjennomgående	Gjennomgående/ manglende	Mangler/forsøk på oppbygging	Gjennomgående
Innflytelse	Høy	Høy	Lav/ingen	Lav
Motpart	Linja	Linja	HR	HR
Organisering av partssamarbeidet	Etter reglene og intensjon	Variierende	Mangler/krav fra tillitsvalgte ikke eller bare delvis innfridd	Etter regler, men ikke intensjon

Uttrykket 'tradisjonelt' er som nevnt valgt fordi denne formen for partssamarbeid er den vi lettest gjenkjenner som et eksempel på den norske mikromodellen. Samarbeidet er stabilt og godt forankret i virksomheten. Organisasjonsgraden er høy og selv om de tillitsvalgte nok kan ønske seg mer aktive medlemmer er medlemsaktiviteten høyere enn i de andre formene. Tid til tillitsvalgsarbeid er ikke et stridstema og det er bygget opp en gjennomgående tillitsvalgsstruktur. Linjeledelsen er den viktigste motparten og vi finner de utvalg og ordninger som skal være på plass etter lov- og avtaleverket.

Størrelse er det viktigste i det problemfrie samarbeidet. Det er viktig at enhetene er små og forholdet til ledelsen tett og godt. De tillitsvalgte er fornøyde med innflytelsen. Samarbeidet er stabilt, men sårbart dersom det blir endringer i lokal ledelse eller ved skifte av tillitsvalgt. Tid til

tillitsvalgsarbeid går greit selv om det ikke finnes noen formell avtale. Organisasjonsgraden er høy, men medlemmene er lite aktive. Den tillitsvalgte forholder seg til linjeledelsen. Når det gjelder oppbyggingen av en tillitsvalgtstruktur i konsernet er situasjonen varierende. Noen steder er strukturen mangelfull mens der den er på plass er den lokale tillitsvalgte lite opptatt av den og har lite kontakt med andre tillitsvalgte.

Det utfordrende partssamarbeidet har vi delt inn i to: manglende samarbeid og kommende samarbeid. Kommende indikerer at de tillitsvalgte har håp om å bygge opp et velfungerende samarbeid, men at det er en lang vei å gå. Både organisasjonsgrad og medlemsaktiviteten er lav. Tid til tillitsvalgtarbeid skaper konflikter og de tillitsvalgte opplever at de ikke har tid til de oppgavene de gjerne skulle ha utført, særlig gjelder dette verving og medlemspleie. HR er den viktigste motparten og de tillitsvalgte ønsker mer kontakt med linjeledelsen. Oppbygging av en gjennomgående tillitsvalgsstruktur er høyt prioritert, men veien frem er lang. Innflytelsen er liten eller helt fraværende. Når det gjelder utvalg etter lov- og avtaleverket er disse i mindre grad på plass. Flere tillitsvalgte pekte på utfordringer knyttet til manglede bestemmelser om samarbeid innenfor konsern og uttrykte håp om at endringer i arbeidsmiljøloven kunne hjelpe.

Uttrykket 'forvitrende' er valgt fordi de tillitsvalgte legger vekt på endring – fra et velfungerende partssamarbeid basert på den norske modellen til en situasjon hvor de i mindre og mindre grad har innflytelse over viktige beslutninger. Sentrale trekk ved modellen er på plass, vi finner høy organisasjonsgrad og tillitsvalgte på alle nivåer. Utvalg etter lov- og avtaleverket er i større grad på plass enn i det utfordrende samarbeidet, men de fungerer ikke etter intensjonene i lov- og avtaleverket. Kontakten med ledelsen er blitt svakere og HR spiller rollen som motpart. Beslutningsmyndigheten er trukket oppover i organisasjonsstrukturen og beslutningene blir tatt uten at de tillitsvalgte involveres.

3 “Fredag etter lunsj”

Når ikke begge parter ønsker det så blir det vanskelig. Det er en enveiskjørt gate i vår bransje. Partssamarbeidet motarbeides på alle områder.

Tema i dette kapitlet er tilrettelegging for tillitsvalgtsarbeid. Tid til tillitsvalgtsarbeid er en avgjørende faktor for at partssamarbeidet skal fungere. Det er – som gjengivelsen av hovedavtalens bestemmelser nedenfor viser – ingen tvil om at de tillitsvalgte skal ha tid til å utøve sine verv. Videre kan begge parter, altså også den tillitsvalgte, kreve forhandlinger om hvor mye tid som er nødvendig for å utøve den tillitsvalgtes oppgaver.

Hovedavtalen LO-NHO § 5-6 De tillitsvalgtes arbeidsforhold

1. Tid til tillitsvalgtes arbeid

Hovedorganisasjonene er enige om at de tillitsvalgte skal få nødvendig tid til å utføre sine oppgaver iht. Hovedavtalen.

Dersom en av partene ønsker det, skal det føres lokale forhandlinger om en avtale om tid som tillitsvalgte trenger for å utføre arbeid innenfor ordinær arbeidstid. Samlet tid avpasses etter arbeidets omfang. Dersom partene ikke blir enige, behandles tvisten etter § 2-3.

Hva som er nødvendig tid for utføring av arbeid for tillitsvalgt vil variere fra bedrift til bedrift. Det kan være en løsning å inngå avtale om en tidsramme. Store bedrifter har ofte inngått avtale om en tidsramme. Også i små og mellomstore bedrifter kan det være hensiktsmessig å inngå en slik avtale.

§ 5-8(3) Tjenestefri for tillitsvalgte

Arbeidstakere som skal utdannes til tillitsverv innen fagorganisasjonen skal også i rimelig utstrekning gis tjenestefrihet når de skal delta i fagkurs eller faglig opplysningsvirksomhet.

Igjen viser materialet vårt bredden i den norske mikromodellen. Noen av de tillitsvalgte forteller at de er frikjøpt på heltid og at dette er ordninger det er oppslutning om også hos ledelsen. Andre forteller om en evig kamp og om ledere som alltid prioriterer den tillitsvalgtes ‘vanlige’ arbeid. Det er også tillitsvalgte som forteller at det ikke er ledelsen som er utfordringen, men at de selv er opptatt av sitt vanlige arbeid og ikke minst av at deres kolleger ikke skal ta belastningen ved at de er borte.

Vi har ikke intervjuet mange nok tillitsvalgte til å trekke konklusjoner eller generalisere, men inntrykket er helt klart at mangel på tid til tillitsvalgtsarbeid er en gjenganger. En av de tillitsvalgte vi snakket med fortalte følgende:

Jeg er frikjøpt 8,5 timer i uka fordelt på to dager. Den eneste frikjøpte. Det er ikke nok. Krever frikjøp på minst 50 prosent for å håndtere henvendelser og dra på drøftingsmøter som bedriften inviterer til.

Men, det er ikke bare omfanget av frikjøp eller tid brukt til tillitsvalgtsarbeid som er interessant. Også *når* tiden kan tas ut er et viktig punkt. Det følgende sitatet er talende i så måte:

I teorien ikke noe frikjøp. Må mase og grave. Om de kaller meg inn til møte går det greit, men hvis jeg prøver å gjøre noe selv blir det problemer. Fredag etter lunsj får jeg lov å jobbe fritt som tillitsvalgt. Ingen formell avtale, bare muntlig. Jeg sitter i møter og kommer meg ikke rundt.

Sitatet bringer opp flere viktige forhold: Den tillitsvalgte må mase og det finnes ingen formell avtale. Og dernest, det er ledelsens behov som setter grenser. Dersom den tillitsvalgte selv vurderer at tidsbruk er nødvendig skaper ledelsen problemer. Og endelig – den tillitsvalgte 'kommer seg ikke rundt'. Med andre ord blir hens kontakt med medlemmer og ikke minst er verving utfordrende.

Vi finner flere eksempler på tillitsvalgte som må mase seg til frikjøp og mer tid:

Alltid kamp om frikjøp, bedriftene ønsker ikke at tillitsvalgte skal ha tid, handler alltid om økonomi.

Bedriften mener at man skal rekke alt på tre timer i uka. Det man blir møtte med. Har krevd mer tid, men får ikke svar.

En av de tillitsvalgte oppsummerte situasjon sin slik:

Jeg er et gnagsår. Lokal leder synes ikke jeg skal ha frikjøp. Synes ikke jeg skal dra på kurs. Bør ikke ta tak i så mange ting. Noen ting bør bare være som de er. Men de sentrale lederne og HR sier at jeg har krav på det, at dette er viktig. Lokal leder skjønner dette, men mener at de kan velge noen fra en annen avdeling. Gir lokal leder noe mindre uforutsigbarhet. Jeg sier ifra i god tid før jeg skal noe. Jeg spør ofte når det passer best. Det gnutker veldig. Sentral ledelse har ikke gitt streng beskjed til lokal leder ennå.

Det siste sitatet er interessant av flere grunner. Den tillitsvalgte møter motstand fra lokal ledelse, men opplever at det er større forståelse lenger opp i virksomheten. Denne forståelsen innebærer likevel ikke at sentralt ledelse signaliserer at partssamarbeidet lokalt skal prioriteres.

Men, vi har også snakket med tillitsvalgte som forteller at tid ikke er noe konflikttema:

Får tid til det jeg må ha tid til når det gjelder fagforening. Sjelden eller aldri problematisk å ta tid. Vi er få folk. De store problemene er ikke nødvendigvis i vår bedrift.

Er frikjøpt 2,5 timer i uka. Men får tiden jeg trenger. Går greit å få tid til arbeidet. En uke gjør jeg ingenting og en annen uke gjør jeg litt mer. Sjefen legger seg ikke opp i det.

Det er ingen utfordring å gå på kurs i regi av forbundet. Hvis man sier ifra i god tid er det aldri noen utfordringer. Relativt få saker som gjelder sånne ting.

I tilfeller hvor de tillitsvalgte opplever at tiden ikke strekker til kan forhandling være løsningen. Som nevnt tidligere kan begge parter kreve forhandlinger om hvor mye tid som er nødvendig for å utføre en tillitsvalgts oppgaver. En av de tillitsvalgte vi snakket med la vekt på at de tillitsvalgte selv må bli flinkere til å kreve sin rett:

Det ligger i avtalen at man kan kreve tid. Noen diskusjoner, men opplever at man som oftest får tid. Tror at de tillitsvalgte må tørre å kreve tid. Lokalt er det satt av alt fra 7,5 til

15 timer. Det er ikke altfor mye. Noen dobler jo den tiden. Vi må bli flinkere til å forhandle om tid.

Organiseringen av arbeidet – prosjekter, bemanning – kan også by på utfordringer. En av de tillitsvalgte sa det slik:

Så lenge man er del av et lag er det vanskelig å reise på møter og kurs for det medfører at man må gå ut av produksjon. Og da er man en mann mindre. Det vanskelige er å komme seg vekk fra produksjon. Litt vanskelig å delta på det man skulle ønske... Det er min samvittighet som er min største fiende. Ledelsen? Jeg har ikke hørt at de har sagt noe på det.

Hensynet til arbeidskameratene trekkes frem som viktig. Dersom tiden blir brukt på tillitsvalgsarbeid blir det økt belastning på de andre.

3.1 Tidligere forskning – og nye funn

Ettersom vi har gjennomført en kvalitativ undersøkelse er det interessant å se våre funn i lys av spørreundersøkelsen som Fafo gjennomførte for NAF i 2018-2019 (se Trygstad og Steen 2019). Her inngikk 182 tillitsvalgte fra de ulike bransjene.

Trygstad og Steen finner at nesten halvparten – eller 47 prosent – svarer at ledelsen i svært eller ganske stor grad tar hensyn til de tillitsvalgtes innspill når det gjelder arbeidstidsordninger (Trygstad og Steen 2019:19). Trygstad og Steen presenterer en rekke ulike områder og arbeidstidsordninger er den saken hvor ledelsen i størst grad tar hensyn til innspill. Dette stemmer klart med vårt inntrykk: arbeidstid og arbeidstidsordninger er sentrale tema i partssamarbeidet. Flere av de vi har intervjuet peker imidlertid på at samarbeidet med ledelsen i liten grad preges av drøftinger. Det er snarere snakk om å få de tillitsvalgte til å skrive under slik at arbeidstidsordninger som avviker fra arbeidsmiljøloven kan benyttes. En tillitsvalgte svarte slik da vi spurt om hen trodde at ledelsen syntes det var en fordel at det fantes tillitsvalgte i virksomheten:

Varierende. En del ledere ser det nok som noe som tar tid. De vil bare at vi skal signere arbeidstidsordninger. Men andre steder er det bedre.

I AFIs Medbestemmelsesbarometer stiller vi også spørsmål om tillitsvalgtes innflytelse på arbeidstidsordninger, men her er det de ansatte som svarer og ikke de tillitsvalgte selv. 33 prosent av de ansatte i privat sektor svarer at de tillitsvalgte har svært mye eller mye innflytelse³ på arbeidstid/arbeidstidsordninger. Begrenser vi utvalget til 'våre bransjer' (jf. tabell 3 i kapittel 1) er andelen den samme, altså 33 prosent.

Fafo gjennomførte også en undersøkelse i 2011 (Nergaard og Trygstad 2012) og følgende spørsmål ble stilt til tillitsvalgte i 2011 og 2019 (Trygstad og Steen 2019):

- Har du innflytelse over beslutninger som er viktig for dine medlemmer?
- Tilrettelegges det for fagforeningsaktivitet på arbeidsplassen?

³ 3 og 4 på en skala fra 0 (ingen innflytelse) til 4 (mye innflytelse).

I 2011 svarte 46 prosent at de i stor eller ganske stor grad hadde innflytelse over beslutningene mens andelen var 35 prosent i 2019. Her må det legges til at utvalget er lite slik at forskjellen ikke er signifikant.

Nedgangen stemmer likevel med det inntrykk vi har av situasjonen gjennom intervjuene. Vi har fått mange historier om mindre innflytelse de siste årene. En tillitsvalgt fortalte at hen ikke ønsket å fortelle de ansatte om eget innflytelsesnivå:

Jeg tror de fleste ansatte er fornøyde – gode arbeidsvilkår, lønninger. Jeg tør ikke fortelle ting jeg vet for jeg vil ikke skape negativitet, ikke skape misnøye. Kan ikke fortelle hvor lite innflytelse jeg har. Har ikke noe tro på at jeg er dårlig tillitsvalgt, men jeg skjønner hvor mye vi legger i tillitsvalgtsarbeidet uten å oppnå noe.

Det andre spørsmålet fra Fafos-undersøkelsene er hvorvidt det tilrettelegges for fagforeningsaktivitet på arbeidsplassen. Fafos funn tyder på at situasjonen er stabil. I 2011 svarte 28 prosent at det i svært stor eller stor grad ble tilrettelagt for dette. I 2019 var andelen på 29 prosent.

Intervjuene vi har gjennomført med de tillitsvalgte i NAF tyder i mindre grad på at situasjonen er så stabil. I materialet kommer det frem at andre forhold – som sentralisering og rettsliggjøring – indirekte skaper utfordringer for fagforeningsaktivitet og partssamarbeid. Dette er tema for kapittel 5 og 6.

Funn i dette kapitlet oppsummeres sammen med funn fra neste kapittel.

4 Rekruttering av medlemmer og tillitsvalgte

Det viktigste? Hjelp medlemmer med saker. Gjør vi en god jobb så kommer de uorganiserte.

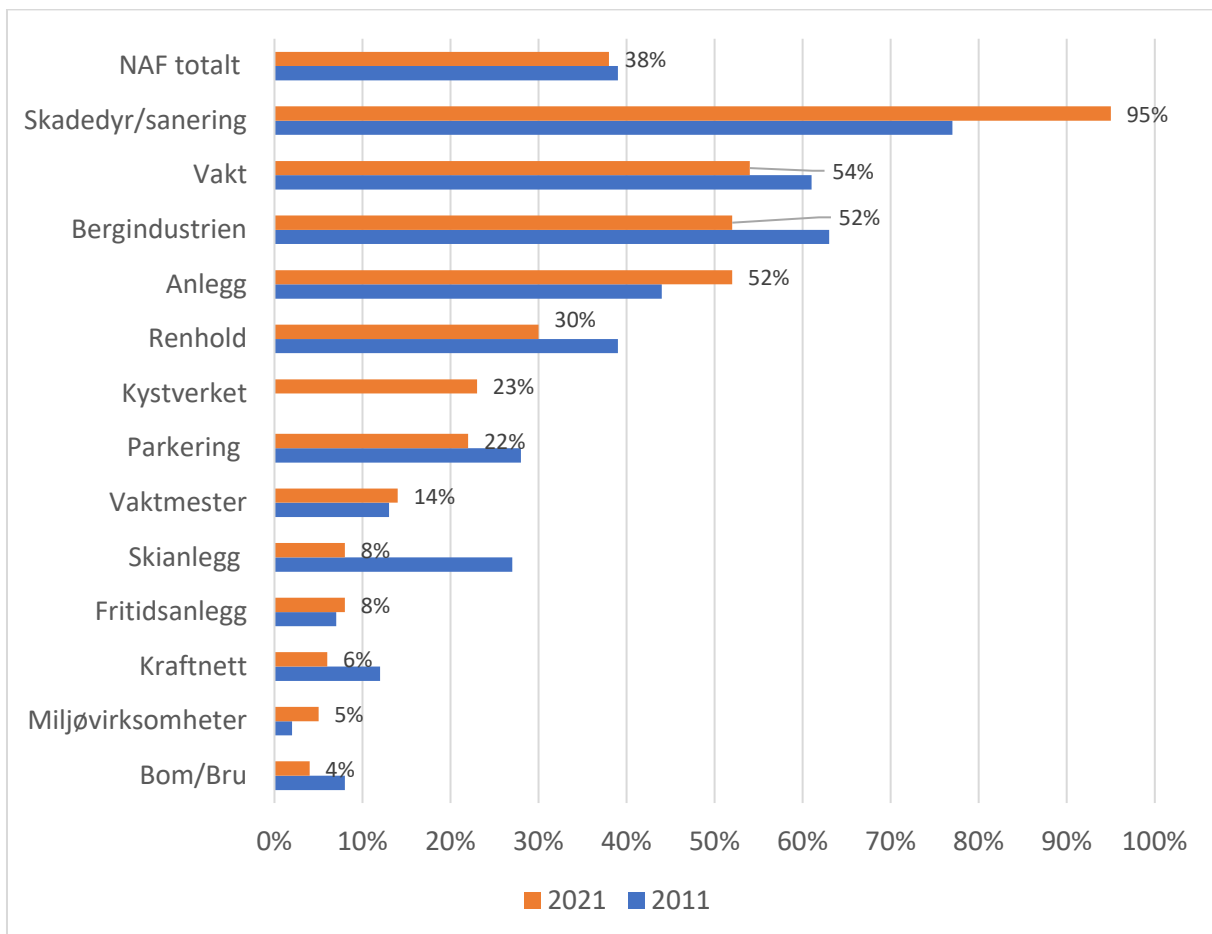
Høy organisasjonsgrad er grunnlaget for fagbevegelsens makt. Lokalt er det viktig med mange medlemmer for at den tillitsvalgte skal ha et legitimt mandat. Mange medlemmer er likevel ikke tilstrekkelig, det må også være medlemmer som er villig til å ta på seg et tillitsverv. Rekruttering av medlemmer og tillitsvalgte er tema for dette kapitlet. Avslutningsvis refererer vi til noen resultater fra Medbestemmelsesbarometeret knyttet til medlemmenes oppfatning av de tillitsvalgte.

4.1 Medlemmer

Hvordan står det så til med rekrutteringen av medlemmer rundt om i virksomhetene? Synes de tillitsvalgte at det er lett eller vanskelig å rekruttere nye medlemmer? Og hva er de ulike utfordringene når det kommer til rekruttering av medlemmer i de ulike bransjene?

Figur 1 viser organisasjonsgrad i NAFs ulike bransjer.

Figur 1: Organisasjonsgrad. Kilde: NAF.



Organisasjonsgraden totalt innenfor NAFs område er 38 prosent. Totalt er organisasjonsgraden i privat sektor 36 prosent (Nergaard 2022:17), 45 prosent innen vareproduksjon og 33 prosent innen tjenesteyting⁴. Organisasjonsgraden på NAFs område er dermed 'normal' eller litt over andelen i den delen av privat sektor det er naturlig å sammenligne med.

Figuren viser stor variasjon mellom de ulike bransjene, fra 95 prosent innenfor 'skadedyr og sanering' til 4 prosent innen 'bom/bru'. I de store bransjene, som også er de bransjene som inngår i vårt intervjumateriale, er andelen organiserte drøyt halvparten i 'vakt', 'anlegg' og 'bergindustrien' og 30 prosent i renhold.

Variasjon i organisasjonsgrad, både mellom og innad i bransjene, kommer også frem i intervjuene:

Vi har alt for få medlemmer.

Andre forteller om høy organisasjonsgrad:

Organisasjonsgraden? Over 90 prosent.

Også når det gjelder verving er det stor variasjon, noen fortalte at:

Det er ikke vanskelig å verve medlemmer.

Tillitsvalgt på plass i avdelingen ble trukket frem som viktig for vervingen av medlemmer:

Vi kunne hatt nesten ti ganger så mange medlemmer. I de avdelingene som har tillitsvalgt er det mange medlemmer. Der kan man verve og følge opp. Det er vanskeligere der det ikke er tillitsvalgte. Får ikke kontaktet med disse menneskene.

Det er ingen tvil om at de tillitsvalgte er opptatt av verving, men de forteller om svært ulike virkeligheter. Noen steder blir medlemskap betraktet som en selvfølge og nyansatte må melde seg ut og ikke inn. Andre forteller at stor avstand mellom ulike avdelinger, alenearbeid, språk og også størrelsen på kontingenten er utfordrende for vervingen av nye medlemmer:

Stor gruppe renholdere er organiserte, men det skulle vært flere. Vi burde vært flinkere, men det er vanskelig å rekruttere. Mange synes det er for dyrt. Må finne ut hvordan vi kan organisere vervingen. Det er lettere med eldre enn yngre. Forsikringene er liksom ikke det store.

En annen tillitsvalgt forteller om forskjeller mellom avdelinger og nåværende medlemmers rolle i vervingen:

Både og. Noen steder er vi gode. Vi er generelt gode til å verve. Mange medlemmer som har vervet en eller flere. Vi har også en god andel som er vanskelig å verve. Unge mennesker er lettest å verve.

⁴ Det er flere måter å måle organisasjonsgraden på. Her har vi brukt tall som fremkommer ved å se på registerdata. Det viktigste her er at man bruker skattefradrag (kontingenten) som kriterium. Tradisjonelt gir spørreundersøkelser litt høyere tall.

De tillitsvalgte har altså ulike erfaringer når det gjelder hvilke grupper som er vanskelige å verve, men den viktigste utfordringen synes å være tillitsvalgtes mangel på muligheter. Tid til verving og mulighet til å møte nyansatte trekkes frem:

Fy-fy å møte nyansatte som tillitsvalgt i vår bedrift. Bare tanken på å be om det... Blir møtt med en vegg. Klart å få månedlige møter med min leder. Han er pliktig til å hjelpe meg med verving. Mener at han ikke har noe med det å gjøre.

I sitatet under forteller en tillitsvalgt at både tid, avstand og manglende informasjon gjør det vanskelig å komme i kontakt med nye ansatte:

Vanskelig å få tiden til å verve. Folk er rundt omkring. Vanskelig å finne dem. Vi får ikke ut lister over nyansatte. Vi blir ikke presentert for nyansatte. Får ingen informasjon. Der er firma dårlige. Det de skylder på: Vi har ikke tid til at dere skal sitte i gangen i tilfelle vi skal ansatte noen.

4.2 Medlemsaktiviteter og medlemsengasjement

Tillitsvalgte ønsker seg alltid mer aktive medlemmer som deltar på møter og kommer med innspill til saker. Manglende engasjement blant medlemmer er en gjenganger i studier av partssamarbeidet i Norge. Passive medlemmer er også en utfordring for de tillitsvalgte vi har snakket med.

Passive medlemmer handler om to ting: manglende engasjement fra medlemmer og tillitsvalgtes manglende mulighet til å aktivisere medlemmene. Sitatet under oppsummerer utfordringene:

Bedriften vil ikke høre på det. Dere får ta det (medlemsmøter) etter arbeidstid. Prøvd å sende ut e-post til medlemmene. Hører veldig lite. De ansatte virker ikke så engasjerte eller interesserte i å engasjere seg. Jeg får ikke tid til å pushe dem. Får ikke kommet i gang med noe. Eller fullført noe. Man mister jo litt interessen for å holde på. Blir til at man bare gjør de tingene ledelsen trer nedover ørene dine. Må mase på mer tid. Får beskjed om at jeg må administrere tiden min bedre.

Den tillitsvalgt strever altså med ledelsen, med passive medlemmer og med tid til å gjøre noe med det. Problematikken med passive medlemmer og mangel på tid finner vi igjen i dette sitatet fra en hovedtillitsvalgt:

Man får ikke så mye fra medlemmene. De tillitsvalgte ute på prosjektene må prate med medlemmer... Kommer nesten ikke inn forslag fra andre enn tillitsvalgte i lønnsforhandlinger. Jeg får ikke til å reise rundt så mye.

For at medlemmene skal kunne være aktive må de ha arenaer å være aktive på. Medlemsmøter kan være en slik arena. På spørsmål om det blir arrangert medlemsmøter svarte en regional tillitsvalgt:

Vi bør ha det. Noen lokale tillitsvalgte er flinke til det, men for min del, jeg har ikke hatt så mye kapasitet til å gjennomføre medlemsmøter.

Fysiske møter er ikke den eneste måten å aktivisere medlemmer på. En av de tillitsvalgte vi snakket med svarte følgende på spørsmål om medlemmene er aktive:

Ja. Vi har kontakt på Facebook. Klubben fungerer veldig bra. Lokalt samarbeid fungerer bedre. Jeg legger ut poster. Vi har fullt arbeidsutvalg.

En annen tillitsvalgt fortalte om medlemmer som mangler kunnskap om fagforeningsarbeid da vi spurte om hvor lett det var å engasjere medlemmene:

Jeg tror det er veldig mye uvisshet blant medlemmer. De vet ikke hva en fagforening er for noe. Det var først da jeg ble tillitsvalgt selv at jeg skjønnte hva det handlet om.

Lite informasjon og aktivitet blir også foreslått som forklaring på hvorfor medlemmene ikke er så engasjerte. På spørsmål om hva hen tror at tillitsvalgte kan gjøre for å engasjere flere svarte en:

Vi må møte dem, dra til arbeidsplassene. Fortelle om fagforeningen og hva vi ønsker å oppnå sånn at de føler eierskap og kan komme med innspill... Det er mange som klager der ute, men det er ikke noe vi klarer å fange opp for de holder det for seg selv. Hadde vi vært til stede, akkurat som en arbeidsgiver, så vil de åpne seg opp.

Mangel på tid og mulighet til å reise rundt på arbeidsplassene for å informere og bli kjent med medlemmene synes å være den største utfordringen for å engasjere medlemmer. Noen av de vi har snakket med er tillitsvalgte for flere lokasjoner med store avstander mellom som gjør det svært tidkrevende å komme seg rundt. Andre strever med at medlemmene er spredd for alle vinder på ulike oppdrag til alle døgnets tider. Dette gjelder særlig i vakt og renhold. Medlemsmøter og andre medlemsaktiviteter gjennomføres i varierende grad rundt om i virksomhetene.

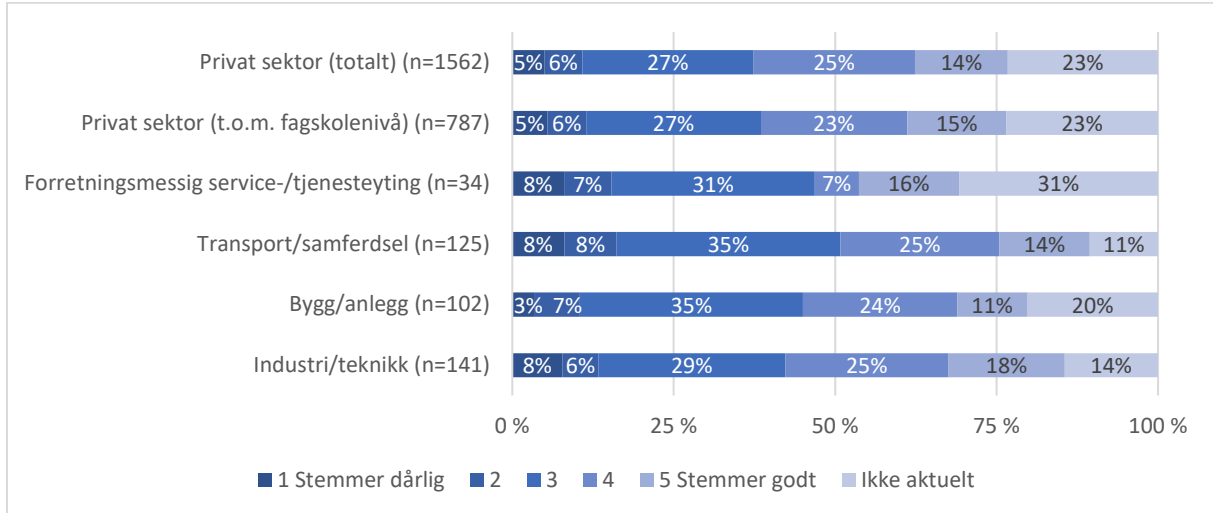
4.3 Hva synes ansatte om de tillitsvalgte?

Hittil har det vært de tillitsvalgtes oppfatning av medlemmene som har vært fokus. For å kunne si noe om hva vanlige ansatte⁵ mener om de tillitsvalgte må vi se til Medbestemmelsesbarometeret. To vurderinger av de tillitsvalgte trekkes frem: i) gjør de en god jobb med å representere de ansattes interesser? og ii) er tillitsvalgte en kritisk stemme overfor ledelsen? Analysen i Medbestemmelsesbarometeret viser at dette er forhold som øker de ansattes innflytelse på eget arbeid. Det er ikke tilstrekkelig at de tillitsvalgte er til stede, de må også ha innflytelse.

Figur 2 viser svarfordeling for påstanden om at de tillitsvalgte gjør en god jobb med å representere de ansattes interesser.

⁵ Ansatte uten tillitsverv eller personallederansvar.

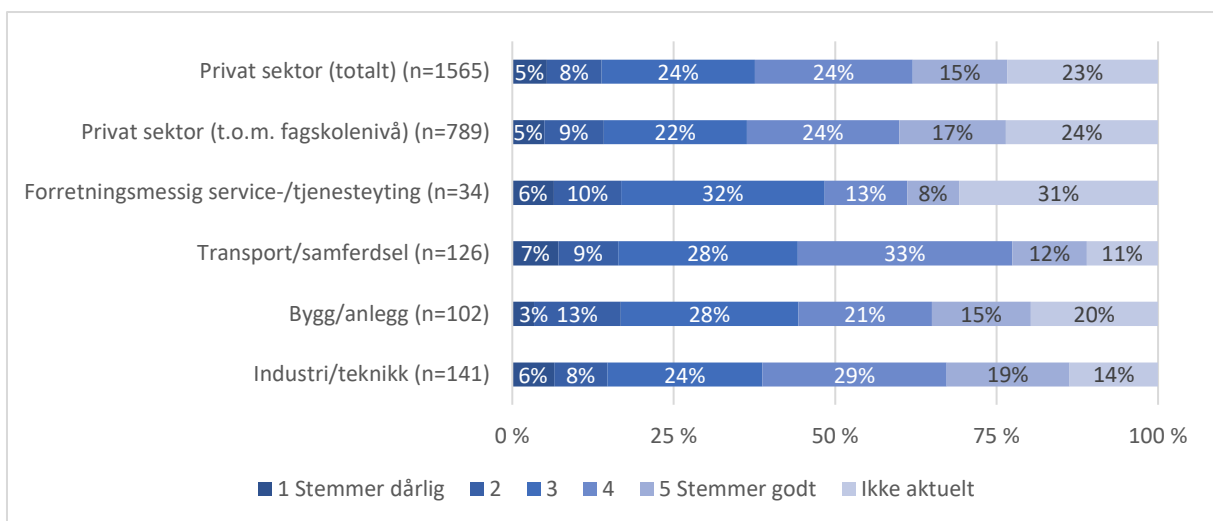
Figur 2: Tillitsvalgte gjør en god jobb med å representere de ansattes interesser. Bare ansatte uten personallederansvar og tillitsverv. Vektet.



11 prosent av de ansatte innen privat sektor svarer at påstanden om god representasjon stemmer dårlig (verdi 1 og 2 på skalaen). 27 prosent svarer at de tillitsvalgtes jobb med å representere er sånn midt på treet (verdi 3). 37 prosent synes påstanden stemmer godt (verdi 4 og 5). Svarfordelingen i privat sektor opp til og med fagskolenivå er tilnærmet lik som i privat sektor totalt. Det er ingen signifikante forskjeller mellom bransjene bortsett fra at andelen som svarer 'ikke aktuelt' i forretningsmessig service-/tjenesteyting er større enn i transport/samferdsel.

Figur 3 viser svarfordelingen for påstanden om at de tillitsvalgte er en kritisk stemme overfor ledelsen.

Figur 3: Tillitsvalgte er en kritisk stemme overfor ledelsen. Bare ansatte uten personallederansvar og tillitsverv. Vektet.



13 prosent av de ansatte innen privat sektor svarer at påstanden stemmer dårlig (verdi 1 og 2). 24 prosent svarer den midterste verdien (3), mens 38 prosent er enige i påstanden (verdi 4 og 5).

Svarfordelingen i privat sektor opp til og med fagskolenivå er tilnærmet lik som i privat sektor totalt. Heller ikke her finner vi noen signifikant forskjell mellom bransjene med unntak av andelen 'ikke aktuelt' i forretningsmessig tjeneste-/service og transport/samferdsel.

Figur 4 og 5 viser dermed at ansatte innenfor NAFs bransjer vurderer de tillitsvalgte på omtrent den samme måten som resten av privat sektor. Det er verdt å legge merke til at andelen som er fornøyd med de tillitsvalgte er langt større enn andelen som er misfornøyd.

4.4 Hjelp og støtte fra NAF sentralt

I intervjuene spurte vi også om de tillitsvalgte følte at de fikk nok støtte i arbeidet av NAF sentralt. På dette spørsmålet svarte en tillitsvalgt:

Tidvis får vi det. Av og til vanskelig å få tak i dem. Ja, jeg vil si ja. Om jeg trenger noe pleier jeg å si ifra.

En konserntillitsvalgt forteller at hen har ukentlig kontakt med forbundet og mer ved behov:

Jeg har den kontakten jeg har lyst til og behov for (med forbundet). Hadde mer kontakt den tiden jeg satt som hovedtillitsvalgt. Nå løser vi ting på et annet nivå. Jeg snakker med folk ukentlig.

Noen tillitsvalgte kunne imidlertid tenkt seg mer hjelp og støtte fra forbundet sentralt. Denne tillitsvalgte ønsker seg mer hjelp med rekruttering av nye tillitsvalgte:

Gitt pepper til forbundet. Det største problemet er å få tillitsvalgte. Ikke vil dem og ikke tør dem. Bra at forbundet har begynt med kurs for vanlige medlemmer. Bekymret for rekrutteringen på sikt.

Forbundet fikk også noe kritikk for sin prioritering av de ulike bransjene når det ble snakket om verving.

En annen tillitsvalgt ønsker seg mer støtte i det lokale arbeidet:

Kunne vært mer på ved å 'backe' og støtte oss tillitsvalgte. De har nok for lite tid. Har ikke mulighet til å gå rett inn i en bedrift. Kunne nok vært mer behjelpelige med avklaringer når man spør. Jeg har vært heldig ved at jeg har fått god kontakt med folk sentralt i forbundet Det hjelper. Men de er travle.

Ønske om hjelp til å arrangere felles samlinger for alle tillitsvalgte i virksomheten ble også nevnt i et av intervjuene.

4.5 Hovedpunkter i kapittel 3 og 4

Variasjon er igjen et stikkord for vår analyse og igjen skal vi bruke de fire formene for partssamarbeid for å sortere materialet.

Tid til tillitsvalgtsarbeid er ikke noe problem i *det tradisjonelle samarbeidet*. Her møter de tillitsvalgte forståelse fra ledelsen både for lokalt arbeid og for tid til kurs og skoling. Ledelsen tilrettelegger for tillitsvalgtsarbeid fordi man ser nytten av partssamarbeidet. Rekruttering av nye tillitsvalgte er viktig, og de erfarne er opptatt av å lære opp de nye. Vervingen går nærmest automatisk, og tilgang til nyansatte er en selvfølge. Man ser gjerne at medlemmene var mer aktive, men er likevel fornøyd med aktivitetsnivået. Forholdet til NAF sentralt er tett og man er fornøyd med den støtten man får.

I *det problemfrie samarbeidet* er det igjen størrelse og den tillitsvalgtes tette forhold til ledelsen som er avgjørende. Bruk av tid er uproblematisk, men tidsbruken er begrenset fordi ting går greit. Samarbeidet er imidlertid svært personavhengig og rekrutteringen av ny tillitsvalgte er usikker til tross for høy organisasjonsgrad. Medlemmene er ikke særlig opptatt av medlemskapet sitt. Forholdet til NAFs sentrale ledd er svakt, primært fordi ting går greit og det er lite man trenger hjelp til.

I *det utfordrende samarbeidet* er situasjonen krevende. Tid til tillitsvalgtsarbeid er en evig kamp og den tillitsvalgte møter lite forståelse hos ledelsen for at det er viktig. Deltakelse på kurs eller andre skolingstiltak er vanskelig. Verving av nye medlemmer er utfordrende av flere årsaker. Den tillitsvalgte strever blant annet med tilgang til nyansatte og har lite tid til å besøke de ulike arbeidsplassene. Mangel på synlig partssamarbeid gjør også verving utfordrende og dermed også tilgang på nye tillitsvalgte. Behovet for hjelp og støtte fra forbundet sentralt er stort.

I *det forvitrende samarbeidet* er utfordringen først og fremst sentralisering av beslutningsmyndigheten. Frikjøp byr ikke på de store utfordringene. Organisasjonsgraden er fortsatt høy og det er heller ikke store utfordringer knyttet til rekruttering av nye tillitsvalgte. Fra forbundet ønsker man seg først og fremst politisk arbeid.

5 Sentralisering av makt og myndighet

Sterk styring ovenfra? Ja, vi har nok det vi også. Det er noe vi ser i hele bransjen. Det blir toppstyrt. Før hadde lokal leder siste ordet. Nå må det sjekkes opp i systemet. Det sitter noen usynlige prosjektledere som styrer alt i bakgrunnen.

Det er et gjennomgående trekk i avtaleverket at partene skal møtes på samme nivå – eller sagt på en annen måte: med de samme fullmakter. Leder skal kunne forplikte virksomheten og den tillitsvalgte sine medlemmer. Dette innebærer at virksomhetens eierskap, organisasjonsstruktur og fordeling av beslutningsmyndighet blir helt avgjørende. Slik sitatet nedenfor hentet fra hovedavtalen viser kan partene velge mellom å komme frem til en lokal avtale eller å bruke de ordninger som er fastsatt i avtalen.

9-2 Organisering og gjennomføring

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.

Samarbeid og medvirkning i konsern foregår slik det er beskrevet i § 9-12.⁶

Partene kan inngå lokal avtale om måten samarbeidet organiseres på. Drøftelser om slike spørsmål skal gjennomføres når en av partene ber om det. Samarbeidet kan f.eks. foregå i de organer som er nevnt i Del B. Slik avtale kan ikke gripe inn i de tillitsvalgtes rettigheter etter Del A.

Har bedriften avdelinger med egen ledelse og myndighet til å treffe avgjørelser vedrørende avdelingen, får § 9-3 til 9-8 tilsvarende anvendelse på avdelingsnivå.

Det forutsettes at de som deltar i beslutningsprosessen på de forskjellige nivåer i bedriften har ansvar, ikke bare overfor eiere eller arbeidskamerater, men også overfor bedriften som helhet.

I dette kapitlet er det derfor maktfordeling i virksomhetene som står i sentrum: I hvilken grad møtes partene på samme nivå? Først ser vi kort på økende toppstyring i norsk arbeidsliv før vi går videre til to viktige tema: eierskap og ledelse. Har eierskap betydning for partssamarbeidet? Er virksomhetene organisert på en måte som hemmer eller fremmer partssamarbeid? Og hvilke ledernivå engasjerer seg i partssamarbeidet?

5.1 Økende toppstyring

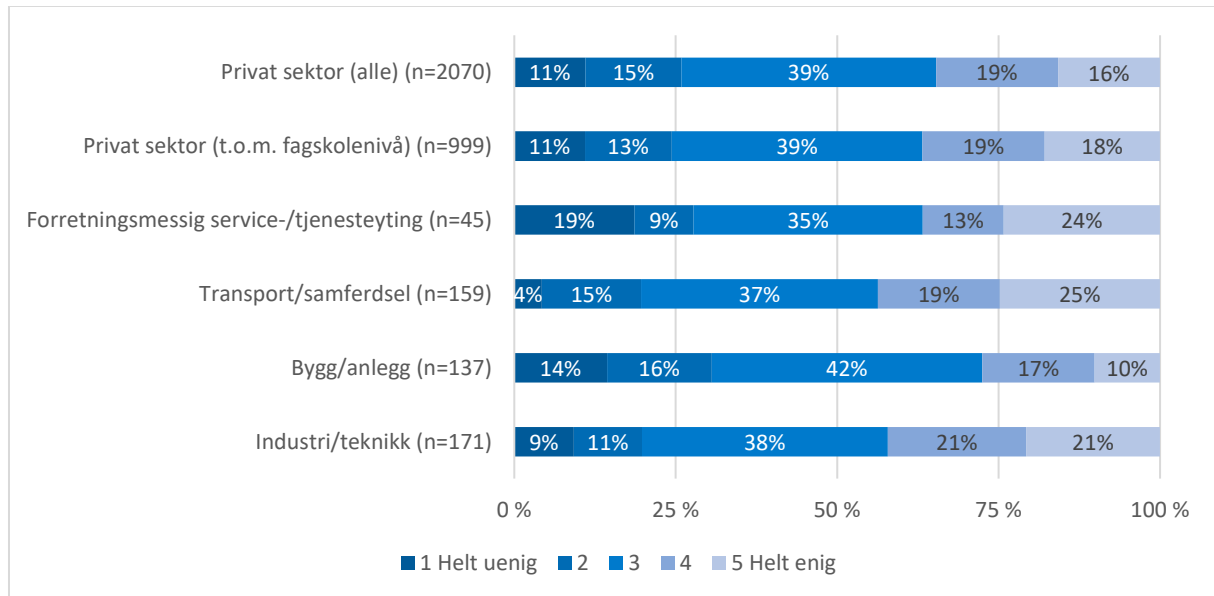
Flere undersøkelser de siste årene (se for eksempel Trygstad mfl. 2021, Drange mfl. 2020) har vist at det foregår en sentralisering av beslutningsmyndigheten i norske virksomheter. Dette gjelder både i privat og offentlig sektor. Også i AFIs Medbestemmelsesbarometer har vi vært

⁶ Om konsern og del A og B

opptatt av endring i beslutningsmyndighet. Totalt er 34 prosent av arbeidstakerne enige i en påstand som sier at «Toppledelsen får stadig mer makt».

Figur 4 viser svarfordelingen i utvalgte bransjer som vi tenker det kan være naturlig å sammenlikne seg med for medlemmer i NAF. I tillegg har vi lagt inn svarfordelingen for arbeidstakere i privat sektor generelt og for de med utdanning til og med fagskolenivå. Det er viktig å tolke resultatene med en viss forsiktighet ettersom vi har svar fra relativt få arbeidstakere i enkelte av bransjene.

Figur 4. Toppledelsen får stadig mer makt - Er du enig/uenig i disse påstandene om ledelse i virksomheten der du jobber? Vektet.



Det er ingen forskjell mellom ansatte i privat og offentlig sektor (ikke vist). Figur 4 viser at 35 prosent av alle ansatte i privat sektor er enige i at toppledelsen stadig får mer makt. I gruppen med utdanning til og med fagskolen er andelen 37 prosent.

Vi finner noe variasjon mellom de ulike bransjene. Blant ansatte innen forretningsmessig service- og tjenesteyting svarer 37 prosent at de er enige i at toppledelsen stadig får mer makt, andelen er 44 prosent i transport/samferdsel, 27 prosent i bygg- og anlegg og 42 prosent i industri/teknikk. Andelen er altså like som – eller litt høyere enn – det vi finner i resten av arbeidslivet.

Mye tyder altså på at norsk arbeidsliv blir stadig mer toppstyrt. Noe av forklaringen kan ligge i økt internasjonalt eierskap, virksomhetsorganiseringen eller nye lederroller. Også i Medbestemmelsesbarometeret er vi opptatt av disse faktorene. Vi finner ingen sammenheng mellom utenlandsk eierskap og en toppstyrt ledelse. Her svarer ansatte i utenlandske konsern på linje med de som jobber i norske konsern. Konsern i seg selv har imidlertid betydning ved at ansatte i (selskap som er en del av et) konsern har høyere tendens til å svare at de er enige i at toppledelsen stadig får mer makt (0,2^{**7}). Også antall ledernivåer spiller inn: Jo flere ledernivåer jo større tendens til å være enig i påstanden (0,21^{**}). Mange ledernivåer vil i seg selv innebære en sentralisering av makt. Det er derfor viktig å legge merke til at vi i påstanden bruker uttrykket *stadig* mer makt. Dersom virksomheten er delt inn i flere enheter øker også tendensen til å være

⁷ Tallet viser til størrelsen på Pearsons koeffisient og stjernene indikerer at sannsynlighetsnivået er 0.01.

enig i påstanden. Samtidig er det også relevant å peke på at standardisering kan innebære sentralisering av makt også i flate organisasjoner.

På grunn av for få arbeidstakere per bransje kan vi ikke foreta tilsvarende analyser knyttet til eierskap, organisering og ledelse for hver av de utvalgte bransjene. Men på bakgrunn av tallene i figur 4 er det ingen grunn til å tro at ansatte i disse bransjene skulle skille seg fra arbeidstakere i privat sektor generelt

I resten av dette kapitlet skal vi gå nærmere inn på eierskap, virksomhetsorganisering og ledelse. Utenlandsk eierskap kan ha betydning for partssamarbeidet selv om ansatte i norske konsern også opplever økende toppstyring. Hovedavtalen inneholder bestemmelser om partssamarbeid i konsern og som paragrafen nedenfor viser er partene opptatt av internasjonalisering.

§ 9-12 (7) Partene er opptatt av at utviklingen på dette (drøftelser innen konsernet) område, som følge av den økende internasjonaliseringen, følges opp i Hovedavtalen.

5.2 Eierskap – aktive eiere på fremmarsj

Økt utenlandsk eierskap kan ikke sees isolert fra endringen i eiernes rolle de siste tiårene. Kjernen i 'Corporate Governance'-bølgen (på norsk eierstyring og selskapsledelse) var ønsket om å gi eierne makten over selskapene (Falkum 2020). Eierne – aksjonærene – hadde i lang tid blitt satt på sidelinjen og var redusert til tilbydere av kapital. Oppfatningen var at direktørene hadde kontrollen og satte egne interesser foran interessene til aksjonærene. 'Direktørkapitalisme' var begrepet som ble brukt (Hagen 2010).

På begynnelsen av 1980-tallet begynner dette å endre seg gjennom det som mange har kalt 'shareholder-revolution'. Aksjonærenes interesser – stigende aksjekurs og utbytte – blir nå selskapets viktigste mål. Direktørens sentrale oppgave blir å tilrettelegge for markedets innsyn. Styret – som tidligere spilte en passiv rolle – settes i sentrum. Det er gjennom aktive styre eierne skal ha kontroll over selskapet.

Corporate Governance-bølgen startet i USA og spredde seg til hele verden, godt hjulpet av liberalisering og deregulering. Koder (eller som det heter i Norge: 'Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse') etableres i de fleste land, i Norge i 2004 (NUES 2004). Eiernes interesser står sentralt og som det heter i den gjeldende anbefalingens kapittel 8: «Styret bør sammensettes slik at det kan ivareta aksjonærfellesskapets interesser og selskapets behov for kompetanse, kapasitet og mangfold» (NUES 2021).

Økt vekt på aksjonærenes interesser går sammen med økt internasjonalisering og privatisering av store statlig eide virksomheter i Norge. Samtidig kommer det store endringer i hvem eierne er. Institusjonelle eiere – ulike fond – spiller en stadig viktigere rolle. Eierne øker altså sin makt, blir upersonlige og er stadig oftere utenlandske.

Økt vekt på eiernes interesser har hatt store konsekvenser. I utgangspunktet er den norske modellen konsentrert om forholdet mellom partene – arbeidsgiver og arbeidstakernes representanter (de tillitsvalgte). Modellen ble utviklet i en tid hvor direktøren var selskapets sentrale aktør og styret spilte en langt mer passiv rolle enn i dag. Modellens logikk bygger på at

de tillitsvalgte skal samarbeide med aktører (direktøren) med myndighet til å fatte beslutninger. Overføring av makt fra direktør til styre er dermed en utfordring for de tillitsvalgte.

Økt makt til styret gjør ansattrepresentasjon i styret viktig. Men, ettersom stadig flere selskap inngår i kompliserte konsernstrukturer er det utfordrende å kartlegge hvor – eller i hvilket styre i strukturen – de viktige beslutningene fattes. Hvor i konsernet bør de ansatte kreve representasjon? I 2018 var 76 prosent av alle ansatte i norske AS og ASA ansatt i et selskap som inngikk i et konsern. I kapittel 1 finnes tall som viser at noen av NAFs bransjer er blant de mest utenlandskeide i Norge. Nesten halvparten av de ansatte i disse bransjene er ansatt i utenlandskeide konsern.

5.3 Norsk eller utenlandsk

Stort sett er bransjen (bergverk) overtatt av utenlandske eiere. I hvert fall de store. De små er norske. I de store selskapene, de som sitter i styret i Norge har ikke noe de skulle sagt. Alt blir bestemt i (land). Tillitsvalgte har det bra ut ifra dagens nivå, men de synes det er utfordrende.

Norskeid, finnes modellen? På papiret, ja. I praksis nei. Vi setter opp ulike utvalg, samarbeidsutvalg, det vi er pliktig til. Men vi bruker det ikke på riktig måte. Tillitsvalgte får ikke mulighet til å si noe om beslutninger. Får beskjed om at det har gått ett år og vi har kommet så langt. Innføring nye systemer, oppsplitting, vi får mye servert når det er for sent.

Sitatene er hentet fra to ulike bransjer – og virksomheter med hhv. utenlandsk og norsk eierskap. I begge tilfeller sliter man med å få den norske modellen til å fungere.

En annen tillitsvalgt ga oss følgende historie: Tidligere var selskapet del av et stort konsern og hadde et sterkt preg av den typiske «norske modellen». Alle utvalg var på plass, fra arbeidsmiljøutvalg til utvalgene i hovedavtalene. Så ble selskapet kjøpt opp av en utenlandsk aktør. Da begynte de å slå sammen utvalg, men det var likevel et godt samarbeid med ledelsen. Så begynte mye å skje og som den tillitsvalgte sa «*så begynte selskapet med visjoner*». De tillitsvalgte forteller at de ble fjernere og fjernere fra de viktige avgjørelsene. Styreposisjonen er redusert til en formalitet, det norske styret fatter ingen viktige avgjørelser.

Flere av de tillitsvalgte vi har snakket med jobber i virksomheter med utenlandske eiere. Både lokale tillitsvalgte og ansatte sentralt i NAF sier at alt styres/må klareres med hovedkontoret/styret i utlandet. På den andre siden finner vi de samme tendensene i norskeide virksomheten – at alt må klareres på det høyeste nivået.

Funnene tyder på at det ikke er utenlandsk eierskap i seg selv som er problemet, men at utenlandsk eierskap kan forsterke noen av de utfordringene vi også finner i norskeide selskap: avstand til toppen, konsernstruktur og manglende kunnskap om lov- og avtaleverk. I en norsk virksomhet vil det øverste nivået være i Norge mens i de utenlandskeide vil øverste nivå naturlig nok ligge i utlandet. Det blir dermed et ekstra ledd.

Dette er forhold vi skal komme nærmere inn på senere i rapporten. Nå skal vi først se på noen av erfaringene de tillitsvalgte har med å sitte i styre.

5.4 Ansatterepresentasjon i styre

Styrerepresentasjon er regulert av aksjelovene og rettighetene er gitt til de ansatte og ikke til medlemmer av fagforeningen (cf. Aksjelovens §6-4). Representasjonsgrunnlaget er altså et annet enn det vi finner i avtaleverket. Vi har naturlig nok ikke snakket med noen ansatterepresentanter som ikke også er tillitsvalgte, men det er grunn til å understreke at mer makt til styret kan være utfordrende dersom forbundet ikke får valgt inn sine folk i styret.

En av de tillitsvalgte som også var ansatterepresentant i styret ga denne beskrivelsen av arbeidet i styret:

Styret – skjer ingenting. Oppkjøp, nedleggelse snakkes om. Alt annet skjer et par nivåer opp. Der tas avgjørelsene. Alt er ferdig trykt når det kommer til oss. De andre representantene er ansatte i selskapet fra ledergruppen eller mellomledere fra 'land' og 'land'. Ikke noe styrehonorar. Mistenker at alt går til styrerepresentanter lenger opp. Ingen ansatterepresentanter i styrene lenger opp som jeg vet om.

Vedkommende som uttaler seg over var representert i det norske styret og opplevde sin og styrets rolle som lite viktig.

En annen tillitsvalgte svarte slik på om hen trodde at norsk eierskap ville gjort noen forskjell:

Ja, jeg tror det. Ville hatt styre som kunne gjøre noe. Nå bestemmer 'eierland' alt. Styret er meg og en funksjonær. Ingen fysiske møter. Papirer for å signere på mail. Ingen eksterne. Bare en (ekstern) fra 'land'. Jeg pleier å kalle det et tantestyre. Nei, i utgangspunktet ingen vits i å sitte i styret. Ting som burde vært tatt opp der er allerede bestemt fra 'eierland'. Var ikke klar over at det var sånn. Kom inn rundt jul i fjor. Ingen belastning, ingen fordel. Bare navn på et papir. Advokat som sekretær. Jeg/vi skriver under på årsmeldingen.

En annen fortalte at det var lenge siden ansatterepresentasjonen var etablert og ga følgende beskrivelse:

Mye er bare for å kunne signere protokollen for oppkjøp. Kommer ingen vei med samarbeidet der heller. Jeg er den eneste fra drift, de to andre er funksjonærer. Jeg stilte krav om forholdstallsvalg og leverte en liste. HR lagde to lister. En ren funksjonærliste. Og en dameliste. Den som sto på toppen av hver av listene fikk styreplass... Vi sitter på tre forskjellige punkter. Bli ikke noe samarbeid. Vi har mer nok med egen jobb. Ledelsen liker ikke at vi sitter i møter – og sånn som dette her (intervjuet).

Enkelte opplever likevel at styreposisjon er viktig:

Det er viktig å være representert utad. Vite hva som skjer, viktig å sikre representasjon. Men plutselig er ting bestemt i konsernstyret og da får vi bare beskjed om det. Vi er fire mot tre. Klarer ikke få med seg resten av styret.

Våre data gir eksempler på at styret hvor de ansatte er representert har liten betydning, men vi har også ett unntak: ansatterepresentanten i konsernstyret i et norskeid konsern. Her er både oppfatningen av styrets rolle og egen innflytelse en annen. Her oppfattes begge deler som svært viktig.

Var ikke så gira på å ha oss i konsernstyret. Mente at det ikke var nødvendig. Blir jo ikke bestemt noe. Men det blir det jo. Jeg har godt forhold med eier. Derfor fikk jeg være med.

Reell innflytelse innebærer altså at de ansatte må være representert i det øverste styret i konsernet. Utenlandsk eierskap er dermed problematisk fordi ansatte står uten representasjonsrettigheter utenfor Norge.

5.5 Ledelse

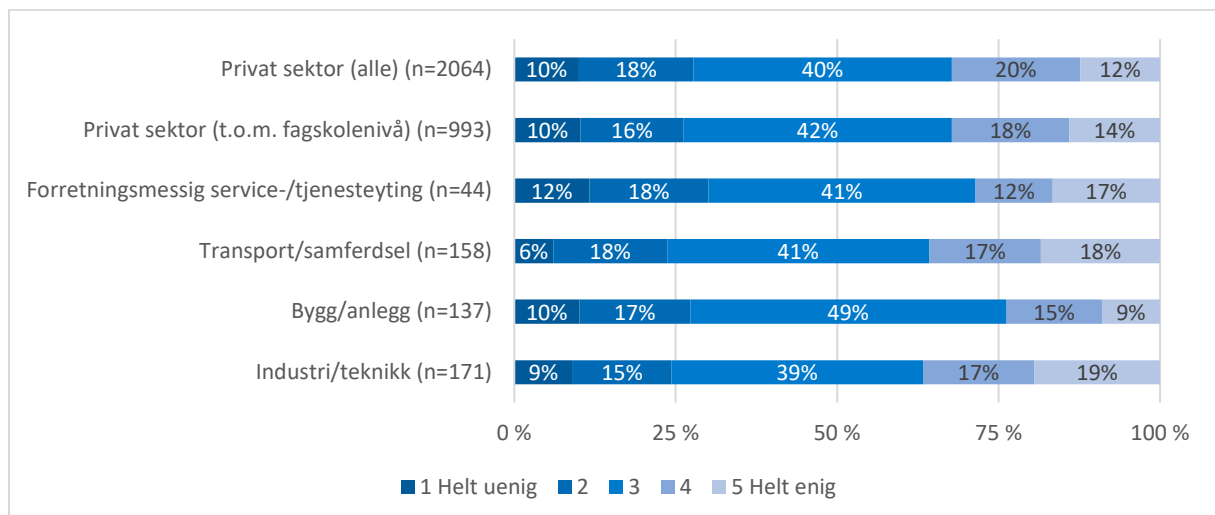
I avtalen står det at lokal tillitsvalgt skal forhandle med lokal leder. Opplever at når lokale tillitsvalgt sier at de har snakket med oss (sentrale tillitsvalgte) så blir ledelsen litt redde. Da sender de det til HR. Det er usikkerhet på begge sider på lavere nivå. Stor utskiftning. Ting blir presset opp.

Økende toppstyring er en utfordring for NAFs tillitsvalgte. Tillitsvalgte er avhengig av å møte ledere som har myndighet til å fatte beslutninger. På lavere nivåer er det mellomlederne tillitsvalgte skal forhold seg til. Tillitsvalgte fortalte om målsettinger om at konflikter skal løses på laveste nivå:

Vi har en forventning, strategi, på begge sider, som sier at ting skal løses så langt ned som mulig. Opplever at lokale avdelinger ikke har beslutningsmyndighet. Vil ikke skape presedens.

Mellomledernes rolle er også et tema i Medbestemmelsesbarometeret. Vi presenterte følgende påstand: «Mellomledere har liten innflytelse i styringen av virksomheten». Figur 5 viser hvorvidt ansatte i privat sektor og i 'våre' bransjer var enige i påstanden eller ikke.

Figur 5: Mellomledere har liten innflytelse i styringen av virksomheten. Vektet.



32 prosent av de ansatte i privat sektor er enige i at mellomledelsen har liten innflytelse. Størst andel, 40 prosent, svarer at de verken er enige eller uenige. Det er 28 prosent som er uenige i at mellomledelsen har fått mindre innflytelse. Ansatte i privat sektor er altså ganske delt når det

gjelder hvorvidt mellomlederne har fått mindre innflytelse. Dette gjelder også når vi bare tar med ansatte med utdanning til og med fagskolenivå. Innen bygg og anlegg er andelen som er enige i påstanden lavere enn i både transport/samferdsel og industri/teknikk.

5.6 Linjeledelse og toppledelse

To tema er blitt tatt opp i intervjuene: beslutningsmyndigheten til lokale ledere og hvorvidt administrerende direktør engasjerer seg i partssamarbeidet.

Sitatet fra denne tillitsvalgte viser at utfordringene ofte går sammen:

Møter ledere som sier at dette må de ta videre. At de ikke har beslutningsmakt. Får beskjed om at dette må jeg sjekke opp. Kryper opp i systemet. HR – der må det sjekkes opp hele tiden. Daglig leder har jeg ikke hatt en ordentlig forhandling med – sniker seg unna. HR sier at de forhandler på vegene av daglig leder. Men de har ingen reell forhandlingsmakt.

Manglende lokal myndighet er et tema i alle idealtypene med unntak av den problemfrie. En tillitsvalgt fra et utenlandskeid konsern forteller følgende:

Som bedrift har vi ikke de store utfordringene, men vi har 'noe'. Men man må jo ha kontakt angående sånt. Men lokal ledelse, de vet jo ikke noe og kan ikke si noe. Alt må være klarert fra 'eierland'. Hvis man skal ha en penn. Gjelder nivået over også. Ingen kan si at sånn skal vi gjøre det.

Vi har god tone oss imellom selv om det er uenigheter, men plager meg at han ikke tør å ta beslutninger... Forstår problemene til driftsleder. Konsernet setter grenser, de har begrenset handlingsrom. Vi er også begrenset, vi kan bare påvirke det som skjer lokalt. Og vår påvirkning er minimal.

En av de andre sier det på denne måten:

Utrolig viktig at jeg har god dialog med leder. Det går som regel. Utfordrende år. Du vil stille krav til den nærmeste sjef, men så vet du at han ikke er ordentlig sjef. Får unødvendig konflikt. Det er jo ikke hans feil. Veldig vanskelig å ha gode prosesser.

De tillitsvalgte har et klart ønske om mer kontakt med administrerende direktør.

Ja, skulle ønske det var direktøren. Det har jo blitt påpekt tidligere at det bare er to fra HR og en regionsdirektør sitter i AU. Jeg har sagt at jeg skulle ønske administrerende direktør hadde sittet der. Snakker med han av og til også. Regionsdirektørene er også på ballen. Jeg mener at administrerende direktør burde sitte i AU og AMU. Det har jeg også sagt.

Tillitsvalgte påpeker også at kontakten avhenger av ledelsens ønske. På spørsmål om hvor lang tid det tar å få kontakt med direktøren svarer en tillitsvalgt:

Det vil gå fort, tror jeg. Flinke til å få det til om man har en agenda. For meg blir det feil sted å ta kontakt – hvorfor kommer du hit når du ikke har snakket med dem (HR) først? De skjuler seg bak at du skal vite hvem du skal forhandle med (HR).

Sitatet nedenfor oppsummerer på flere måter situasjonen til de tillitsvalgte:

Om man hadde vært oppriktig interessert ville man tatt seg tid til det. Vet jo at noen ting kommer helt fra toppen og da hadde det vært fint å ha ham som motpart.

5.7 Hvis vi bare får sjefen i tale

Vi fikk altså flere historier om at toppledelsen var lite interessert i partssamarbeid. Men, det er også eksempler på at toppledelsen prioriterer samarbeidet:

Mange av mellomlederne vil, men noen vil ikke forstå. Men øverste leder har sagt at sånn skal det være, vært klar i talen der.

De øverste lederne skjønner mye av det vi skal jobbe med, mellomlederne verre, skal kurse dem nå – slik at de får bedre forståelse.

I flere andre forskningsrapporter er manglende vilje i mellomledelsen et sentralt funn (se for eksempel Falkum mfl. 2009 eller Trygstad mfl. 2015). Særlig trekkes det frem at mellomledelsen har dårlig kunnskap om lov- og avtaleverket. Dette var også et tema i våre intervjuer:

Han kan ingenting om Hovedavtalen eller det mest grunnleggende om arbeidsmiljøloven.

Lokal leder er mindre opptatt av at tillitsvalgtssystemet skal fungere enn de lenger oppe... Ja, det gjelder stort sett alle områder. Vanskeligere å komme til enighet med lokale ledere. Regionale ledere har mer kunnskap og et annet syn. De kommer med mer fornuftige løsninger enn bare et nei. Vanskelige å samarbeide med lokale ledere.

En tillitsvalgt fortalte dette om samarbeidet:

Ledelsen sier at HR bestemmer, vi har ikke noe vi skulle ha sagt. Det er vanskelig å få til partssamarbeid når det er slik. Det er generelt god stemning. Lederne er greie å ha med å gjøre, men om de har beslutningsmyndighet er noe annet... Hovedproblemet er at HR ikke kan holde fingra av fatet, dette gjelder hele 'konsernnavn'. Det lokale partssamarbeidet er dårlig, noen unntak hvor ledelsen har valgt å gå under radaren til HR – der får man til bedre partssamarbeid.

Sitatet over viser hvordan sentralisering av makt og økt vekt på HR går sammen. HRs rolle i partssamarbeidet er tema for neste kapittel. Avslutningsvis i neste kapittel oppsummerer vi også analysen i dette kapitlet.

6 Partssamarbeidet er overlatt til HR

NAFs tillitsvalgte er ikke de eneste som opplever at HR har tatt over som motpart i partssamarbeidet. Også i en rekke andre forskningsprosjekter i privat og offentlig sektor har dette vært et tema (se f.eks. Hagen mfl. 2020). HR er et komplisert begrep og er gjenstand for mange ulike tolkninger, men vekten på menneskelig ressurser er en gjenganger:

«HR er en forkortelse for engelsk *Human Resources*, 'menneskelige ressurser'. Dette omfatter det de ansatte i en virksomhet utgjør av ressurser i form av arbeidskraft, kompetanse og innsats» (Store norske leksikon).

Egerdal (2019:25) sier det enklere: «Hensikten med alt HR-arbeid er å bidra til at virksomheten når målene sine. Det gjelder enten målet er å tjene mest mulig penger eller drive en effektiv offentlig forvaltning». Slåtten (2020:6) bruker en todeling i sin analyse av HR-funksjonen: støttelogikk og strategilogikk. Støttelogikken legger vekt på HR-avdelingen som en avlastning for ledelsen. Her skal HR bistå med arbeidsoppgaver, og som Slåtten skriver: «Den støtteeorienterte logikken kommer også til uttrykk gjennom en orientering mot relasjoner og mellommenneskelige aspekter. Det kan være forventninger om å forholde seg nokså nøytralt i forholdet mellom ansatte og virksomhetens ledelse, uten å ta sterk stilling til noen av partene». Det nøytrale forholdet er viktig og indikerer at HR ikke er en part i partssamarbeidet.

Strategilogikken knyttes til HRs rolle som bidragsyter for å nå selskapets målsettinger. Her er HR et redskap for ledelsen og skal initiere aktiviteter. Slåtten (2020:6) beskriver rollen slik: «De opptrer med en viss selvstendighet og kan treffe beslutninger som legger føringer for andre deler av organisasjonen. Personal- og HR-funksjonen er også representert i virksomhetens toppledelse». Vi finner altså ikke lenger støttelogikkens nøytralitet og HR er blitt et redskap for ledelsen.

Overgangen fra personal- til HR-sjef er mye omtalt i litteraturen. Overgangen kan sees på som en overgang fra nøytral personalbehandling til strategiske grep for å øke virksomhetens måloppnåelse. Målet er – som vi var opptatt av i forrige kapittel – i stadig større grad definert av aksjonærenes interesser.

Flere legger vekt på at synet på konflikt er et kjernepunkt for å forstå den strategiske HR-logikken (se Currie mfl. 2017). I kapittel 1 var vi opptatt av det normative grunnlaget for partssamarbeid: demokrati og produktivitet. Partssamarbeid er positivt for produktiviteten gjennom at konflikter blir løst og partene kommer frem til legitime kompromisser. Konflikt er naturlig og kan håndteres. Gjennom konflikter kan partene komme frem til nye – og bedre – løsninger. Konflikthåndteringsmekanismer og formelle prosedyrer som involverer partene bygges opp. Dette skjer først gjennom tillitsvalgtes støtte til individuelle arbeidstakere i konflikt med ledelsen og deretter etter faste prosedyrer som – dersom konflikten ikke blir løst – involverer ledere og tillitsvalgte på høyere nivå, eventuelt med bistand fra sentrale parter om nødvendig. En viktig del av tillitsvalgtes rolle som konfliktløser er også å viderefordre ansattes rettigheter og plikter i tråd med lov- og avtaleverket og dermed avklare forventningsnivået til medlemmene.

Innen HR-logikken oppfattes konflikt på en annen måte:

«HRM views workplace conflict through a quite different cognitive lens: instead of adopting a phlegmatic approach to conflict at work, the vast bulk of HRM literature considers workplace conflict in an entirely negative light: a symptom of managerial

failure that needs to be avoided, as it distracts from the core goal of creating high-performance organizations» (Currie 2017: 492).

HRs rolle er å bidra til at virksomhetens målsettinger oppnås. Konflikt blir dermed en trussel mot målet og som Currie understreker: et symptom på at ledelsen ikke gjør jobben sin. Redsel for konflikt må knyttes sammen med former for ledelse. HR skal hjelpe ledelsen å virkeliggjøre sine mål. Transformasjonsledelse blir omtalt som den utbredte lederformen i dag (Yukl 2013) og handler om den transformasjonen lederen er ansvarlig for – hvordan få ansatte til å slutte opp om virksomhetens målsetting og dermed styrke både motivasjon og jobbforpliktelse. Det handler i stor grad om å etablere et interessefellesskap på ledelsens premisser. Transaksjonsledelse kalles ofte også verdibasert ledelse eller idealisert påvirkning. Viktige kjennetegn er at lederen er et symbol for fellesskapet, den som skal forme visjoner, sette mål og gå foran. I tillegg er individuell omtanke for ansatte viktig og det individuelle settes foran det kollektive (Jacobsen 2014).

Vekten på interessefellesskap, felles verdier, lederens ansvar for å etablere de felles verdiene og frykt for konflikt henger dårlig sammen med hensikten med partssamarbeid. For det første bygger partssamarbeidet på erkjennelsen av at partene har forskjellige interesser, men også at partene er villig til å inngå kompromisser hvor begge parter interesser blir ivaretatt. Dernest, dersom tillitsvalgte tar opp saker på vegne av sine ansatte kan dette oppfattes som kritikk av ledelsen – eller hvordan ledelsen *utfører* sine oppgaver – og ikke som et legitimt innspill. Partssamarbeidet er tradisjonelt innrettet mot å *løse konflikter*. Dette krever en erkjennelse om at konflikter vil oppstå. Sitatet fra en tillitsvalgt innenfor private anlegg illustrerer poenget:

Man skal jo ikke alltid være enige. Ingen store uenigheter. Et par tunge saker, men vi har greid å løse det. Har involvert ledelse lenger opp. Han har vært voldsomt ryddig i disse sakene. Han har hørt på meg selv om vi ikke nødvendigvis har vært enige.

En annen sier det slik:

Ikke alltid enig når vi går ut av møtet, men det skal vi vel ikke være heller.

Flere forhold kan trekkes frem her. For det første øker direktørens ansvar overfor aksjonærene (med tilhørende mindre oppmerksomhet om de ansatte og deres situasjon) behovet for at 'andre' tar seg av partssamarbeidet. 'Andre' viser i økende grad til HR. For det andre endres personalrollen og en overgang fra personaladministrasjon til HR (eller fra støttende til strategisk HR) finner sted. For det tredje kan ønsket om oppslutning tilsløre konflikter. Endringene aktualiserer flere viktige spørsmål: Hvem er nå de tillitsvalgtes motpart? Har denne motparten myndighet til å fatte avgjørelser? Har HR slik strategilogikken legger vekt på 'en viss selvstendighet'? Møtes de tillitsvalgtes innspill som kritikk eller konstruktive innspill?

Samtidig gjør overgangen fra personaladministrasjon til strategisk arbeid at oppgavene endres for de administrativt ansatte. Det gir grunn til å spørre hvilken rolle de tillitsvalgte får i det vi kan kalle ren saksbehandling – som sjekking av timelister, overtid, bemanning og oppsigelser?

Endringer knyttet til HRs mulige roller må også sees i lys av den økende byråkratiseringen som har funnet sted. Byråkratisering – og rettsliggjøring – er tema for første del av kapitlet. Andre del av kapitlet er konsentrert om de tillitsvalgtes oppgaver.

6.1 Økt byråkratisering?

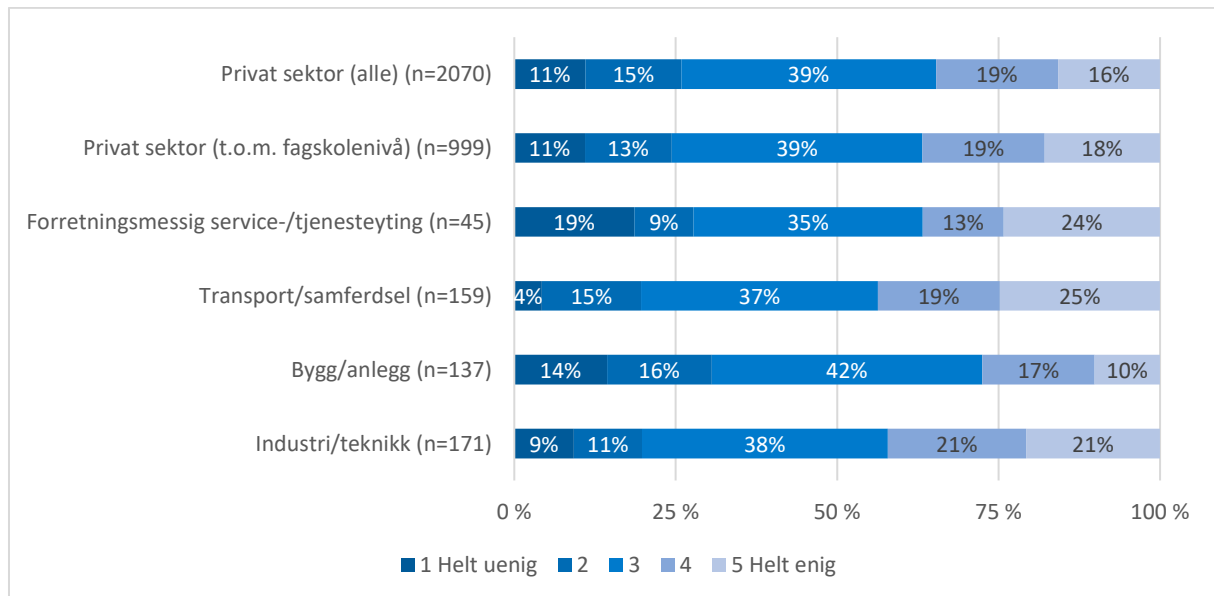
Flere undersøkelser (Drange mfl. 2020, Hagen mfl. 2020) har påpekt at norsk arbeidsliv preges av en tiltakende byråkratisering. Byråkratisering har også vært tema i Medbestemmelsesbarometeret. I 2022 var 43 prosent av norske arbeidstakere enige i en påstand om at «Lederrollen har blitt mer byråkratisk det siste tiåret». I privat sektor var andelen 35 prosent.

En nærmere analyse av dataene i Medbestemmelsesbarometeret viser at ansatte i konsern (altså ansatte som jobber i selskap som er del av et konsern) i større grad enn ansatte i selvstendige selskap mener at lederrollen har blitt mer byråkratisk (0,19**). Men, hvorvidt konsernet er eid av norske eller utenlandske interesser har ingen betydning.

Analysen viser også at jo flere ledernivåer det er i virksomhetene, jo mer enige er de ansatte i at lederrollen blir mer byråkratisk (0,26**). Blant ansatte i virksomheter med minst fire ledernivåer er det hele 55 prosent som mener lederrollen er blitt mer byråkratisk mens bare 16 prosent er uenige i påstanden. Vi finner også at dersom virksomheten er inndelt i flere enheter er de ansatte mer tilbøyelig til å være enig i påstanden (0,24**).

Figur 6 viser svarfordelingen for påstanden om at lederrollen har blitt mer byråkratisk det siste tiåret.

Figur 6: Lederrollen har blitt mer byråkratisk det siste tiåret - Er du enig/uenig i disse påstandene om ledelse i virksomheten der du jobber? Vektet.



Vi finner noe variasjon mellom bransjene i vurderingen av påstanden. 44 prosent innenfor transport og samferdsel er enige i påstanden, mens tilsvarende andel i bygg og anlegg er 27 prosent. I industri/teknikk er andelen 42 prosent. Det er ikke mulig å sammenlikne svarene i forretningsmessig service- og tjenesteyting med de andre bransjen på grunn av for få respondenter. Vi har også for få respondenter til å se, slik vi gjorde ovenfor, på hva som kan forklare variasjonen, men vi har ingen grunn til å tro at NAFs bransjer skal skille seg ut fra resten av privat sektor her.

6.2 Rettsliggjøring

Byråkrati er et begrep med mange betydninger. I dagligtalen bruker vi uttrykket når ting går trengt og det gjøres unødvendig komplisert. Byråkrati som organisasjonsform innebærer at organisasjonen er hierarkisk og at lover og regler ligger til grunn for fordeling av myndighet. Når byråkraten følger prosedyrer og har sin lojalitet til virksomhetens formål er dette positive egenskaper. Byråkratisering og partssamarbeid er derfor ingen motsetning, snarere tvert imot (Hagen og Trygstad 2007). Også tillitsvalgsstrukturen er hierarkisk – fra plasstillitsvalgte og opp til hovedtillitsvalgt. Klare hierarkiske nivåer gjør det lettere for partene å møtes på samme nivå og med de samme fullmakter. Avtaleverket har prosedyrer og bygger på – slik Hovedavtalen også legger vekt på – lojalitet til formålet med partssamarbeidet – demokrati og produktivitet.

Påstanden i figur 6 er knyttet til *lederrollen* og ikke organisasjonsstrukturen. I et byråkrati skal enkeltsaker avgjøres av saksbehandlere som har myndighet etter reglene og er ansvarlig overfor nivået over. Byråkratisering av lederrollen kan derfor forstås som at lederne stadig får flere og mer detaljerte regler 'fra oven' som de må forholde seg til. Slike regler kan komme fra eksterne aktører (som myndighetene), de kan komme fra vedtak i øverste ledelse/styre eller fra sentrale HR-funksjoner. Maler og rutiner for personalpolitikk kan være et eksempel. Her vil ofte byråkrati og administrasjon blandes sammen. Måling og dokumentasjonen har utgangspunkt i kontroll og dette overskygger byråkratiske prosedyrer som bidrar til klare beslutningsstrukturer, faglig baserte avgjørelser og kobling til målsettingene.

Flere regler bidrar til en økende rettsliggjøring. Rettsliggjøring er et viktig begrep for å forstå de tillitsvalgtes oppgaver. Rettsliggjøring betyr i utgangspunktet at individene i et samfunn får flere – og mer konkrete – rettigheter fastsatt i lovverket. Generelle rettigheter 'deles opp' i konkrete rettigheter – som eksempelvis når retten til behandling på sykehus blir til rett til pakkeforløp med klare frister. I vår sammenheng er det snakk om at man eksempelvis legger mindre vekt på hovedavtalens intensjoner om samarbeid mellom likeverdige parter og blir mer opptatt av ordlyd og innhold i de enkelte paragrafer. For den individuelle arbeidstaker – medlemmet – handler det om at negative forhold må knyttes til et eventuelt lovbrudd (arbeidsmiljøloven) og ikke til overordnede prinsipper. Den enkelte saken blir en sak i seg selv, gjentatte saker blir en samling enkeltsaker og tolkes dermed ikke som et grunnleggende problem på arbeidsplassen. Sakene blir ikke 'sosialisert' og gjort til et kollektivt anliggende, men defineres som et individuelt problem.

Dette er utfordrende for de tillitsvalgte på flere måter. For det første stilles det større krav til juridisk kompetanse. For det andre utfordrer fokuset på individuelle enkeltsaker praksisarbeidets logikk hvor de tillitsvalgte skal være bærer av fellesinteresser og argumentere på en prinsipiell måte. For det tredje har det konsekvenser for hvilke oppgaver de tillitsvalgte utfører.

6.3 Tillitsvalgtes roller og oppgaver

Vi er redusert til vaktbikkjer. Vi har medlemmer som forventer noe av oss, men vi havner i konflikter oppover. Lokal ledelse kan ikke avgjøre noe. Det er en ond sirkel... Før jobbet jeg i min bedrift, nå jobber jeg i 'konsernnavn'. På lokalt nivå kan vi bidra, men alt det gode ledelsen brukte oss til før, det er ikke der lenger... Ledelsen har ikke fokus, ikke tid.

I kapittel 1 delte vi tillitsvalgtes oppgaver inn i to: vaktbikkje og samarbeidspartner. 'Vaktbikkja' er opptatt av at ledelsen følger lov- og avtaleverket mens samarbeidspartneren gir informasjon og innspill til ledelsen og deltar som en viktig part i beslutningsprosessene. Vaktbikkja er dermed primært rettighetsorientert på vegne av sine medlemmer, mens den andre rollen i større grad også knyttes til utvikling av virksomheten. Informasjon er et nøkkelord her. Tillitsvalgte har tilgang til informasjon som er skjult for ledelsen og denne informasjonen er helt nødvendig for godt utviklings- og innovasjonsarbeid. Informasjon om de ansattes reaksjoner på tiltak som settes i verk er særlig verdifull informasjon: Vil de ansatte medvirke til at vedtak blir iverksatt eller vil de søke å motvirke? Andre⁸ har brukt uttrykket 'boxing and dancing' om de to rollene. Tillitsvalgte er både ledelsens motpart og ledelsens medspiller – eller dansepartner.

Tillitsvalgte på alle nivåer skal fylle begge rollene, men ofte synker betydningen av å være vaktbikkje jo lenger opp i virksomheten vi kommer. Konsern- eller hovedtillitsvalgte bruker ofte mest av sin tid på strategiarbeidet, mens vaktbikkje-oppgaver er viktigere lenger ned. De to rollene kan imidlertid ikke ses på isolert fra hverandre. Jo mindre behov for vaktbikkjer (dvs. jo flinkere arbeidsgiver er til å følge lov- og avtaleverket på områder som eksempelvis lønn og overtid), jo mer vil vi forvente at de tillitsvalgte inngår i den strategiske rollen. Dette gjelder også på arbeidsplassnivå. Aktuelle saker kan være forbedringer av driften eller kvaliteten på produkt eller tjenester.

Hvordan oppfatter så de tillitsvalgte sin rolle? For det første er HR en viktig – om ikke den viktigste – motparten. Mange av de vi har intervjuet oppgir at de bruker mye tid på å sjekke at lover og regler blir fulgt opp. På denne måten blir den tradisjonelle tillitsvalgts rollen byttet ut med en slags saksbehandler på personalområdet.

HR og sånn, det er dem jeg har mest saksgang med... Det er to ansatte på HR. Har mest med den ene å gjøre... Hun snakker jeg med i hvert fall to ganger i uka. Med ledelsen... han som er leder og han som styrer med oppkjøp har vi faste møter med to ganger i året. Da diskuterer vi alt som har med selskapet å gjøre.

Den tillitsvalgte forteller altså om to møter i uken med HR og to møter i året med ledelsen. En annen tillitsvalgt forteller dette om hvilke saker medlemmene kommer med:

Det er mye forskjellig – alt fra ferie og lønn til krav om høyere stilling. Det er veldig forskjellig – om ledelsen kan presse for at de skal jobbe under sykdom eller arbeidsmiljø saker. Ofte tar ikke medlemmene kontakt før det er for sent og de er sagt opp. Ledelsen sier heller ikke fra til meg. Hadde nettopp en sak hvor ledelsen forteller at et medlem har gjort sånn og sånn. Jeg var på vakt og måtte utsette møtet. Så forteller medlemmet neste dag at møtet er avholdt og hen er sagt opp. Det er typisk at ledelsen tilbakeholder informasjon.

Enkelsaker fyller altså mye av tiden:

Størsteparten av sakene? Det er selvfølgelig feil på lønn, noe om permisjoner – handler om alt fra begravelser til legebesøk. Og så ferieavvikling etter at vi har drøftet det.

⁸ [Strategic Unionism and Partnership: Boxing or Dancing? — Lund University](#) ?

En annen sier det slik:

Det er fillesaker. Noen mangler en timeutbetaling, det kan være noe med reise eller ekstra tillegg. Og så er det de litt større sakene, for eksempel at noen er blitt urettferdig behandla av funksjonærer.

Også når det gjelder slike saker ser vi tegn til sentralisering.

HR sier av og til at hen må sjekke opp med ledelsen. En sak om timelønn vs. månedslønn måtte tas videre. Det er det samme med pensjon. Det går til konsernledelsen.

De tillitsvalgte er likevel klare på at de har en annen tilnærming til sakene enn det HR har:

Jeg har mange av de samme oppgavene som HR, men på en helt annen side. Jeg bringer ting videre fra ansatte til HR.

Våre intervjuer tyder altså på at de tillitsvalgte bruker mye tid på å sjekke om ting er i orden. Sakene er knytte til lov- og avtaleverket og dermed blir juridisk kompetanse viktig. Fra intervjuet sentralt i NAF er inntrykket at de lokale tillitsvalgte ofte møter jurister som motpart noe som utfordrer de tillitsvalgtes kompetanse. Dette gjør at enkeltsaker oftere havner på sentralt nivå og som en av de ansatte i forbundet sa:

Det er jo morsomt å hjelpe folk, men det er jo egentlig ikke min oppgave – jeg blir jo saksbehandler jeg også... Dette går ut over organisasjonsbyggingen.

6.4 Strategisk arbeid

Også når det gjelder tillitsvalgtes oppgaver finner vi stor grad av variasjon. Noen tillitsvalgte forteller at de bruker mesteparten av tiden på slike saker vi var opptatt av ovenfor, mens andre også refererer til mer strategisk arbeid:

Ja, jeg passer på at ting gjøres riktig. Så det er litt begge deler. På halvårsmøtene med konsernledelsen er det mer strategiprat. Kan handle om rekruttering eller fagbrev. Jeg er med på å formulere innkallinger og infobrev fordi jeg snakker med medlemmene, det gjør at budskapet kommer riktig ut.

Andre legger langt mer vekt på det strategiske arbeidet, her illustrert med et svar på vårt spørsmål om verdien av det europeiske samarbeidsutvalget:

Vi bruker det for å lage en handlingsplan for neste år. Har noen fokusområder. Vi ønsker å få flere lærlinger og traineer. Jobber politisk – om å ta et samfunnsansvar. Vi kommer til å mangle arbeidskraft. Vi jobber med skole på arbeidsplassen – folk som har havnet utenfor. Droppet ut, vært i fengsel osv. Vi jobber med å tilby folk som driver med idrett noe å falle tilbake på.

En annen forteller at virksomheten omorganiseres og sier dette om sin rolle:

Det er tunge prosesser. Siste månedene har vært hektiske. Det går i bølgedaler. Jeg blir ofte engasjert av de som kjøper og de som selger. De som selger vil gjerne ha meg med i prosessen etter... Jeg er med i hele prosessen. Jeg er veldig tidlig inne. Vært det i alle disse prosessen. Litt fordi jeg sitter i styret.

De to sitatene ovenfor kommer fra hovedtillitsvalgte. Eksempler på strategisk arbeid blant de lokale tillitsvalgte har det vært langt færre av.

6.5 Anbud

Flere av NAFs bransjer preges av at virksomheten organiseres etter anbudsprinsipper. Hvorvidt virksomheten vinner anbudene eller ikke er dermed viktig for arbeidsplassene. De tillitsvalgte fikk spørsmål om hvorvidt de spiller noen rolle i arbeidet med anbudene. Hovedinntrykket fra våre intervjuer er at de tillitsvalgte i liten grad trekkes inn i anbudsprosessene. Informasjonen kommer når anbudet er vunnet og endringer skal finne sted. Noen forteller likevel at de har en viss rolle:

Jeg er stort sett ikke med. Etter at det har blitt iverksatt kommer jeg inn og får info om oppstart og tidsbruk. Det hender en del at jeg må si at rammene er for stramme. Det er et av områdene vi samarbeider godt på. Ledelsen merker ofte dette fordi det blir slurv og dårlig kvalitet. Det legger leder ofte merke til før kunden. Da er vi ofte enige om at noe skal gjøres.

Andre forteller at de har en rolle når det gjelder tidsplanlegging:

Jeg blir kalt inn når vi skal opp med store prosjekter, de sjekker med meg om arbeidsplanene er innenfor.

Men, vi har også møtt tillitsvalgte som sier at anbudene ikke kommer som noen overraskelse for de tillitsvalgte. Hen utdyper:

Ja, vi er med tidlig og sier litt om brakkestandard. Vet omtrent hvor mange som skal inn i prosjektet. Vet hva vi regner på. Faste rundet med de tillitsvalgte månedlig. Da blir vi informert om hva som rører seg i markedet og hva vi velger å regne på. Noe må holdes tett ved brystet. Offentlige anbud er helt åpent.

Hemmelighold og konkurranseforhold trekkes frem som årsaker til at de tillitsvalgte ikke spiller noen rolle i anbudsprosessene, men som det siste sitatet antyder: Noen velger å involvere de tillitsvalgte og stoler på at de holder informasjonen for seg selv.

6.6 Arbeidstid

Arbeidstid og arbeidstidsordninger har vært et viktig tema i intervjuene. Her er arbeidsmiljølovens bestemmelser viktig og kapittel 10 gir tillitsvalgte en sentral rolle. For det første fastslår §10-3 at arbeidsplan for arbeidstakere som arbeider til ulike tider på døgnet skal utarbeides i samarbeid med arbeidstakernes tillitsvalgte. For det andre sier loven på en rekke punkter som omhandler

arbeidstid at partene i virksomheten kan inngå en skriftlig avtale om flere av bestemmelsene. Kravet er at det er inngått en tariffavtale i virksomheten. Arbeidsgivers (eventuelle) ønske om å fravike bestemmelsene krever dermed en avtale med den tillitsvalgte fra NAF.

Bestemmelsene i kapittel 10 har blitt brukt som argument for arbeidsgiver til å inngå tariffavtale. Dette har vi ikke grunnlag for å si noe om, men varianter av 'arbeidsgiver trenger meg for å skrive under' fant vi flere av i intervjuene. Her er noen eksempler:

De ønsker en tillitsvalgt fordi det lovlig sett må drøftes med en. Men det skal helst ikke koste noen penger.

Nei, det er lite samarbeid, hvis ikke det er noe de vil ha. Et eksempel er utvidelse av arbeidstid. Hvis jeg signerer – da er jo samarbeidet veldig greit.

6.7 Endret motpart og endrede oppgaver

Vi finner altså klare tegn til at tillitsvalgtes rolle drives i retning av vaktbikkje-funksjonen: Tillitsvalgte sjekker om lov- og avtaleverket følges og det blir mindre tid – og fokus – på strategisk partsamarbeid.

Den tillitsvalgte bak sitatet nedenfor fikk spørsmål om hvilke saker partene var uenige om. I sitatet ser vi at tendensen til å måtte være vaktbikkje kombineres med rettsliggjøringen:

Mye personalpolitikk. Mye, vi har en del personalsamtaler som HR blir koblet på. Mye går på regler og tolkninger. Vi er ikke alltid enige om hva lov og avtaleverk sier. Det er de typiske uenighetene som vi har... Vi får et ferdig oppsett som vi kan kommentere på. Hvis det ikke har så mye å si så får vi si vår mening og komme med innspill, men hvis de har bestemt seg så har de det.

Også Trygstad og Steen fant tegn til rettsliggjøring, her med et sitat fra en tillitsvalgt (Trygstad og Steen 2019:7): «Tillitsvalgte møter i dag oftere og oftere advokater på arbeidsgiversiden. Arbeidsgivere har enten med seg advokat eller har rådført seg med advokat.» I våre intervjuer fant vi også eksempler på dette og det ble hevdet at den sterke vekten på HR medførte stadig flere saker og stadig flere jurister i HR-avdelingen. Økt vekt på saksbehandling knyttet til regelverk lokalt endrer også oppgavene på det sentrale nivået.

Hvordan kan vi så forstå denne utviklingen og ikke minst, hvilke konsekvenser kan den ha? Vår analyse gir grunn til å fremheve punktene nedenfor, men vi minner om at dette er bygget på et kvalitativt materiale. En vurdering av omfanget av de endringene vi har fanget opp krever en kvantitativ tilnærming.

- Tillitsvalgte møter i økende grad HR og ikke linjeledelsen.
- HRs tilnærming er knyttet til individuelle og i mindre grad kollektive forhold.
- Saksbehandling blir en sentral oppgave for de tillitsvalgte. Saksbehandlingen preges av økende rettsliggjøring og 'sak-til-sak'-arbeid.

- Opplevelsen er at HR har liten selvstendig myndighet og må klarere avgjørelser lenger opp i organisasjonen. Både linjeledelsen og HR er altså preget av økende sentralisering.
- HRs usikkerhet kan knyttes sammen med synet på uenighet og konflikt. Dersom uenighet utelukkende er uønsket og forstås som tegn på at ledelsen ikke har gjort jobben sin blir det mer forståelig at den enkelte vil ha 'ryggen fri' og ønsker bekreftelse fra overordnede før avgjørelsen kan tas.
- Utviklingen skissert over tvinger den tillitsvalgte over i en mer rendyrket vaktbikkje-rolle. Dette svekker den strategiske rollen og dermed også verdien av partssamarbeidet. Med andre ord: Partssamarbeidet som redskap for å øke produktiviteten forsvinner.

6.8 Hovedpunkter i kapittel 5 og 6

I tabellen har vi systematisert gjennomgangen i dette og forrige kapittel og vi vender tilbake til de fire formene for partssamarbeid.

Tabell 5: Oppsummering etter de fire formene for partssamarbeid.

Kjennetegn	Tradisjonelt	Problemfritt	Utfordrende	Forvitrende
Sentralisering av makt	Ja, men fungerende konsernordning	Ja, men lokal autonomi	Ja	Ja, og konsernordning svekkes
Eierskap	Norsk og utenlandsk	Norsk og utenlandsk	Norsk og utenlandsk	Norsk og utenlandsk
Styrets rolle	Viktig hvis norsk, ikke viktig hvis utenlandsk	Lokal autonomi	Viktig hvis norsk, ikke viktig hvis utenlandsk	Viktig hvis norsk, ikke viktig hvis utenlandsk
Ansattrepresentasjon	Ja	Ingen oppmerksomhet	Møter motstand	Ja, men i 'papirstyre'
Mellomledernes rolle	Svekkes	Lokal ledelse har myndighet	Svekkes	Svekkes
HRs rolle i partssamarbeidet	Liten	Ingen	Stor	Stor
Tillitsvalgtes rolle	Strategisk	Både strategisk og rettighetsorientert	Rettighetsorientering	Rettighetsorientering
Ledernes kunnskap om modellen	Liten, men lærer av tillitsvalgte	Middels	Liten	Liten

Vi finner økende toppstyring i alle de fire formene for samarbeid, men i den tradisjonelle formen spiller konsernordning en viktig rolle og sørger for at de tillitsvalgte har kontakt med toppledelsen. I det problemfrie samarbeidet gjør lokal autonomi at økende toppstyring ikke får konsekvenser for den tillitsvalgtes rolle. Toppstyringen er en avgjørende faktor i både det utfordrende og det forvitrende samarbeidet. Oppbyggingen av konsernordning er tungt i førstnevnte, mens konsernordningens betydning svekkes i det forvitrende samarbeidet. Svekkelsen er særlig viktig i utenlandske virksomheter hvor den nasjonale autonomien til ledelsen er mindre.

Eierskap i seg selv har liten betydning og vi finner både norsk og utenlandsk eierskap i alle de fire formene for samarbeid. Utenlandsk eierskap har betydning for styrets rolle og dermed også innflytelsen til ansattrepresentantene. Representasjonen er på plass både i den tradisjonelle og i den forvitrende formen for samarbeid, men det er bare i den tradisjonelle at posisjonen gir innflytelse. I det forvitrende partssamarbeidet har styret liten betydning og de ansatte er

representert i et styre hvor det ikke fattes viktige beslutninger. I det problemfrie samarbeidet var det ingen oppmerksomhet om styret, mens man i det utfordrende strever med å få representasjon på plass og møter motstand – eller passivitet – fra ledelsen.

I tråd med den økende toppstyringen svekkes mellomledernes rolle. Dette er et kjennetegn i alle de fire formene for samarbeid, men i det problemfrie samarbeidet har lokal ledelse likevel fortsatt myndighet. Vi finner også tegn til økt vekt på HR i alle formene, men rollen som motpart i partssamarbeidet er likevel forskjellig. I den tradisjonelle formen har HR en støttefunksjon og det er linjeledelsen som har ansvaret for partssamarbeidet. Det samme gjelder for det problemfrie samarbeidet. I de to siste formene har HR i stor grad erstattet ledelsen som tillitsvalgtes motpart.

I det tradisjonelle samarbeidet legges det stor vekt på tillitsvalgtes strategiske rolle og tillitsvalgte er en ressurs for virksomheten. Vekten på det strategiske muliggjøres av at man i større grad kan stole på at arbeidsgiver selv sørger for at rettigheter i lov- og avtaleverket innfris. Også i det problemfrie samarbeidet har den tillitsvalgte en strategisk rolle. Dette fremkommer av den tette kontakten som er mellom partene. I de to siste formene har de tillitsvalgte en mer rettighetsorientert rolle. Dette skyldes både at 'vaktbikkja' er nødvendig for å sikre at ting går riktig for seg, men også at de ikke inviteres inn i det strategiske arbeidet i virksomheten.

Også manglende kunnskap om den norske modellen er et gjennomgående trekk ved alle de fire formene. Men, i den tradisjonelle modellen er de tillitsvalgte sterke nok til å drive opplæring av lederne og kan dermed kompensere for manglende oppmerksomhet om partssamarbeid i utdanningene. I det problemfrie samarbeidet er ledelsens kunnskapsnivå noe høyere, mens man i de to siste formene sliter mer. Manglende kunnskap om rettigheter driver de tillitsvalgte mot rollen som vaktbikkje og manglende kunnskap om verdier og prinsipper bak samarbeidssystemet gjør det vanskelig å bygge partssamarbeid i det utfordrende samarbeide. Tilsvarende gjør mangel på kunnskap at ledere ikke bidrar til å opprettholde et godt partssamarbeid i det forvitrende samarbeidet.

7 Den nye norske modellen - i NAFs ulike bransjer?

Man skal jo ikke alltid være enige. Ingen store uenigheter. Et par tunge saker, men vi har greid å løse det. Har involvert ledelse lenger opp. Han (lokal leder) har vært voldsomt ryddig i disse sakene. Han har hørt på meg selv om vi ikke nødvendigvis har vært enige.

Ja, toppledelsen er takknemlig, du ser det på dem at det er ny informasjon. Det er greit for oss også. De sier at de setter pris på møtene. De ønsker å delta i tillitsmannsgruppas møte. De uttrykker at de setter pris på å invitasjonen og samtalen med oss.

Sitatene viser at den tradisjonelle norske mikromodellen finnes blant virksomheter i NAFs bransjer. Blant de sentrale partene understrekes det at forholdet mellom partene er godt og tett: Man er enige om å være uenige under lønnsforhandlingene, mens resten av året preges av samarbeid.

Samtidig er det grunn til å understreke at den stabiliteten i innflytelse og oppslutning om den norske modellen vi refererte til i innledningskapitlet i liten grad gjenfinnes i denne undersøkelsen. Et kvalitativt materiale gir ikke grunn til konklusjoner, men inntrykket er at bedriftsdemokratiet er på vikende front i flere av NAFs bransjer, eller som en av de tillitsvalgte formulerte seg:

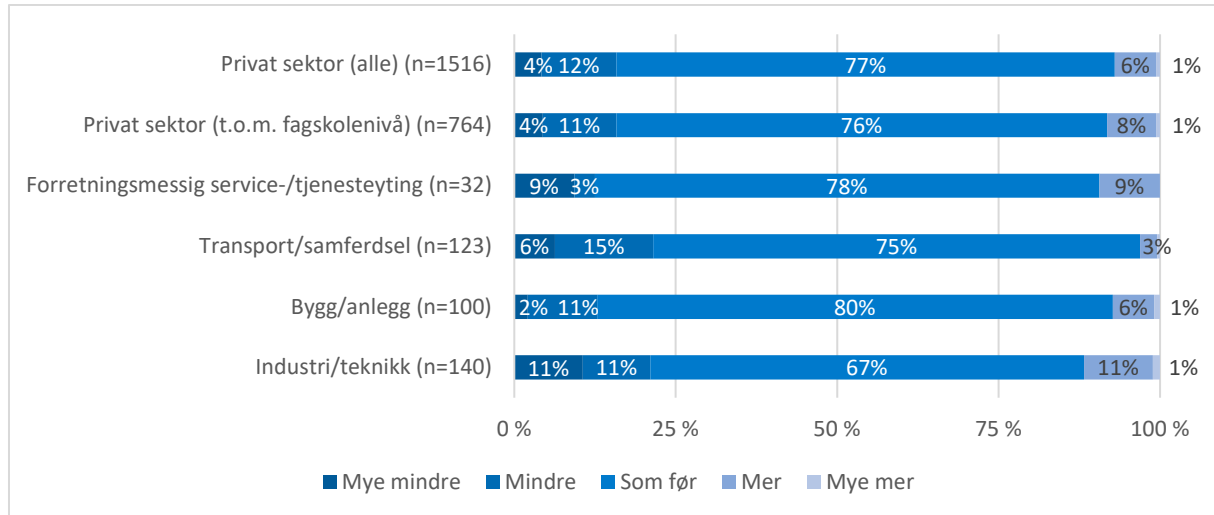
Mye om det vi opplever innad i konsernet. Skrevet inn til forbundet. Jeg skulle ønske at dette ble satt av mer tid til. Politisk arbeid inn mot modellene. Ønsker mer hjelp fra forbundet. Og de som skal vedta lover. Må være litt på. Det som skjer i Norge. Den norske modellen... om vi mister den norske modellen... Redd for at vi skal få amerikanske og europeiske tilstanden. Redd for å miste den norske modellen som verktøy.

I Medbestemmelsesbarometeret 2022 fant vi klare tegn til at de tillitsvalgtes posisjon svekkes. De ansatte fikk spørsmål om de tillitsvalgte har fått mer eller mindre innflytelse på saker som er viktige for dem de tre siste årene. Blant ansatte i privat sektor svarte 20 prosent at de tillitsvalgte har fått mindre innflytelse, mens 8 prosent svarte at de tillitsvalgte har fått mer. Det er ikke gitt at de ansatte har et korrekt inntrykk av de tillitsvalgtes innflytelse, men dersom de ansatte ikke merker eller ikke vet om de tillitsvalgte har innflytelse er dette en alvorlig utfordring.

Analysen i Medbestemmelsesbarometeret viser at verken utenlandsk eierskap, konsernorganisering eller antall ledernivåer har betydning for hvordan de ansatte vurderer utviklingen i tillitsvalgtes innflytelse (Dahl og Hagen 2023). Men, dersom den ansatte synes at toppledelsen stadig får mer makt er det mer sannsynlig at vedkommende også mener at de tillitsvalgtes innflytelse har sunket (0,25**). Også når det gjelder mellomledernes rolle og byråkratisering finner vi en, om enn svak, sammenheng. Dersom man mener at mellomlederne har liten innflytelse i styringen av virksomheten svarer man også oftere at tillitsvalgte har fått mindre innflytelse (0,17**). Og dersom man mener at lederrollen blir stadig mer byråkratisk vurderes også tillitsvalgtes innflytelse i større grad som synkende (0,15**).

I figur 7 går vi nærmere inn i funnene i våre bransjer.

Figur 7: Ta utgangspunkt i de tre siste årene: Synes du at tillitsvalgte har fått mer eller mindre innflytelse på saker som er viktig for medlemmene? Bare vanlige ansatte uten personallederansvar eller tillitsverv. Vektet.



Blant ansatte i privat sektor svarer 16 prosent at tillitsvalgte har fått mindre innflytelse de tre siste årene. 7 prosent svarer at tillitsvalgte har fått mindre innflytelse. I to av 'våre' bransjer, forretningsmessig service-/tjenesteyting og bygg/anlegg, er andelen som svarer mindre innflytelse noe lavere enn i privat sektor generelt. I de to andre bransjene ligger andelen noe høyere – 21 prosent i transport/samferdsel og 22 prosent i industri/teknikk.

Vi minner om at disse tallene bygger på et lite utvalg, men det er likevel interessant å legge merke til at det er flere som svarer at innflytelsen til de tillitsvalgte er blitt mindre enn andelen som svarer at de tillitsvalgte har fått mer innflytelse.

AFI har gjennomført en spørreundersøkelse blant NAFs medlemmer i vekterbransjen (Wathne mfl. 2023) og resultatene var på mange måter nedslående. Respondentene ble presentert for to påstander:

Jeg opplever at toppledelsen i selskapet jeg jobber i er opptatt av medbestemmelse og medvirkning fra de ansatte. Her svarer 5 prosent at de er helt enige i dette mens 19 prosent svarer litt enig. Halvparten (49 prosent) er helt uenig og 28 prosent litt uenig.

Jeg opplever at nærmeste leder i selskapet hvor jeg jobber er opptatt av medbestemmelse og medvirkning fra de ansatte. Her er resultatene litt mer positive, 15 prosent er helt enig og 32 prosent litt enig. Men, mer enn halvparten (53 prosent) er litt eller helt uenig.

Vi har ikke tilsvarende undersøkelser fra de andre av NAFs bransjer. Wathne mfl. (2023) konkluderer med at når vi sammenligner medbestemmelse og medvirkning i vekterbransjen med resten av privat sektor kommer vekterbransjen svært dårlig ut.

Antall intervjuer i dette prosjekt er alt for lavt til at vi kan konkludere med noe om tilstanden i de ulike bransjene. Intervjuet med ansatte/tillitsvalgte sentral i NAF ga imidlertid nyttig informasjon om de tema vi har vært opptatt av i denne rapporten.

Også på sentralt nivå understrekes den variasjonen vi finner når det gjelder partsamarbeidet i NAFs ulike bransjer. Forskjellene knyttes til at industrisiden har langt tyngre tradisjoner for

partssamarbeid enn servicesiden hvor de ansatte er yngre, det er mye kvinnedominans, mye deltid og stort innslag av ikke-etniske nordmenn. Partssamarbeid er ikke like institusjonalisert slik som i industrien. Renholdsbransjen synes å ha særlige utfordringer. Lave medlemstall, skeptisk ledelse og anbudssystemet trekkes frem som viktige forklaringer. I noen bransjer betyr anbud også at den tillitsvalgte skifter arbeidsgiver. Da må det finnes og velges nye tillitsvalgte og de må finne sin rolle.

Virksomhetens størrelse har også betydning for hvilke utfordringer de tillitsvalgte står overfor. I de store virksomhetene strever man med å få innpass på toppen, mens tillitsvalgte i de små virksomheter opplever mye forskjellig. Små virksomheter er gjerne familieeid og her er erfaringen at det kan være vanskelig å kreve tariffavtale.

Intervjuene våre gir grunn til å peke på sentralisering av makt og skifte av motpart fra ledelse til HR som de største utfordringene partssamarbeidet står overfor. Dette er tema som også NAF sentralt har erfaring med. En av dem formulerte seg slik:

Utfordringene vi har er at vi samarbeider med feil folk. Vi møter HR og ikke sjefen. Problematisk. Det er ikke alltid de kan si ja. Man skal ha en motpart som kan det. Forhandlingene skjer mot en HR-mur.

Andre brukte uttrykk som 'å møte HR-veggen' og at 'ansvaret pulveriseres i HR'.

7.1 Ledelse, ledelse, ledelse

Fra gammelt av har vi hatt konsernledere som har bygd opp en kultur hvor partssamarbeidet er viktig. Vi lever av god produksjon og da må det tilrettelegges for at de ute gjør en god og trygg jobb. Vi har faktisk ledere som er sosialdemokrater. De tenker litt som vi tenker.

Sitatet over kom som svar på vårt spørsmål om hvorfor partssamarbeidet sto så sterkt i virksomheten. Analysene av data fra Medbestemmelsesbarometeret og vekterundersøkelsen nevnt over gir grunnlag for å trekke følgende konklusjon: Ledelse og ledelsesformer er avgjørende faktorer. Dette gjelder både for de ansattes individuelle innflytelse og de tillitsvalgtes innflytelse. Partssamarbeid krevet to parter og begge parter må se verdien av samarbeidet.

Konklusjonen om at ledelse er en avgjørende faktor gjør seg også gjeldende for denne undersøkelsen: Ledelsens rolle er nøkkelen til et godt partssamarbeid.

En erfaren tillitsvalgt ga dette rådet til nye tillitsvalgte:

Få en best mulig dialog både med nærmeste leder og øverste leder. Gjør hverdagen din mye enklere. Prøve å ikke bare møte dem når det er utfordringer. Ha den tiden. Sitte sammen og spise. Gjør hverdagen enklere. Jeg har den (kontakten) med alle lederne. Om jeg ikke hadde hatt den dialogen ville jeg ikke fått til noe som helst. Ville gitt meg. Jeg tror nøkkelen er å ha god kontakt med alle i bedriften.

God kontakt med ledelsen er den tillitsvalgtes klare strategi. Men, mange av NAFs tillitsvalgte står overfor store utfordringer i møte med ledelsen. Vi vil særlig trekke frem fem forhold:

Manglende eller usynlig motpart

For det første må motparten være organisert. Flere av de vi snakket med fra NAF sentralt trakk frem viktigheten av organisering på arbeidsgiversiden. Når arbeidsgiveren ikke er organisert må NAF forhandle direkte med bedriften noe som er langt mer utfordrende enn når tariffavtale er inngått.

For det andre må det være mulig for de tillitsvalgte å identifisere motparten. Med kompliserte organisasjonsformer og/eller konsernstruktur kan det være vanskelig å finne ut hvor beslutningsmyndigheten er plassert.

Feil motpart

Partssamarbeidet må ikke overlates til HR. HR som viktigste motpart i partssamarbeidet er utfordrende for de tillitsvalgte. Dette skyldes ikke bare manglende myndighet, men må også knyttes til moderne ledelsesformer som danner grunnlaget for HR. Vekten på felles verdier og holdninger knyttet til virksomhetens målsettinger og frykten for konflikt og uenighet bryter med kjernen i partssamarbeidet: Ulike interesser brynes mot hverandre og konstruktive og legitime kompromisser oppstår. Partssamarbeidet skal håndtere konflikter mens HR ønsker å unngå dem. Dette gjør at HR som motpart blir vanskelig.

Svak motpart

Sentralisering og toppstyring svekker mellomledernes muligheter til å opptre som en reell motpart. Det er en fordel og ikke en ulempe for tillitsvalgte med sterke ledere. Svak og usikker ledelse – eller ledelse som må sende sakene videre – svekker betydningen av partssamarbeid på lavere nivå i virksomheten og forlenger prosessene. I utenlandskeide konsern blir avstanden opp til den sterke motparten svært lang.

Kunnskapsløs motpart

Også mangel på kunnskap om lov- og avtaleverk hos ledere er en gjenganger i studier av partssamarbeid. Dette skaper en rekke utfordringer knyttet til håndtering av lov- og avtaleverket noe som igjen presser den tillitsvalgte i retning av rollen som vaktbikkje.

Uinteressert motpart

Alle tillitsvalgte vi har snakket med kommer fra virksomheter som har tariffavtale. Dette betyr at ledelsen har forpliktet seg til samarbeid. Men, analysen viser klart at også her finner vi tillitsvalgte som opplever at lederne ikke er interessert eller ikke ønsker seg tillitsvalgte og partssamarbeid. I praksis viser dette seg som trenering, løfter som ikke følges opp eller motvilje til å følge opp bestemmelsene i lov- og avtaleverket.

7.2 Organisasjonsgrad, medlemsaktivitet og tillitsvalgte

I denne undersøkelsen har vi bare snakket med tillitsvalgte og analysen bygger på deres oppfatning av motparten. Hvordan lederne ser på sin motpart har vi ikke informasjon om. Men, det er to parter i partssamarbeidet og ledelsens rolle er ikke den eneste som har vært tema i denne rapporten. Høy organisasjonsgrad, dyktige og samarbeidsvillige tillitsvalgte og aktive medlemmer er også en viktig forutsetning for at modellen skal fungere.

Organisasjonsgraden varierer i NAFs bransjer, men konklusjonen er likevel at det er et stort potensial for økt oppslutning. Verving er et tema de tillitsvalgte er opptatt av, men oppleves av mange som utfordrende. Dels er manglende interesse blant de ansatte en utfordring, men de

tillitsvalgte trekker særlig frem at *tilgang* til de ansatte kan være vanskelig. Det er ingen selvfølge at de tillitsvalgte får beskjed om nyansettelser. I flere av bransjene dominerer virksomheter med flere arbeidsplasser eller arbeid som foregår på ulike steder til ulike tider. Dette gjør det tidkrevende å få kontakt med potensielle medlemmer. Tid til tillitsvalgtarbeid er et konfliktema flere steder.

Når det gjelder medlemsaktivitet er det – om enn i noe varierende grad – et felles ønske hos de tillitsvalgte vi har intervjuet at medlemmene blir mer aktive. Her er de altså på linje med funn fra annen forskning. Tillitsvalgte ønsker seg mer aktive medlemmer, det er konklusjonen også fra dette prosjektet. Igjen er det grunn til å peke på at årsaken er todelt: medlemmenes eget engasjement og de tillitsvalgtes mulighet til å organisere aktivitet. Tiden strekker ikke til og noen møter også motstand fra ledelsen dersom de ønsker å arrangere medlemsmøter i arbeidstiden. Medlemsaktivitet er et godt grunnlag for å rekruttere nye tillitsvalgte. Flere er bekymret for om de vil klare å få ta tak i nye tillitsvalgte den dagen de selv gir seg.

Tillitsvalgte må bevise at det nytter å organisere seg og være et aktivt medlem. Tillitsvalgtes rolle og økt organisasjonsgrad henger derfor tett sammen. Tillitsvalgtsrollen kan studeres med utgangspunkt i de fire formene for partssamarbeid vi har konstruert. De tillitsvalgte i det tradisjonelle samarbeidet er trygge i sin egen rolle og opptatt av å videreutvikle partssamarbeidet. Tillitsvalgte i det problemfrie samarbeidet er mindre opptatt av sin egen rolle og legger vekten på det tette forholdet til ledelsen. I det utfordrende samarbeidet er det først og fremst innsatsen og pågangsmotet til de tillitsvalgte som kan fremheves. I det forvitrende samarbeidet er det lett å få øye på frustrasjonen. De tillitsvalgte opplever gang på gang at beslutninger er tatt og at de blir mindre og mindre satt pris på som strategiske samarbeidspartnere.

7.3 Den nye norske modellen?

Mange av de tillitsvalgte vi har snakket med sier at den norske modellen finnes på papiret, men at samarbeidsordningene ikke fungerer slik som de burde.

Terningkast? 3. Vi har noen utfordringer, men andre ting er bra. To år frem i tid? Det er vanskelig å si. Mulig du får et annet svar om seks måneder. Det er en del ting i horisonten som kan slå begge veier. Håper at jeg kan si at det er oppe i en femmer. Kommer aldri opp på seks. Man kan alltid streve mot å bli bedre.

Tillitsvalgtes innflytelse avhenger av at de har tilgang til det rommet hvor de avgjørende beslutningene fattes. Den sentraliseringen av makt som de tillitsvalgte forteller om – og som vi også finner i de representative undersøkelsene – er svært viktig. Den tillitsvalgte i sitatet over sier at «*Det er ting i horisonten som kan slå begge veier*». Det betyr også at vi ser ulike fremtidsbilder av den nye norske modellen. På basis av vår analyse kan vi ane konturene av en ny norsk modell som preges av:

Fra mikro til makromodell

Det er høy oppmerksomhet og oppslutning om trepartssamarbeidet. Forholdet mellom de sentrale partene er tett og godt, mens innholdet i mikromodellen forvitrer. Den norske arbeidslivsmodellen endrer opp som et samarbeidssystem på sentralt nivå.

Fra partsamarbeid til HR-rådgivning

Ledelsen har i stor grad overlatt partsamarbeidet til HR. Kombinasjonen av mer strategisk orientert HR og manglende myndighet endrer tillitsvalgtrollen i retning av rådgiver for HR. Tillitsvalgte blir saksbehandlere som forvalter rettigheter forhandlet frem av de sentrale partene.

Fra strategisk samarbeid til rettighetshåndtering

Partssamarbeidet er, slik vi var opptatt av innledningsvis, tuftet på ønsket om et demokratisk og produktivt arbeidsliv. Uten det vi har kalt det tradisjonelle partssamarbeid vil demokratibiten reduseres til rettighetshåndtering. Det er de ansattes lov- og avtalebestemte rettigheter, som lønn og arbeidstid, som dominerer partssamarbeidet, mens de demokratiske verdiene knyttet til deltakelse i beslutningsprosesser i mindre grad ivaretas. Tillitsvalgtes rolle som strategisk samarbeidspartner svekkes og viktig informasjon om driften og ledelsen, innspill knyttet til forbedringer av arbeidsprosesser, misnøye og dårlig arbeidsmiljø når ikke opp til beslutningstakerne. Det betyr etter all sannsynlighet dårligere beslutninger som vil gå ut over produktiviteten.

7.4 -Det kan slå begge veier

Men, tilstanden i det norske bedriftsdemokratiet kan også slå den andre veien. Noen av de tillitsvalgte forteller at samarbeidet er på bedringens vei og at de har planer om å etablere en gjennomgående tillitsvalgsstruktur:

De tre første årene som tillitsvalgt var en kamp uten like. Ekstremt mye jobb for å få delta i møter. Det er først de siste 2-3 årene det har blitt bra.

Jobber med at de skal se verdien av tillitsvalgte. Vi blir som regel sett på som kranglefanter, men opptatt av å være diplomat. Jobber hardt med at de skal se verdien. Arbeidstid, turnus, kan vi godkjenne – protokoll med referatene – godkjenner. Vi er et verktøy, det har de begynt å skjønne nå.

Den viktigste konklusjonen fra dette prosjektet er likevel at den norske samarbeidsmodellen på ingen måte kan tas for gitt, men at opprettholdelse av modellen krever kontinuerlig arbeid.

Referanser

Dahl, E. & I.M. Hagen (2023), Medbestemmelsesbarometeret 2022: *Hva nå? Mikromodellens møte med nye utfordringer*. AFI-rapport 2023:05. <https://hdl.handle.net/11250/3045621>

Engelstad, F., A.E. Storvik, J. Svalund & I.M. Hagen (2003), *Makt og demokrati i arbeidslivet*. Oslo: Gyldendal Akademiske.

Falkum, E., I.M. Hagen & S.C. Trygstad (2009), *Bedriftsdemokratiets tilstand. Medbestemmelse, medvirkning og innflytelse i 2009*. Fafo-rapport 2009:35

Hagen, I.M. & E. Svarstad (2021), *Ansattes styrerepresentasjon i privat sektor*. Fafo-notat 2021:07.

Hagen, I.M., Å.A. Seip & J. Svalund (2020), *Hovedavtalen i staten – et godt virkemiddel for samarbeid, medbestemmelse og utvikling?* Fafo-rapport 2020:28.

Hagen, I.M. & S. Trygstad (2007), *Ledelse og samarbeid i staten*. Fafo-rapport 2007:15

Jacobsen, D.I & J. Thorsvik (2014), *Hvordan organisasjoner fungerer*. Oslo:AdLibris

Hernes, G. (2006), *Den norske mikromodellen. Virksomhetsstyring, partssamarbeid og sosial kapital*. Fafo-notat 2006:25.

Nergaard, K. & S.C. Trygstad (2012), *Tillitsvalgtes hverdag. Sett fra grasrota i seks LO-forbund*. Fafo-rapport 2012:40.

NOU 2010: 1. *Medvirkning og medbestemmelse i arbeidslivet*.

Trygstad, S.C., K. Alsos, R.K. Andersen, M. Bråten, I.M. Hagen & R.S. Jensen (2021), *Arbeidstakeres medbestemmelse og medvirkning*. Fafo-rapport 2021:10.

Trygstad, S.C. Alsos, K., I.M. Hagen, & R. S. Jensen (2015): *Den norske modellen på virksomhetsnivå*. Fafo-rapport 2015:18

Trygstad, S.C., J.R Steen 2019, *De tillitsvalgte og medlemmene. Fremtidens arbeidsliv*: Notat 4. Fafo-notat 2019:17.

Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations (7. utg.) Upper Saddle River: Pearson/Prentice Hall*

Wathne, C. T., I. M. Hagen, I. Haugland & H. O. I. Gundhus (2023), *Sikkerhet og trygghet i vekterarbeid - Vekteres vilkår for oppgaveløsning*. AFI-rapport 2023:11.

<https://hdl.handle.net/11250/3062976>

POSTADRESSE:

Arbeidsforskningsinstituttet AFI
OsloMet – storbyuniversitetet
Stensberggata 26
Postboks 4, St. Olavs Plass
0130 Oslo

E-POST:

postmottak-afi@oslomet.no