



OsloMet - storbyuniversitetet

Hassan Mahmood

Fagforeningens plass i bedriftsdemokratiet

En studie av fagforeningens rolle ved ansettelsesprosesser i Sporveien



Masteroppgave i Styring og ledelse

OsloMet - Storbyuniversitetet, Fakultet for Samfunnsvitenskap, Oslo 2018/2019

Sammendrag

Sporveien har i de siste årene utviklet seg til en sterkere og velkjent merkevare i hovedstaden, hvor bedriften har drevet virksomheten i snart hundre år. Gjennom strategien «Best 2020» har de som overordnet mål å være den beste løsningen på effektiv og miljøvennlig persontransport i Norden innen 2020. Med flere tusen søkere i året, har de et stort engasjement rundt ansettelsesprosesser. De har valgt å involvere den største hovedsammenslutningen av arbeidstakere, LO i disse prosessene. De fleste virksomheter vil med dagens forhold være bevisste på å ha en mest mulig ryddig ansettelsesprosess. En stor bedrift som Sporveien som også har en viktig samfunnsoppgave kan ofte havne i rampelyset om disse prosessene ikke er gjennomsluktige. Dette blant annet fordi de med sine 260 millioner reisende i året berører hverdagen til veldig mange mennesker. Det er derfor spennende å studere hvordan bedriften og fagforeningen samarbeider mot en felles målsetting om å skape en dynamikk som kommer alle til gode.

Oppgaven er avgrenset til å kun undersøke ansettelsene i Trikken og T banen da disse har en tilnærmet lik drift og ledelsesstruktur. Da kun LO er representert i ansettelsesprosessene har det vært naturlig å se bort fra andre fagforeninger og deres påvirkning for andre deler av virksomheten i denne oppgaven.

Problemstillingen for oppgaven er; **«Hvilke rolle har fagforeningen for ansettelser i Sporveien»**

Denne avhandlingen er gjennomført som en kvalitativ studie hvor jeg har forsøkt å svare på problemstillingen ved hjelp av to hypoteser. Den første hypotesen omhandler maktforholdet fagforeningen er med på å balansere. Det har derfor vært naturlig å ta i bruk maktteorier som maktfordelingsprinsippet og teorien om modellmakt for å forklare dette. Den andre hypotesen omhandler omdømmehåndteringen fagforeningen og bedriften sammen jobber med. Det dreier seg om deres samfunnsansvar for å styrke tillit og bedriftsdemokratiet. Teorier for å forklare dette inkluderer derfor hvordan tillit og samfunnsansvar påvirker omdømme.

Ved bruk av strategiske utvelgelsesmetoder har jeg intervjuet representanter både fra bedrift og fagforeningssiden. For å få kvalitet og kvantitet i dataene har semi strukturerte intervjuer vært et naturlig valg.

Gjennom intervjuene og bedriftens offisielle nettsider har det ikke vært noen tvil om at Sporveien som en helhet satser stort på omdømme kampanjen sin, og fagforeningen gir sitt bidrag for å styrke den.

Det kommer frem at det spesielt legges vekt på samfunnsansvaret samarbeidet mellom bedriften og fagforeningen er med på å skape, som bidrar til et god dynamikk mellom partene. I tillegg kom det frem at ansettelsesprosessene virker ryddige og er sjeldent problematiske i ansettelser på lavere nivå, men at ting kan ha en tendens til å bli politisk ladet ved valg av nøkkelpersoner på høyere nivå. Helhetlig sett har funnene i analysen vært bekreftende om hypotesen om fagforeningenes maktbalanserende rolle i ansettelsesprosesser og hvordan fagforeningens deltagelse er med på å gi Sporveien et omdømme som en samfunnsbevisst, tillitsfull og demokratisk bedrift.

Abstract

Sporveien has, in recent years, developed into a stronger and well-known brand in the capital of Norway, where the company has been operating for almost a century. Through the "Best 2020" strategy, the company have a main goal to be the best solution for efficient and environmentally friendly passenger transport in the Nordic region by 2020. With thousands of applicants every year, Sporveien have an enormous commitment to employment processes and have chosen to include the largest union of employees, LO, in the processes. With today's circumstances, most businesses will be conscious of having the tidiest employment processes, however with Sporveien we can clearly see that if it is to undertake any decisive social tasks, it can often end up in the public interest if there were to be any mishaps or oversights. It is therefore exciting to study how the company and the union work together to create a dynamic environment within themselves that benefits both them and the stakeholders.

This thesis is limited to examining only the hiring in the Tram (Trikken) and the underground (T banen), as these have an overall impact on the operational and management structure. Since only LO is represented in the hiring processes, it would be plausible to look away from the other labour unions and their roles/influence on other parts of the business for the purpose of this Theses.

The research question is; « What role does the labour union have in Sporveien's hiring processes.»

This thesis is conducted as a qualitative study in which I have tried to answer the research question using two hypotheses. The first hypothesis deals with the power of the company and its management that labour union is helping to balance. It has therefore been an easy task to use theories within the term power as the principle of power distribution and the theory of model power to explain this. The second hypothesis deals with the reputation management of the labour union and the company, who work together to strengthen the company through building up trustworthiness, taking social responsibility and a strengthen corporate democracy. Theories to explain this have therefore dealt with how trust and social responsibility affect reputation.

By using strategic selection methods, I interviewed representatives from both the company and the union. To ensure data collected is of both high quality and appropriate quantity, I concluded that semi-structured interviews would be the favourable choice.

Through the interviews and the company's official websites, there is little doubt that Sporveien is investing heavily in the reputation of it's campaign, and the union gives it's contribution to strengthening it. It emerges that emphasis is placed on social responsibility and the collaboration between the company and the labour union contributes to creating, which also is a factor which contributes to a good dynamic between the parties.

Another finding is that the hiring processes seem tidy and are rarely problematic in lower-level employment, but that things may tend to be politically stimulated by the choice of key personnel and on higher levels of employments. Overall, the findings in the analysis have been affirmative to the supposed hypotheses and all data sources have given the impression for the control mechanism the union has, while revealing how important the reputation is for Sporveien.

Forord

Fagforeninger har lenge fascinert meg og da jeg endelig skulle begynne med masteroppgaven, var det ikke lenge før ideene var mange rundt dette. Heldigvis jobber jeg i en bedrift som er sterkt preget av fagforenings representasjon.

Å utforske Sporveien ble derfor et naturlig valg. Denne oppgaven og temaet jeg har utforsket, bidro til å gi meg et nytt syn på hvordan fagforeningen er implementert på de ulike nivåene i bedriften og hvordan de gjør en forskjell. En av de store utfordringene har vært å legge interessant kunnskap/teorier til side grunnet relevans og oppgavens omfang. Dette har minnet meg på at jeg fortsatt har mye å lære.

Masteroppgave er ikke et verk man klarer å gjennomføre alene. Uten motivasjon, kritiske spørsmål, gode ideer og innspill fra de rundt meg, ville denne oppgaven ikke vært som den er blitt. Ved siden av familie og fulltidsjobb har arbeidet med å skrive masteroppgaven til tider vært svært stressende og krevende. Takk til familie og venner for tålmodigheten og støtten de har gitt meg gjennom oppgaveskrivingen. Uten deres oppmuntringer og motivasjon ville oppgaven aldri blitt ferdig. En spesiell takk til min eldre søster for stadig oppmuntring og gjennomgåelse av oppgaven i slutfasen.

Opgaven hadde heller ikke blitt til uten informantene som tok seg tid til å bli intervjuet og jeg vil derfor takke dere alle for å velvillig dele kunnskap og erfaringer.

En stor takk til min veileder Pål Veiden for alle de gode samtalene og diskusjonene. Du har gitt uvurderlige råd og fått meg til å tenke kritisk underveis i oppgaveskrivingen. Uten deg ville det ikke vært en god nok struktur i oppgaven.

Oslo, Mai 2019

Hassan Mahmood

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	2
Abstract.....	4
Forord	6
1 Innledning.....	9
1.1 Tema og begrunnelse for valg av problemstilling	9
1.2 Avgrensninger.....	10
1.3 Problemstilling.....	11
1.4 Disposisjon for videre arbeid.....	11
2 Teoretisk tilnærming	13
2.1 Fagforeningenes rolle bedriftsdemokratiet	13
2.2 Makt.....	14
2.2.1 Maktfordelingsprinsippet	15
2.2.2 Modellmakt.....	16
2.3 Omdømmehåndtering	17
2.3.1 Tillit	18
2.3.2 Samfunnsansvar.....	18
3 Metode.....	23
3.1 Valg av metode	23
3.2 Forskningsdesign	23
3.3 Utvalgsstrategi, kriterier og rekruttering	25
3.4 Datainnhenting.....	25
3.5 Intervjuguide og gjennomføring av intervju	26
3.6 Transkribering og koding av intervjuer	27
3.7 Analyseprosessen.....	27
3.8 utfordringer og svakheter ved analysen	28
3.9 Kvalitetssikring og evaluering	29

3.9.1	Pålitelighet –	29
3.9.2	Troverdighet -	29
4	Analyse av funn og drøfting	31
4.1	Generelle funn.....	31
	Informantliste:	33
4.2	Hypotese 1	33
4.3	Hypotese 2	37
5	Avslutning	42
5.1	Konklusjon.....	42
5.2	Svakheter ved analysen.....	44
5.3	Forslag til videre forskning.....	45
	Litteraturliste	46
	Vedlegg 1.....	48
	Vedlegg 2.....	49
	Vedlegg 3.....	50
	Vedlegg 4.....	51

1 Innledning

1.1 Tema og begrunnelse for valg av problemstilling

I denne oppgaven kommer jeg til å se på forholdet mellom fagforeningen og ledelsen i Sporveien. Det faller naturlig for meg å fokusere på Landsorganisasjonen (LO) sin betydning for avgjørelsene som blir tatt i bedriften da de er betydelig representert i Sporveien. Bare LO har ca. 1400 medlemmer i bedriften, men uten at jeg har innhentet spesifikke tall på antall medlemskap i andre fagforeninger, har jeg gjennom samtaler med flere ansatte, ledere og fagforeningsfolk fått inntrykk av at majoriteten av de ansatte i bedriften er medlemmer i LO. I tillegg til Oslo Sporveiers Arbeiderforening (OSA, som er en del av LO) er NITO, SAN, Tekna og YTF representert i Sporveien, uten at noen av disse er involvert i ansettelse i bedriften. Det har ikke vært noen gjennomgående forklaring på hvorfor det er slik, men antagelsen om at Sporveien «alltid har vært en LO bedrift» er en gjenganger.

Sammen med Pålitelig og Engasjert, er Sporveiens tredje verdi å være «Samhandlende».¹ Sporveien ønsker å fremstå som en organisasjon som tar initiativ og spille på lag, som igjen kan appelleres til at bedriften ønsker å involvere sine ansatte i diverse prosesser i forhold til om det skulle være strategier, bemanningsplanlegging, samfunnsengasjement og ikke minst ansettelse.

Etter å ha jobbet i Sporveien i over 7 år har jeg dannet meg et bilde av hvordan bedriftsdemokratiet fungerer, spesielt fra en T-bane førers perspektiv. Det bilde skal jeg forsøke å legge til side når jeg skriver denne oppgaven, for å få en best mulig virkelighetsforståelse av maktgrunnlaget til fagforeningene innad i organisasjonen. Dette skal jeg gjøre ved å stille meg kritisk til dataene jeg innhenter, samt å drøfte svarene informantene gir med ulike synsvinkler.

Gjennom sporveiens engasjement i sosiale medier og andre offentlige kanaler kan man få et inntrykk av at organisasjonens satsning på merkevarebygging er blitt et sentralt tema. Det virker som at det stadig jobbes med å styrke bedriftens omdømme gjennom de ovennevnte verdiene for 2 avsnitt siden. Gjennom dialogen med den sentrale administrasjonen i organisasjonen har jeg oppfattet ønske om å finne mer ut av hvordan

¹ http://www.tbanen.no/inter/om/verdier?p_document_id=2512292

samhandlingen mellom fagforeningene og ledelsen styrker bedriftsdemokratiet hos Sporveien. Jeg finner det spennende å analysere og utforske hvordan relasjonen i virkeligheten er mellom disse partene, i motsetning til hvordan det fremstår i offentlighetens øyne.

Det er samtidig viktig å påpeke at denne oppgaven ikke skrives for å kritisere Sporveien på noen vis, men heller bidra til å få en bedre forståelse av organisasjonen, samt å muligens foreslå endringspotensialer funnene som gjøres. Resultatene vil potensielt også kunne gi fagforeningen og ledelsen et nytt perspektiv på hvordan ansettelse fungerer på ulike nivåer i bedriften, slik at de kan jobbe mer målrettet med de styrker og svakheter prosessene har for å oppnå bedriftens verdimål.

Jeg tror det er viktig å undersøke dette temaet for at fremtidige ledere i bedriften kan forstå den interne dynamikken bedre og bruke den for å utvikle bedriften til å bli mer effektiv og attraktiv arbeidsplass. Dette temaet ser jeg også på som relevant for bedriften da sporveien til syvende og sist påvirker befolkningen i Oslo/Akershus daglig. Hvis den kan påvirkes i enda mer positiv grad på en hvilken som helst nivå, vil det være til fordel for mange Oslo og Akershus borgere.

1.2 Avgrensninger

For å få gjennomført en mest mulig kvalitetsrik oppgave er jeg nødt til å ha en rekke avgrensninger. Først og fremst vil jeg anse Sporveien som en offentlig/interkommunal selskap hvorav fokuset kun vil være på ledelse og fagforenings forholdet hos Trikken og T-banen. Dette gjør jeg fordi disse to delene av Sporveien er de mest sammenslåtte enhetene og driftes nokså likt, med en sentral ledelses og driftsstruktur.

Videre kommer jeg til å analysere problemstillingen i lys av hvordan ansettelse foregår i regi av ledelsen og fagforeningen. Her vil jeg ikke dele inn type ledere, men heller analysere ledere som er involvert i ansettelsesprosessene uavhengig av deres ledelsesnivå. Det samme premisset er hensiktsmessig og legges til grunn når det gjelder valg av fagforeningsrepresentanter. Etter nøye vurderinger av de andre fagforeningene som finnes i konsernet, velger jeg å se bort fra alle andre enn LO, da de er representert hos majoriteten av de ansatte. Og fordi det kun er LO som er involvert i ansettelsesprosessene i bedriften.

1.3 Problemstilling

Etter flere gjennomganger av ulike vinklinger har jeg kommet frem til at forskningsspørsmål som problematiserer fagforeningenes rolle i ansettelse, vil kunne gi et godt innblikk i hvor mye makt og betydning de har for avgjørelsene som tas i Sporveien. Med bakgrunn i dette er problemstillingen følgende;

Hvilken rolle har fagforeningen for ansettelse i Sporveien?

Jeg antar at ansettelse i Sporveien er en ressurskrevende og kritisk prosess. Det er ansettelse året rundt i forhold til organisasjonens behov og det er flere tusen søkere i løpet av året. Videre vet jeg ut fra erfaring at det er en opplæringsprosess som består av mange arbeidstimer og evalueringer, som igjen krever at forarbeidet med ansettelse er grundig gjennomført for å ansette riktige personer. For å enklere svare på problemstillingen har jeg formulert to hypoteser som jeg vil forsøke å finne ut av.

Hypotese 1:

Fagforeningene har en kontrollførende rolle i Sporveiens bedriftsdemokrati. De bidrar til å balansere maktforholdet mellom de ansatte og ledelsen, samtidig som de styrker avgjørelsesgrunnlaget.

Hypotese 2:

Fagforeningene er involvert i ansettelse for å bidra til et mer transparent prosess hvor de har en stemme i hvem og hvorfor vedkommende blir ansatt. Dette er med på å styrke bedriftsdemokratiet og Sporveien fremstår som en mer tillitsfull og ansvarlig organisasjon.

1.4 Disposisjon for videre arbeid

Hittil har jeg redegjort for hvilken hovedpremisser jeg legger til grunn for denne avhandlingen i form av en introduksjon til temaet, problemstilling, hypoteser og avgrensninger. Neste steg i prosessen er å redegjøre for de teoretiske tilnærmingene temaet skal analyseres i lys av. Dette blir et tredelt kapittel hvor jeg først redegjør for roller fagforeningene har på en generell basis i bedriftsdemokratiet. Deretter presenteres utvalgte teorier innenfor makt og omdømmehåndtering som vil bidra til å underbygge de satte hypotesene. Teori kapittelet vil også inneholde innhentede ekstern data fra Sporveiens

nettsider, som jeg vil benytte for å sammenligne/drøfte med informantenes svar senere i oppgaven.

Tredje kapittel vil omhandle den metodiske tilnærmingen som er tatt i bruk for å undersøke temaet. Her vil det bli redegjort for valg av forskningsdesign, hvordan informanter er valgt ut, hvordan intervjuer har foregått, analyseprosess og hvordan datainnhenting har blitt kvalitetssikret. Deretter vil jeg presentere funnene i kapittel 4, etterfulgt av analyser av innhentet data i lys av begge hypotesene. Oppgaven vil så inneholde et avsluttende kapittel hvor jeg konkluderer mine funn. Her vil arbeidet også vurderes i forhold til eventuelle svakheter i analysen og forslag til videre forskning vil bli anbefalt.

2 Teoretisk tilnærming

I dette kapitlet vil jeg forsøke å danne et teoretisk perspektiv på hvordan makt og demokrati henger sammen i en organisasjon. Det finnes mange måter å ta hver av disse for seg på. For å presisere teorien godt nok, har jeg oppsummert hypotesene mine i enkel stikkordsform.

Den teoretiske tilnærmingen skal senere analyseres i lys av dataene jeg hentet inn fra informantene gjennom dybdeintervjuene.

Forkortede og forenklete hypoteser;

Hypotese 1: Balansere maktforhold, styrke avgjørelsesgrunnlag; omhandler Makt

Hypotese 2: Transparent ansettelse, styrke bedriftsdemokrati, tillitsfull og ansvarlig organisasjon; omhandler Omdømmehåndtering

2.1 Fagforeningenes rolle bedriftsdemokratiet

En fagforening representerer arbeidstakere med hovedformål å ivareta deres interesser.

Disse foreningene er oftest involvert i saker som omhandler lønn, arbeidstid, oppsigelse og arbeidsforhold.² Hos større bedrifter hvor demokratiske prinsipper ligger godt til grunn, er fagforeninger ofte involvert i ansettelser også. Denne involveringen kan være strategisk for enkelte organisasjoner og kan gi uttrykk for en viss maktbalanse i bedriftens praksis.

Et bedriftsdemokrati kan gjenspeiles med begrepet demokrati der arbeidstakernes representanter medvirker ved beslutninger som arbeidsgiver treffer som er av betydning for deres arbeidsforhold. Tariff og hovedavtaler legges oftest til grunn hvilket nivå av innflytelse fagforeningene har på vesentlige deler av arbeidsordningen i bedriftene. Disse avtalene mellom arbeidsgiver og fagforeningene gir betydelig grad av medbestemmelse gjennom forhandlinger, drøftinger og krav på å bli informert. Denne praksisen finner en oftest i statlige, kommunale og interkommunale selskap og ble lovfestet i tariffavtalene i starten av 1980 årene.³

Den politiske aktivisten Joakim (Jokke) Fjeldstad referer til fagforeninger som en anerkjennelse av at vi har felles interesser. Og at vi (arbeidsgiver og arbeidstakerne) er

² <https://snl.no/fagforening>

³ <https://snl.no/bedriftsdemokrati>

tjent med å stå sammen i solidaritet. Han mener samtidig at samholdet på arbeidsplassen har lite betydning om bedriften taper i konkurranse med andre bedrifter der arbeidstakere underbyr hverandre på for eksempel arbeidsvilkår. Og derfor vil en samling av alle de organiserte innen samme bransje og felles forhandlinger være nødvendig. Rollen til fagforeningene blir derimot meningsløs hvis den ikke samtidig kan la være å selge denne tjenesten, det vil si: gå til streik. Viljen til å aksjonere for felles beste er kjernen i fagbevegelsens styrke (Fjelstad 2015).

Utover dette finner vi også tidligere forskning av Morten Levin mfl. som påpeker at virksomheter med inngåtte tariffavtaler ikke nødvendigvis er mer demokratiske enn de uten, men at tariffavtalen kan være en av flere faktorer i vurdering av ansattes demokratiske rettigheter i bedriften. Viktigheten av dette vil mest sannsynlig komme frem gjennom analyse av kvaliteten i samspillet mellom fagforeningen og bedriften i situasjoner der man har en konflikt eller er uenige (Levin, Nilssen, Ravn, Øyum 2012, 94).

Hos Sporveien blir ansettelser verken nevnt i hovedavtalen mellom Spekter(arbeidsgiver siden) og LO eller i Tariffavtalen, når det kommer til fagforeningens involvering i disse prosessene. Paragraf 38 i Hovedavtalen sier derimot følgende;

§ 38 Ansettelser.

Ledelsen skal snarest mulig orientere de tillitsvalgte om nyansettelser og gi nyansatte beskjed om hvilke arbeidstakerorganisasjoner som er representert i virksomheten, samt hvem som er tillitsvalgt. Det bør utarbeides retningslinjer for introduksjon og oppfølging av nyansatte (HA 2018 – 2021).

Ingen annen entydig dokumentasjon for hvor mye involvering fagforeningen skal ha i ansettelsesprosessen ligger tilgjengelig på Sporveiens interne intranett heller. Om dette er en uskreven regel eller om jeg kan få det dokumentert, får jeg svar på i intervjuprosessen.

2.2 Makt

Det finnes mange definisjoner, nivåer, typer og måter å utøve makt på. Statsviteren Robert A. Dahl referer til Weber som beskriver makt så enkelt som at «A har makt over B i den grad A får B til å gjøre noe han/hun/de ellers ikke ville gjort.» A og B kan være individer,

grupper, organisasjoner eller stater.⁴ Den enkleste måten å utøve makt på i sporveien, kan være i lys av arbeidsgivers styringsrett som gir dem retten til å tilrettelegge og lede utførelsen av arbeidet. Makten kan både utøves direkte eller indirekte. En mekanisme for indirekte maktutøvelse ligger i beslutninger om ansettelser av medarbeidere. I denne type maktutøvelse har arbeidsgiver mange interesser å ivareta når det kommer til å finne en ansatt som oppfyller gitte krav. Dette viser seg å være et avgjørende stadiet da ansettelsen vil gi arbeidstakeren langt flere rettigheter enn de har som arbeidssøker (Engelstad, Svalund, Hagen og Storvik 2003, 20 - 23).

Jeg vil videre presentere to paradigmer i makt teoriene som kan bidra til forståelsen av hvordan makt kan utøves i en bedrift som Sporveien.

2.2.1 *Maktfordelingsprinsippet*

Maktfordelingsprinsippet er et politisk-juridisk prinsipp presentert av den franske filosofen Montesquieu i 1748. Bakgrunnen for prinsippet er at «den som har makt, er tilbøyelig til å misbruke den». Derfor foreslo han å la makt stanse makt, eller å balansere den.⁵ Dette ble opprinnelig presentert til å ha statsrettslig utvikling i vestlige land som en del av de demokratiske prinsippene. Doktrinen inneholder tre myndigheter i en stat som utøver kontroll over hverandre.⁶ Disse kan i et norsk kontekst være;

1. lovgivende myndighet - Stortinget
2. Utøvende myndighet - Regjering
3. Dømmende myndighet – Domstoler

Selv om denne doktrinen primært gjelder som en teori om statsstyre, kan den også assosieres med maktbalansen i bedrifter da fagforeningene er med på å balansere ledelsens utøvende makt på ulike nivåer. I et internasjonalt perspektiv er den norske modellen, der arbeidstakernes makt i form av frihet i arbeid og muligheten til å bli hørt og påvirke gjennom fagforeninger, samlet sett høy. På en mellomlang sikt vil den holde seg nokså stabil, selv om den på lang sikt kan utfordres noe av den Anglo - amerikanske modellen der ansatte generelt har mindre rettigheter og vern (Engelstad, Svalund, Hagen og Storvik

⁴ <https://snl.no/makt>

⁵ <https://snl.no/maktfordelingsprinsippet>

⁶ <https://no.wikipedia.org/wiki/Maktfordelingsprinsippet>

2003, 330). Til sammenligning er Sporveiens praksis på lik linje med forskernes påstander og fagforeninger er presentert i store deler av planlegging, drift og samtlige makthavende posisjoner.

2.2.2 *Modellmakt*

Den norske sosialpsykologen Stein Bråten påpeker at økt informasjons utveksling i blant kan resultere i å fryse eller øke påvirkningsgapet mellom A og B (Bråten 1972, 102). Dette skjer dersom en aktør er modellsvak og den andre er modellsterk. Han definerer modeller som en ressurs aktørene har til å simulere og teste den informasjonen man besitter (Bråten 1972, 103 - 104). Er A modellsterk i forhold til B, kan A simulere de samme hendelsene som B. I tillegg kan A simulere hendelser som ikke B har kapasitet til (Bråten 1972, 106). Hvis disse to aktørene danner et felles informasjonssystem vil det være til den modellsterkes fordel, da vedkommende har en helt annen ressurs tilgjengelig for å utnytte tilgangen til det økte informasjonsmaterialet. Faktisk kan A oppnå større kontroll over B i et slikt tilfelle fordi A nå kan simulere de simuleringene som B foretar.

Ut fra disse antagelsene kan det gjøres et skille mellom to paradigmer som Bråten mener følger av den teoretiseringen han har gjort. Deltakermaktparadigmet kjennetegnes ved at muligheten for økt innflytelse øker hvis man går fra et enveis-informasjonssamarbeid til et toveis-informasjonssamarbeid. Det rivaliserende modellmaktparadigmet kjennetegnes derimot av at den samme overgangen vil medføre mindre sannsynlighet for en slik utvikling (Bråten 1972, 108).

Makt fenomenet i Sporveien og fagforeningen kan også forklares i lys av *modellmakt* teorien. Denne innebærer ifølge Bråten å ha innflytelse på andre i kraft av en gjennomslagskraftig modell for virkelighetsforståelse som andre anser som kilde for avgjørelser og svar på spørsmål om bestemte saksområder, og som utelukker at det settes spørsmål for alternative perspektiver og virkelighetsdefinisjoner.

Bråten bygger på en oppfatning om at økt informasjonsåpenhet ikke nødvendigvis gir økt innflytelse til det han kaller modellsvake aktører (Bråten 1972, 99). Han argumenterer til og med for at det motsatte kan skje. Modellmakten omdefinerer da ene partens kunnskaper, erfaringer og spørsmål i større grad som irrelevante. Han fremhever at denne

fallgruven kan forekomme selv med de beste intensjonene fra den førende part.⁷

Modellmakt kan gjøre seg gjeldende i sammenhenger, som vitenskap, familie, bedrift og utdanningsinstitusjoner.

Jeg tror dette makt perspektivet kan ha et fotfeste blant de ulike lederne og fagforeningsrepresentantene. På hvilket nivå dette eventuelt forekommer, gjenstår det å finne ut av gjennom intervjuene videre i prosessen.

I denne forskningsprosessen er det interessant å se på om informantene gir inntrykk av slik påvirkning fra sine overordnedes side og i så fall hvor stor denne påvirkningen er.

2.3 Omdømmehåndtering

Akkurat som makt, kan omdømme også defineres på ulike måter. Det er spesielt to definisjoner som er gjeldende for omdømme i forhold til problemstillingen i denne avhandlingen. Den første assosieres med markedsføring hvor omdømme «forstås som hvilke assosiasjoner folk knytter til organisasjonens navn». Den andre assosieres med kommunikasjon hvor omdømme gjennom egenskapene hos en organisasjon som utvikles ut fra de relasjonene virksomheten har til omgivelsene rundt seg. Omdømme er med andre ord hvilke forventninger samfunnet har og i hvilken grad virksomheten innfrir disse forventningene. Det er altså ikke bare hva som leveres som avgjør omdømmet, men kanskje snarere hva bedriften leverer i forhold til hva som ble lovet (Brønn og Ihlen 2015, 80).

En kan argumentere for hvorvidt omdømmehåndtering er relevant for en offentlig aktør, som Sporveien da bedriften ikke har noen konkurrenter, men at behovet for nøytralitet og solid drift vil være viktigere. Brønn (2011) er derimot uenig i målet om nøytralitet og setter likhetstrekk mellom nøytralitet og middelmådighet. Hun hevder at konkurransen er den samme for offentlig som privat sektor. I forhold til arbeidskraft, vil vurdering av omdømmehåndteringen være spesielt viktig slik at organisasjonen kan tiltrekke dyktige arbeidstakere fra andre arbeidsplasser i ulike sektorer og opprettholde etatens legitimitet (Brønn og Ihlen 2015).

⁷ https://nbl.snø.no/Stein_Br%C3%A5ten

2.3.1 Tillit

Å fremstå som en organisasjon folk kan ha tillit til kan også kobles til hvilke omdømme bedriften har. Omdømme kan dermed sees på som en ressurs som representerer den typen overbevisninger som legger grunnlaget for tillit. Ifølge Brønn og Ihlen (2015, 87) er det sannsynlig at pålitelige organisasjoner også har et godt omdømme i omgivelsene. I Sporveiens tilfellet kan tillit skapes på mange fronter. Om det blant annet skulle være gjennom gode rutiner for sikker kjøring av t-bane og trikkene eller om det skulle være hvor punktlig og presise driften er. På lik linje tror jeg at ansettelsesprosesser kan være med på å påvirke omdømme til bedriften. Gjennom å involvere fagforeningen i de ulike fasene i ansettelsene vil bedriften styrke sin pålitelighet internt og eksternt.

Intern tilliten når det gjelder i ansettelses øyemed kan baseres på hvorvidt de ansatte føler seg involvert i å legge til grunn hvilke type kompetanse og kvaliteter som skal prioriteres når potensielle arbeidstakere blir vurdert. Det kan være med på å skape mer lojalitet blant de ansatte da de vil føle seg hørt og ansett som viktige bidragsytere.

Ekstern tillit kan samtidig baseres på at Sporveien fremstår som en organisasjon som er nøye med både hvilken type folk de ansetter for kvalitetsrik og effektiv drift, men også for å ivareta de ansattes kollektive interesser.

2.3.2 Samfunnsansvar

Det finnes mange teorier å forankre seg til for å redegjøre for hva samfunnsansvar er, og hvor viktig rolle den kan spille for omdømme til en bedrift, selv når det gjelder ansettelsesprosesser i Sporveien. NHO (Næringslivets hovedorganisasjon) definerer samfunnsansvar som at begrepet omhandler hvordan verdiene skapes. Det handler om hvordan virksomheten påvirker mennesker, miljø og samfunn. Brønn refererer til en undersøkelse av mediedekning utført i Danmark i forhold til samfunnsansvar, som konkluderer med at det ikke fantes noen felles forståelse av hva begrepet egentlig betyr. De danske forskerne mente på den ene siden at dette betyr at begrepet kan bety alt og ingenting, men at det på en annen side sikrer at begrepet får flere perspektiver (Brønn og Ihlen 2015, 204).

Dette har også vært i fokus av norske myndigheter og i 2007 dannet regjeringens konsultative organ en arbeidsgruppe for bedrifters samfunnsansvar, bestående av representanter fra både private og offentlige aktører. Arbeidsgruppen utarbeidet en rapport

om bedrifters samfunnsansvar som konstaterer at begrepet omhandler hvordan verdiene skapes.

Forståelsen av samfunnsansvar kan være forskjellig, og forandrer seg hele tiden avhengig av fokusområdet på både nasjonalt og internasjonalt nivå. Gaver til gode formål har for eksempel tradisjonelt vært en av de viktige betegnelse for at bedrifter tar samfunnsansvar. Et av funnene til arbeidsgruppen var at denne trenden er i forandring og kjernen i samfunnsansvaret beveger seg i retning av hvordan bedriftens virksomhet utøves og hvordan den innrettes. Det handler om å forstå hvilke muligheter bedriftene har og benytter seg av, for å komme samfunnet til gode.

Med andre ord så beveger tradisjonen seg mot å ta hensyn til hvordan virksomheten påvirker mennesker, miljø og samfunn. Eksempler på denne trenden finner vi også i Sporveiens mål for samfunnsansvar. I vedlegg 1 og 2 kan vi se illustrasjoner av hvordan dette henger sammen. Det satses for eksempel på at bedriften bidrar til at forurensning minker i hovedstaden, at de jobber mot en arbeidsplass med mangfold og høy kompetanse, bidrar til utvikling av infrastruktur og kulturopplevelser og et fossilfritt kollektiv trafikk. Det sistnevnte markeres spesielt med tanke på at Oslo har blitt kåret til Europas miljøhovedstad og at utvikling på denne fronten er prioritert hos bedriften.

I tillegg til bedriftens bidrag ved å skape arbeidsplasser, skatter og økonomiske ringvirkninger, kan bedriften innrette sin virksomhet slik at den kommer de ansatte, lokalsamfunnet og miljøet til gode, og blant annet utvikle produksjonsmåter og forretningspraksis som bidrar til en bærekraftig utvikling.⁸ Bedriften kan møte spesielle utfordringer på områder som arbeidsforhold (herunder antikorrupsjon og leverandørkjedeansvar), miljø, menneskerettigheter og forhold til lokalsamfunn. I Sporveiens tilfellet antar jeg at involveringen av fagforeningen i ansettelsene kan være avvergende for slike utfordringer, da deres tilstedeværelse i disse prosessene kan føre til mindre korrupsjon, nepotisme og andre former for favorisering av spesifikke individer.

Jeg finner likheter til dette i rapporten hvor regjeringens arbeidsgruppe påpeker at samfunnsansvar bør forankres bredt i bedriftenes strategier. Dens innhold og retningslinjer må utvikles i samarbeid med ansatte og tillitsvalgte, samt i dialog med andre interessenter.

⁸ https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/ud/vedlegg/kompakt_mellomstore08.pdf

I bedrifter hvor dette gjøres kun på ledelsesnivå, slik at det verken er forankret hos ansatte eller interessenter, er med på å svekke CSR (Corporate social responsibility) i mange tilfeller. Det blir derfor spennende å finne ut av hvilken posisjon Sporveiens representanter (både ledere og fagforeningsfolk) har i forhold til dette perspektivet i ansettelses med øye.



Figur 1. Sporveiens verdiplattform⁹

Sporveiens verdiplattform (figur 1) gjenspeiler flere av elementene som er presentert ovenfor og passer godt med hypotesene jeg har definert i kapittel 1.3. Denne figuren er en overordnet oppsummering av Sporveiens nye strategi som heter «Best 2020». Det er store prosjekter på gang på ulike områder og Sporveien har lagt spesiell fokus på fire områder som de mener skal hjelpe bedriften å nå målene. Disse er Samfunnsansvar, Konkurranseskraft, Vekst og Gjennomføringsevne. Alle disse er omfattende områder og inneholder spennende strategier og oppgaver, men i denne oppgaven er det naturlig å fokusere på den førstnevnte.

⁹ http://www.tbanen.no/inter/om/verdier?p_document_id=2512292

Med samfunnsansvar er det et overordnet mål om å være en fremtidsrettet løsning innenfor miljø og samferdsel i hovedstaden. Bedriften ønsker å fremstå som en aktiv bidragsyter for å sikre rask, sikker og miljøvennlig transport for en voksende Oslo befolkning. Etter å ha vært i drift i over 140 år, besitter bedriften en unik kompetanse som de vil fortsette å utnytte og dele aktivt for å utvikle kollektivtilbudet i takt med byens behov.¹⁰ Jeg tror at ved å forankre slike planer og mål på alle nivåer i bedriften, kan det føre til et mer positivt internt omdømme, så godt som eksternt.

Det kan tenkes at fagforeningen på et punkt kan fungere som ambassadører for Sporveien ved å være involvert i ansettelsene. Dette kan være en viktig bidragsyter i forhold til å gi bedriften et bedre omdømme hos de ansatte også. I den forbindelse kan det være nyttig å fremheve, etterleve og forankre verdiene en har satt. Verdier kan defineres som «abstrakte ideer, positive eller negative, ikke knyttet til spesielle holdninger, situasjoner, eller objekter, og som representerer en persons idealer når det gjelder måter å være på eller tilstander som søkes» (Kirkhaug 2013, 57). Gary Yukl (2013) hevder på sin side at verdier er viktige fordi de påvirker en persons preferanser, problemforståelse og atferds. Man kan hevde at hans antydninger kan gjelde i en organisasjons tilfelle også. Sporveien kan utdyper sine verdier slik;

- Pålitelig: Vi skal være til å stole på
- Engasjert: Vi skal begeistre og inspirere
- Samhandlende: Vi skal ta initiativ og spille på lag

Om jeg kun tar utgangspunkt i Sporveiens verdier og mål, så kan det argumenteres for at de kan være bekreftende for de satte hypotesene i denne avhandlingen. Det blir interessant å finne ut av om verdiene gjenspeiles i svarene til informantene også, samtidig om det eventuelt bekrefter mine antagelser. For å tilføre enda et bidrag til denne avhandlingen kommer jeg i kapittel 4 til å gå gjennom enkelte av funnene gjort i medbestemmelsesbarometeret gjennomført av AFI i 2017 hvor forskerne tar opp en rekke funn i hvordan arbeidslivsrelasjonenes endring har utviklet seg.

¹⁰ http://www.tbanen.no/inter/omktp/artikkel?p_document_id=2765368

Dette kapitlet har omhandlet fagforeningens rolle og maktbalansen den er med på å skape i Sporveien. Maktfordelingsprinsippet og modellmakt teorien er brukt for å underbygge maktforholdene mellom partene. Deretter har teorier innen tillit og samfunnsansvar blitt redegjort for, sammen med Sporveiens verdiplattform og hvordan bedriften jobber med samfunnsansvar. I neste kapittel redegjøres det for den metodiske tilnærmingen som er valgt for å undersøke temaet i oppgaven.

3 Metode

3.1 Valg av metode

Allerede før jeg begynte å skrive denne avhandlingen, var jeg rimelig bestemt på å utføre en kvalitativ case studie hvor jeg intervjuer nøkkelpersoner fra relevante fagområder i Sporveien for å få avdekket min problemstilling. Denne avgjørelsen ble endelig ganske tidlig i oppgaveskrivingen etter avveininger med andre alternativer. Denne oppgaven tar sikte på å avdekke hvorfor og hvordan fagforeningene er av betydning i Sporveiens ansettelsesprosesser. Derfor er det hensiktsmessig å undersøke det ved bruk av en kvalitativ metode hvor det velges ut en rekke informanter, som forteller om fenomenet (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2004, 83 - 88). En kvalitativ tilnærming vil kunne hjelpe til å utvikle en dyp og omfattende forståelse for temaet. Det vil i tillegg bidra med å bekrefte eller avkrefte hypotesene som er definert i kapittel 1.3.

Med utgangspunkt i dette vil jeg tro det er trygt å anse denne beskrivende og forklarende studien som et casedesign. Videre har jeg brutt casestudiet ned til et enkelt case design med en analyseenhet, hvor jeg har undersøkt ansettelses fenomenet i en spesifikk organisasjon. Med dette som utgangspunkt har jeg semi - strukturerte intervjuer med formål å avklare om hypotesene stemmer eller ikke.

Videre vil jeg redegjøre for forskningsdesignet og datainnsamlings metodene jeg har tatt i bruk for å svare på hypotesene mine. I tillegg vil jeg presentere hvilke kriterier jeg har lagt til grunn ved valg av informanter og hvilke utfordringer jeg har møtt underveis. Jeg vil deretter vurdere metodenes styrker og svakheter i forhold til troverdighet og hvor godt en kan verifisere resultatene.

3.2 Forskningsdesign

Forskningsdesignet sier noe om hvordan datainnhenting skal foregå. Denne prosessen har jeg ganske tidlig i prosessen avgjort etter metodevalget. Disse tidlige valgene er spesielt viktige ettersom valg av hvem og hva som undersøkes, og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres har stor betydning for troverdigheten av forskningen (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2004, 73). Formålet med problemstillingen er å forstå hvilken rolle fagforeningen har i ansettelsene hos Sporveien. Jeg har vurdert å utføre kvalitative intervjuer med et begrenset antall informanter, som kunne gi en bred kunnskap om

fenomenet. Som en del av denne kvalitative studien ville jeg også utføre en litteraturstudie av ansettelsesprotokoller/rapporter fra en gitt tidsperiode for å danne et bilde av hvordan fagforeningene er representert, hvilken rolle de har og hvor sterk stemmene deres er offisielt. Relevant dokumentasjon skal finnes ved hjelp av HR avdelingen i Sporveien, som er villige til å bistå med tilleggsarbeid da jeg skriver om et tema de også ønsker å finne mer ut av.

Jeg tror ikke jeg kunne fått en god nok forståelse av temaet jeg undersøker ved hjelp av en kvantitativ undersøkelse hvor jeg benyttet spørreundersøkelser og samlet inn data fra en stor mengde medarbeidere. Jeg har snarere sett etter forståelse for hvordan og i hvilken form fagforeningen påvirker ansettelsene i. Den kvantitative metoden kunne gitt feil representasjon i dataene da ikke alle i ledelsen eller i fagforeningene er involvert i ansettelser i Sporveien.

På bakgrunn av ovennevnte avveininger bestemte jeg meg for å velge den kvalitative fremgangsmåten da den ville være mest naturlig for denne type problemstilling.

Jeg vil etter intervjuene igjen ta stilling til om behovet for en eventuell dokumentanalyse fortsatt er der, basert på datamengder, disponibel tid og oppgavens omfang. Dette vil potensielt gi større rom for å utføre et grundig kvalitativ case studie hvor jeg kan samle inn mye data med nyanser og få detaljerte oppfatninger om temaet. Kvalitativ metode har også et fleksibilitets element som gjør det mulig å følge opp informantenes svar i løpet av intervjuene, som igjen vil styrke kvaliteten av dataene. Dette vil gjøre jeg gjøre underveis i intervjuene ved å oppsummere svarene jeg får av hver informant, i tillegg til å stille oppfølgingsspørsmål for utdypning av områder jeg ønsker mer informasjon om.

Valg av metode medførte også implikasjoner rundt innhenting av data, databehandling, analyse og presentasjon av materiale. Etter å ha utarbeid intervjuguiden er fremgangsmåte drøftet med flere av veilederne i fakultetet og det har vært enighet om at det ikke er nødvendig med en NSD godkjenning da informantene blir presentert anonymt, spørsmålene ikke omfavner noen form for enkeltindividets identitet, men heller stillingstittelen de har i konsernet. Disse stillingene er heller ikke unike og man kan ikke spore informasjonen tilbake til enkeltindivider gjennom denne avhandlingen. I kapittel 4

og drøftings kapittelet vil informantene bli beskrevet med bokstaver fra A-F (eksempel; informant A og informant C).

3.3 Utvalgsstrategi, kriterier og rekruttering

Jeg har valgt å anvende strategisk utvelging av informanter i denne forskningen. Strategisk utvelging innebærer at forskeren har bestemt seg for hvilken målgruppe som skal rette seg mot for å samle inn nødvendig data. (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2004, 109)

Johannesen, Tufte og Christoffersen påpeker også at informanter ved bruk av en kvalitativ forskningsmetode, ikke bør utvelges/rekrutteres tilfeldig.

Jeg har lagt til grunn en rekke kriterier når jeg valgte ut informanter for at jeg kunne få kvalitet i denne forskningen.

- Representerer ledelsen i Sporveien (uavhengig av nivå).
- Om ikke leder, så skal vedkommende være aktiv medlem i fagforeningen (LO).
- Skal være involvert i ansettelse i Sporveien.
- Har minst 2 års erfaring med ansettelse i organisasjonen.

Andre kriterier kunne vært kjønn, lengde på ansiennitet og ledernivå, men i denne forskningen anser jeg disse ikke relevante grunnet deres innskrenkende effekt. I utvelgelsesprosessen har jeg vært i kontakt med flere ledere og fagforeningsrepresentanter som videre satte meg i kontakt med utvalgte personer som oppfylte ovennevnte kriterier. Rekrutteringen er heller ikke utført på kjønnsbasis og både kvinner og menn er representert i forhold til hvor godt de oppfylte kriteriene jeg la til grunn. Da jeg også jobber i Sporveien ser jeg det vesentlig å påpeke at utvalgte informanter ikke er personer jeg har noen forhold til personlig, selv om de er rekruttert gjennom nettverket mitt i organisasjonen.

3.4 Datainnhenting.

Det finnes flere fremgangsmåter for å anvende case design; Observasjon, fokusgrupper, og personlig dybdeintervju (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2004, 88). Observasjon kunne gjøres om studiet gikk over lenger tid, men det lot seg ikke gjøre grunnet oppgavens omfang. Ved fokusgrupper ville jeg risikert å ikke få godt nok innsikt i hva den enkelte mener i tillegg til at jeg hadde trengt flere ressurser for å gjennomføre disse. Ettersom jeg ønsket å hente inn data fra et fåtall personer, og som oppfyller de satte kriteriene, har dybdeintervjuer vært den naturlige måten å gå frem på. Formålet med å anvende personlige

dybdeintervjuer var å få inn store mengder data ved første hånd, med god kvalitet. Den gir i tillegg gode forutsetninger for innsikt i informantenes erfaringer, tanker og følelser.

3.5 Intervjuguide og gjennomføring av intervju

Intervjumetoden og forskningsspørsmålet har påvirket utformingen av intervjuguiden i dette studiet. Jeg har i utarbeidelsen av intervjuguiden forsøkt å formulere spørsmålene nokså åpne og lagt rom for at informantene kan snakke fritt rundt disse. Tatt i betraktning mitt forskningsspørsmål, forskningsdesign og strategi kom jeg frem til at jeg ville benytte et semi-strukturert intervjuguide. Et semi-strukturert intervju har en overordnet intervjuguide som utgangspunkt for intervjuet, mens spørsmål, temaer og rekkefølge kan variere (Johannesen, Tuft og Christoffersen 2004, 143). Som en test har jeg også hatt et prøveintervju med en tidligere leder i Sporveien som har blitt pensjonert før denne avhandlingen blir gjennomført. Vedkommende snakket mye rundt de ulike temaene og jeg fikk dermed en indikator for at spørsmålene var formulerte godt nok. Testinformanten er ikke tatt med som en offisiell informant i denne oppgaven da vedkommende ikke jobber i bedriften lenger.

Jeg utarbeidet to nesten identiske intervjuguide med en rekke overordnede spørsmål knyttet til problemstillingen. Det er to stykker da jeg har formulert noen av spørsmålene med ulik vinkling i forhold til om informanten er leder eller fagforeningsrepresentant. Essensen i disse spørsmålene er dog helt lik. Intervjuguiden er hovedsakelig basert på informantenes oppfatninger om hvordan ansettelsene foregår i organisasjonen.

Jeg har gjennomført intervjuer ansikt til ansikt uten båndopptaker og tatt notater underveis. Som nevnt tidligere, gjorde jeg et strategisk utvalg av informanter, som er typisk for slike undersøkelser. Dette betyr at utvalget av respondentene i stor grad er preget av fenomenet jeg undersøker. Jeg har i første omgang gjennomført personlige dybdeintervjuer med seks informanter. To av intervjuene foregikk med ledere i Sporveien, mens de gjenværende fire var fagforeningsrepresentanter i et gruppeintervju. Sistnevnte ble utført på lik nivå som det andre intervjuene og alle fikk uttale seg en etter for ordens skyld. Et gruppeintervju var ikke opprinnelig planlagt, men ble tilfellet da andre alternativer praktisk ikke lot seg gjøre for informantene. Denne intervjumåten kan ha en ulempe i at ikke alle informanter uttaler seg like mye foran andre, men samtidig legger det opp til at de ulike spørsmålene kan drøftes og svarene kan være mer utfyllende med ulike synspunkter.

Alle informantene ble kontaktet per telefon først og fikk kort informasjon om årsaken til intervjuene. Til å begynne intervju samtalene med, ble de introdusert for forskningsspørsmål og de fikk mulighet til å avklare eventuelle spørsmål, samt de forutsetningene jeg la til grunn for forskningen. Vedkommende fikk deretter resonnere fritt rundt de ulike spørsmålene jeg stilte, mens jeg trakk inn oppfølgingsspørsmål og avklaringer jeg ønsket å få bredere innsikt i, eller som jeg følte manglet i deres diskusjon. Målet med intervjuene var å få frem hvordan informantene så på ansettelsene i organisasjonen i forhold til de forventningene de hadde på forhånd.

Intervjuene foregikk hovedsakelig på informantenes arbeidssted da dette var mest passende for dem. Disse var enten Sporveienes hovedkontor på Tøyen eller i Trikkens kontorer på Grefsen i Oslo. Informantenes engasjement i intervjuene gav meg ganske utfyllende svar og resonnementer og jeg følte at informantenes hadde god fokus hele veien. Det oppstod små avsporinger i løpet av enkelte av intervjuene, men jeg føler ikke at disse påvirket resultatene i stor grad.

Jeg stilte opp alene i alle seks intervjuene og hver av dem varte mellom 25 til 60 minutter. Alle informantene viste interesse for forskningsspørsmålet og virket positive til å stille opp til intervju.

3.6 Transkribering og koding av intervjuer

Transkribering er å gjøre om muntlig tale/opptak til en skriftlig tekst, og må gjøres til formål å analysere intervjumateriale (Kvale, 2001). Da jeg grunnet anonymiteten ikke tok opp intervjuene på båndopptaker var transkriberingsprosessen mindre tidskrevende i denne undersøkelsen. Jeg tok notater underveis i intervjuene og skrev ned ting i dybden i forhold til diskusjonene jeg hadde med informantene like etter, da jeg husket ting godt samme dagen. Transkriberte tekster er ikke lagt ved som vedlegg etter drøfting med veileder da informantene skal være mest mulig anonyme. Ved behov for innsyn, så er de tilgjengelige.

3.7 Analyseprosessen

I dette delkapittelet vil jeg gjøre rede for analysemetoden jeg har benyttet og hvordan analysen ble gjennomført. Etter å ha transkribert opptakene har jeg redusert datamaterialet ved å benytte en kategorisk inndeling, som gjør det mulig å sortere dataene tematisk under hvert spørsmål.

Jeg ville diskutere informantenes formening om ansettelse og deres forståelse av fagforeningens rolle, som gjorde at det egnet seg godt å benytte denne reduksjonsmetoden av informantenes svar. Deretter har jeg anvendt meningsfortetting av innholdet, som Johannesen, Tuft og Christoffersen (2004) referer til er en kortere og mer konkret versjon av informantenes uttalelser. Jeg valgte denne tilnærmingen for å analysere intervjumateriale slik at jeg kunne få en konkret åpenbar forståelse av informantenes ståsted. Dette verktøyet fungerte godt for analysen fordi det hjalp med å systematisere intervjumateriale i den sammenheng jeg ønsket.

3.8 utfordringer og svakheter ved analysen

Til tross for at jeg fikk mye og god informasjon av de ulike informantene, ble det ikke utdypende nok da jeg i løpet av intervjuene innså at ansettelse kan være veldig forskjellige i forhold til hvilket nivå de forekommer i. Et annet problem jeg opplevde underveis var at jeg til å begynne med, fikk tillatelse av og ble lovet bistand med all slags informasjon fra ledelsen og HR i Sporveien. Men etter hvert som jeg utdypet mine forskningsspørsmål og presenterte hypoteser samt intervjuguiden, ble jeg nektet videre samarbeid og støtte fra Sporveien. Dette ble begrunnet med at organisasjonens omdømme kunne komme i uheldig lys eller/og bli svekket dersom funnene var negative.

Hadde samarbeidet med Sporveiens ledelse blitt opprettholdt, ville jeg kanskje fått et større omfang av informanter. Informanter kunne kanskje ført til større variasjon eller enda mer bekreftende likheter i resultater. Dette ville potensielt også vært til hjelp når det gjaldt en dokumentanalyse hvor jeg kunne fått innsyn i vedtekter og annen relevant dokumentasjon for å sammenligne med svarene informantene gav. Denne uheldige situasjonen forekom så sent ut i arbeidet at jeg etter en rekke overveielser allikevel utførte intervjuene jeg fikk ja til, selv om det var færre enn planlagt.

En annen svakhet jeg stod ovenfor i denne analysen er at informantene har et altfor nært forhold til ansettelsesprosessen. Dette vil typisk *ikke* bli ansett som en svakhet da de har forutsetningene for å gi dybdekunnskap om temaet, men poenget rundt svakhet er at denne nærheten kan hindre informantene i å kaste et kritisk nok blick på fenomenet. Deres forståelse av virkeligheten kan være så inkorporert gjennom disse tette båndene med likesinnede at det faller til motsatt effekt for denne forskningen. I dette kan det også

underligge en ubevisst relasjon til de modellsvake og modellsterke virkelighetsforståelsene som tas opp i kapittel 2.2.2.

3.9 Kvalitetssikring og evaluering

For å imøtekomme potensielle fallgruver som for eksempel modellmakt paradigmet i kapittel 2.2.2, har jeg forsøkt å be om alternative forklaringer underveis i intervjuene. I tillegg har jeg stilt oppfølgingsspørsmål for å kaste kritisk blikk på noen av tingene som har blitt sagt, slik at informantene fikk muligheten til å gi ettertanke til svarene de gav. I gruppeintervjuet forsøkte jeg å få informantene til å drøfte temaene i spørsmålene før vi sammen oppsummerte hva som ble sagt og konkluderte med.

3.9.1 Pålitelighet –

Pålitelighet refererer til i hvilken grad innsamlingsmetoder eller analyse verktøy vil gi konsistente funn. På bakgrunn av at jeg har intervjuet informanter med lang erfaring og som direkte er knyttet til ansettelse i Sporveien, tør jeg å påstå at jeg har høy grad av pålitelighet i analysen. Johannesen, Tufte og Christoffersen (2004) påpeker at det er lettere å vurdere påliteligheten ved en kvantitativ undersøkelse, men jeg har tro på at ved å intervjuer riktige personer gjennom et systematisk godt gjennomført intervju, vil man kunne få mer beskrivende, og større nøyaktighet i datamaterialet enn ved å gjennomføre andre typer undersøkelser.

3.9.2 Troverdighet -

Jeg anser funne som troverdige ettersom jeg har tilbakeført resultatene/svarene til informantene underveis i intervjuene hvor jeg oppsummerte alt de sa og dermed bekreftet det som ble sagt. Johannesen, Tufte og Christoffersen (2004) påpeker at troverdigheten i resultatene er et viktig element innenfor kvalitetssikringen av funnene. Enda et element som styrker troverdighet av informantene, er at jeg ser gjennomgående likhetstrekk hos de ulike informantene i forhold til deres synspunkter deres for fagforeningenes rolle i ansettelsene i konsernet. Disse har alle tross alt lang erfaring med ansettelsesprosessene og sitter per dags dato i diverse prosesser på tvers av organisasjonen.

Selv om jeg av uforutsette og praktiske årsaker ikke fikk intervjuet flere informanter, føler jeg at jeg nådde et metningspunkt i dataene jeg innhentet da flere av utsagnene var gjennomgående i flere av intervjuene.

I dette kapitlet har jeg konkretisert fremgangsmåten for innhenting av datamaterialet og avveininger jeg hatt tatt underveis. Jeg har i tillegg forsøkt å være kritisk til metoden jeg har valgt, samtidig som jeg har argumentert for hvorfor den var velegnet for å få svar på denne type problemstilling. Videre vil jeg presentere funnene i intervjuprosessen for deretter å analysere dem i lys av de satte hypotesene.

4 Analyse av funn og drøfting

Til å begynne med har planen vært å dele dette kapittelet i to slik at jeg først tar for meg dokumentanalysen og deretter presenterer funnene fra informantene. Siden jeg ikke fikk innsyn i ansettelsesprotokoller og annen dokumentasjon omhandlende fagforeningens deltagelse i ansettelsene, skal jeg forsøke å dra forskningens konklusjoner ut fra det materiale jeg besitter etter intervjuene. Det kan for øvrig tenkes at en dokumentanalyse ikke nødvendigvis ville gitt en god nok innblikk i hva slags involvering av fagforeningen som forekommer i ansettelsene i Sporveien. På den ene siden ville den potensielt bidra til en bredere forståelse av hvordan ansettelsene og intervjuene foregår, men dette ville kanskje ikke gitt et helhetlig perspektiv på hvorfor og hvordan forholdet mellom fagforeningen og bedriften er i slike samarbeid.

Jeg vil videre presentere mine empiriske funn og deretter drøfte hypotesene mine opp mot den teoretiske tilnærmingen som er blitt definert i kapittel 2.

4.1 Generelle funn

Gjennom sosiale medier og andre offentlige kanaler ser jeg at Sporveien i stor grad jobber med å utvikle seg til en sterkere merkevare hvor det stadig jobbes med å styrke bedriftens omdømme gjennom organisasjonens verdier. Disse antagelsene blir styrket etter intervjuene med informantene, som også viser bevissthet og motivasjon for å etterleve disse verdiene i arbeidshverdagen. I intervjuene med de ulike respondentene har det også kommet frem mange likheter i måten informantene ser på ansettelsesfenomenet på. Både ledere og fagforeningsfolk er opptatt av å styrke demokratiet på arbeidsplassen og ser på fagforenings involvering som essensiell for at ansettelse skal gå riktig for seg.

Det gis inntrykk for fagforeningens vakt rolle som bidrar til at maktbalansen opprettholdes mellom partene. Noen av argumentene for dette har vært at dette samspillet må til for at alle type søkere skal få like sjanser, rammene rundt ansettelse skal være rettferdige og at risikoen for nepotisme skal reduseres. Og denne antagelsen har gått begge veier.

Ved spørsmålet om bedriften lovmessig er pålagt å involvere fagforeningen ved ansettelse er majoriteten enige om at dette er regulert i overenskomsten/tariffavtalen.

Både fagforeningsrepresentantene og lederne svarer på at det er et godt samarbeid mellom dem. Medbestemmelse er en viktig del av agendaen deres for å fremstå som en transparent og gjennomiktig organisasjon.

Informant D; «HR og lederne kan for eksempel ikke drive å ansette en rørlegger eller en elektriker i baneavdelingen da de ikke kan noe om fagområdene. De må ha med fagfolk som jobber med dette. Der kommer vi inn.» Fagforeningen påpeker spesielt at bedriften forstår behovet for å involvere dem i diverse prosesser for å forsikre seg om at riktig kompetanse hentes inn i Sporveien. Dette blir også bekreftet gjennom uttalelsene de ulike lederne kommer med, hvor det blant annet blir påpekt at fagforeningen tilfører prosessen et helhetlig perspektiv av kandidater gjennom spørsmål om ikke nødvendig er like åpenbare for HR eller ledelses representantene.

På en annen side så mener lederne at denne involveringen å kan ha en potensiell negativ effekt. Informant A forteller at det politiske aspektet kan føre til noen uheldige konsekvenser i ansettelsene. «Fagforeningen jobber imot å ansette toppledere som har visjoner om å inngå/legge inn anbud på de ulike tjenestene våre.» Informanten presiserer at fagforeningen prøver å «fiske ut» informasjon blant kandidater for høyere stillinger med formål om å ansette meningsfeller. Å ansette folk i høye posisjoner som for eksempel er imot privatisering er noe fagforeningene er tjent med på lang sikt.

Til tross for denne bekymringen er samtlige informanter enige om at fagforeningen har en sterk, men ikke avgjørende stemme i ansettelsene i Sporveien. Informant F snakker om utvalget for tillitsvalget (ansettelsesrådet) som går gjennom innstilte kandidater før avgjørelser tas. På lavere nivå som fører og mellomleder posisjoner er det nokså stor enighet da det er så mange formelle krav som må oppfylles før kandidater innstilles ansettelsesrådet. Det er dog noe mer diskusjoner og lengre prosesser når det gjelder ansettelser på høyere nivå i hierarkiet, da den kollektive politikken kan spille inn.

Samtlige informanter mener at fagforeningens rolle i bedriftsdemokratiet er en sterk pådriver for et bedre omdømme av hele organisasjonen. «Bedriften fremstår som et eksempel på at ting gjennomføres riktig (A). En inkluderende og transparent bedrift som tar vare på sine ansattes interesser og sparer bedriften for mange unødvendige ting gjennom årene(A,B og C)» er noen av påstandene som blir gitt gjennom intervjuene. Det er derimot enkelte bekymringer som blir påpekt i form av at fagforeningen har en veldig

sterk posisjon i bedriften. Noe som kan oppfattes negativt og viktige personer kan la være å søke jobb her da de ikke «*orker å forholde seg til så sterke interne motkrefter*». Å kvalitetssjekke denne påstanden kan være en del av en større forskning av Sporveien.

Informantliste:

Før jeg går videre med analysen har jeg for ordens skyld laget en oversikt hvem de ulike informantene er;

Informant A: Seksjonsleder i Sporveien

Informant B: Fagforeningsrepresentant i Sporveien (T bane/ Trikk). Ansatt

Informant C: Fagforeningsrepresentant i Sporveien (T bane/ Trikk). Ansatt

Informant D: Fagforeningsrepresentant i Sporveien (T bane/ Trikk). Ansatt

Informant E: Fagforeningsrepresentant i Sporveien (T bane/ Trikk). Ansatt

Informant F: Seksjonsleder i Sporveien

I kapittel 4.2 og 4.3 vil jeg analysere informantenes svar i lys av den teoretiske tilnærmingen for å finne bekreftende eller avkreftende standpunkter imot hypotesene i denne oppgaven.

4.2 Hypotese 1

Den første hypotesen omhandler som oppsummert i kapittel 2, Makt. Teorien sikter mot at fagforeningens involvering i de ulike forholdene på arbeidsplassen styrker bedriftsdemokratiet. Det at de i større bedrifter også involveres i ansettelse, kan bli betraktet mer som en strategisk gest. Både informant A og F bekrefter dette gjennom sine svar om hvorfor de tror fagforeningen er inkludert i denne prosessen. Argumentene deres er blant annet at bedriften også ønsker et sterkere bedriftsdemokrati og at denne avgjørelsen er noe ledelse på alle nivåer i Sporveien er innforstått med. Som begrunnelse for dette oppgir de også en rekke hensikter som denne gesten skal betjene. Disse er blant annet å unngå urettferdig behandling av kandidater, unngå nepotisme, stille riktige krav, hvor denne vakt rollen skal sikre at regler blir fulgt.

Fagforeningsrepresentantene på sin side forteller om «utvalget for tillitsvalgte» som behandler alle ansettelse i bedriften. De eksemplifiserer blant annet med at

utlysningstekster godkjennes av dem og at deres øvrige mål er å opprettholde regler rundt ansiennitet, fortrinnsrett og å ivareta at riktig kompetanse hentes inn i bedriften.

«*Det er en Intern regel i bedriften som sier at fagforeningen SKAL være med i ansettelse: bestemt av ledelsen (informant F)*», Det er helhetlig sett likt meningsgrunnlag hos begge typer informanter uten at jeg forsøker å sette deres ord mot hverandre, men det kan virke som at det foreligger en uskreven regel om fagforeningens involvering i ansettelse. Den er i stor grad inkorporert i bedriften, uten at det spesifikt står definert i tariffavtalen hvilken spesifikke rolle fagforeningen har lov til å ha, noe som derfor ikke gir indikasjon på eventuell en formell maktposisjon. Det kan tenkes at det er en form for skjult maktform som har et rotfeste i bedriften uten at den formelt er definert. Det ser derfor også ut til at synergien mellom begge parter er velfungerende selv om mengden makt fagforeningen har kan diskuteres.

Informantenes uttalelser og deres versjoner av maktforholdet ligner Webers forståelse av maktfenomenet. Informant A sier at fagforeningen ikke har en lovfestet rett til å være involvert i ansettelsesprosesser, men at de skal ha muligheten til å uttale seg og gi synspunkter, ref. Arbeidsmiljøloven. «*låser ting seg så er det uansett leder som har siste ordet*» sier informant A. Mens vedkommende samtidig påpeker at vi alle har felles mål og vil ansette de beste personene. A poengterer videre at fagforeningen generelt sett har en sterk stemme og presiserer at de alltid finner løsninger mellom punkter å møtes på ved uenigheter. Det kan tenkes at arbeidsgiver i ansettelsesprosessen anvender det Weber kaller for indirekte maktutøvelse. Her har ledelsen åpenbart mange interesser å ivareta og gir fagforeningen mulighet til å påvirke til en viss grad. Samtidig kan det ha seg at de «tar litt» på andre fronter.

Alle informantene gir inntrykk av hvor viktig samholdet i organisasjonen er for dem, både på bedrift og fagforeningssiden. Informant C forteller at «*dette samarbeidet fører til mer robuste ansatte ved kontinuerlig arbeid i de ulike prosessene begge parter samarbeider om.*» Dette er med på å bekrefte mine antagelser om styrkingen av avgjørelsesgrunnlaget i bedriftens valg. Dette trenger ikke nødvendigvis å kun gjelde ansettelse, men kan være med på å gi en sterkere solidaritetsfølelse blant store deler av bedriftens ansatte. Som Fjelstad refereres til i kapittel 2.1, så kan disse antagelsene gi tegn til at fagforeningen spiller sin rolle riktig for å anerkjenne de felles interessene de ansatte har i Sporveien. I

likhet med hans forståelse av denne rollen kan det også tenkes at fagforeningen og Sporveien er avhengige av dette samarbeidet for å fremstå som konkurransedyktige når det gjelder arbeidsvilkår, driftseffektivitet og omdømme. Det er tross alt allment kjent at kommunestyret har vurdert privatisering/konkurransesutsetting av flere av de kollektive reisetjenestene i Oslo og Akershus.

Som nevnt tidligere så fant jeg ingen dokumentasjon på graden av involveringen fagforeningen skal ha avtale om med bedriften på partenes offisielle nettsider, og har derfor ikke et godt nok grunnlag for å antyde at dette ikke finnes. Jeg tar derfor forbehold om at det kan finnes annen konkret dokumentasjon som er mer innlysende om avtalene mellom bedriften og fagforeningen med formål å definere premisser for et slikt inkorporert samarbeid i ansettelse.

Informantenes uttalelser gir også uttrykk for at det er en form for maktfordeling i Sporveien. I likhet med den norske modellen som nevnes i kapittel 2.2.1 så kan det tenkes at det er en kontrollerende maktrolle fra LOs side ovenfor bedriften da de er den eneste fagforeningen som er med i spesielt ansettelsesprosessen. Informant D forteller at fagforeningen har hatt en større rolle i ansettelsene i tidligere år, men at denne påvirkningsmuligheten har minket ettersom HR avdelingen har tatt en større del i prosessen.

Ut fra diskusjonen kan man relatere dette til at bedriften på lik linje med de fleste andre organisasjoner, ikke hadde like avanserte ansettelsesprosesser. Kravene var færre og engasjementet rundt ansatt relaterte ting var en affære mellom fagforeningene og ledelsen på generell basis. Til sammenligning snakker Informant D om at nå er det *«Rekrutteringsavdelingen som styrer showet. Selv om fagforeningen i de senere leddene av ansettelse bistår med at den som blir intervjuet bli ivaretatt slik at vi ikke stiller spørsmål vi ikke har lov til»*. Det ser derfor ut til å være en form for rollefordeling hvor balansen ligger i at HR spiller den overordnede styringsrollen, lederne på ulike nivåer setter krav og premisser for intervjuene, mens fagforeningen er tilstede for å overvåke og tilføre kvalitetssikring i arbeidet med ansettelse.

Samtalene med fagforenings informantene gir også en indikator for at Engelstad m.fl. antagelser om mer «Anglo - amerikanske» modellen stemmer da fagforeningenes

involvering er blitt mindre med årene, mens bedriftens maktposisjon er blitt noe sterke gjennom HR avdelingens økt rolle i disse prosessene. Denne utviklingen er interessant og kan følges opp på andre måter, men jeg har valgt å ikke legge mer fokus på dette i denne forskningen da denne modellen faller utenfor temaet i avhandlingen.

Gjennom samtalene med de ulike informantene finner jeg ingen spesielle indikatorer for at modellmakt teorien som tas opp i kapittel 2.2.2 er gjeldende for Sporveien. Både fagforeningsfolk og lederne gir inntrykk av at det er et godt dialog mellom dem og at informasjonsutvekslingen er stor. Men dette tyder i motsetning til modellmakteorien ikke på noen form for frys eller økt påvirknings gap mellom dem. Gjennom resonnementer som «*Vi prøver å være enige(A), Samarbeidet med fagforeningen er bra(F), normalt å ikke være enige om alt. Bred enighet på generell basis(D)*», indikeres det at det foreligger en felles forståelse og informasjonssystem som bidrar til at begge parters fordel, fremfor en eventuell modellsterk part.

Det kan dog tenkes at svarene ville vært mer nyanserte om jeg hadde intervjuet flere informanter, gjerne i toppleder posisjoner. For i lys av modellmakteorien kan majoriteten av informantene mine være en del av den modellsvake gruppen. Det kan tenkes at de modellsterke individene i makt sammenheng er de fåtalls lederne på toppnivå som fastsetter hvilket premisser individene nedover i rangstigen skal operere etter. Dette kan som Bråten påpeker være tilfellet selv med beste intensjoner fra toppledernes side, både på bedriften og fagforeningens side.

Informant A referer til en negativ effekt av fagforeningens involvering i ansettelser i form av at de kan ha en tendens til å jobbe imot at det ansettes toppledere og nøkkelpersoner som har ambisjoner for privatisering av ulike tjenester. Det kan derfor tenkes at det er ulike premisser for disse typer ansettelser og andre faktorer spiller sterkere inn for avgjørelsesgrunnlaget. Dermed vil man også risikere at hensikten med fagforeningens involvering skifter vinkel fra å være et sterkere bedriftsdemokrati til egen politisk nytte.

En annen mulig negativ konsekvens av at kun denne ene fagforeningen er med i ansettelsene i Sporveien kan være at partene uten å offisielt mene det favoriserer hverandres tjenester og kandidater. Som flere av lederne og fagforeningsrepresentantene bekrefter før intervjuene startet, så er det kun LO som er med i denne prosessen i

Sporveien. Da ingen andre foreninger har en sterk nok stemme i ansettelsene, kan man risikere å oppnå en form for favorisering hvor det å være medlem i LO potensielt vil åpne en del dører for søkere, samtidig som det resulterer i negativt favør for andre fagforeninger. Arbeidsmiljøloven (AML) § 13 – 1 første ledd kan oppfattes i retning av at det ikke er tillatt å vektlegge organisasjons/forenings tilknytning i ansettelsesprosesser. Dette kan være et betydelig argument i fortolkning av resten av kapittel 13 i AML §: «Vern mot diskriminering», hvor formålet med kapittelet er å sikre likebehandling i arbeidslivet. Formålet vil dermed peke i retning av et forbud mot vektlegging av medlemskap i fagorganisasjon ved ansettelse. Hvorvidt dette skjer har jeg ikke grunnlag for å avgjøre gjennom den forskningen som er gjort i denne oppgaven.

Flere av respondentene nevner ansettelsesrådet/utvalget for tillitsvalget som går gjennom alle kandidater som blir innstilt til de ulike posisjonene i Sporveien. Informant F nevner at den består av kun fagforeningsrepresentanter og uten deres godkjenning ansettes ikke gjeldende kandidater. Det kan derfor tenkes at maktrollen til LO er større enn den offisielt er definert til å være. På en måte kan den virke positiv i forhold til at kandidater ikke diskrimineres i henhold til grunnleggende krav for stillingen, men samtidig gir det en bekymringsverdig rom for at vernet mot diskrimineringen svekkes da kun LO representanter sitter i dette rådet.

4.3 Hypotese 2

Den første hypotesen om makt kan tolkes i både negative og positive retninger i forhold til hvilket betydning maktforholdet har blant begge partene for samarbeidet mellom Sporveien og fagforeningen. Med hypotesen om omdømmehåndtering ønsker jeg å studere et annet perspektiv på hvilken rolle partenes samspill kan ha for deres «image» utad og innad i organisasjonen.

Informantene påstår at samspillet mellom fagforeningen og bedriften har ulike former for positiv effekt for Sporveiens omdømme. Ved spørsmålet om effekten denne involveringen har for omdømme, forteller Informant A at dette «*styrker omdømme både for befolkningen og hos de ansatte*». Både informant F, B, C og E har lignende standpunkter når de snakker om den positive effekten for omdømme gjennom at Sporveien fremstår som en bedrift som gjør ting riktig, at Sporveien tar vare på sine ansattes interesser, er en transparent organisasjon som ikke har noe å legge skjul på i hvordan de gjennomfører ansettelser og at

bedriften fungerer som et forbildet for andre organisasjoner i forhold til et velfungerende bedriftsdemokrati. Fra et teoretisk perspektiv gjenspeiler disse resonnementene egenskapene definisjonsbegrepet har. Informantene gir ikke bare inntrykk av at omdømme kun omhandler hva folk utenfor bedriften tenker om den, men at dette også påvirker de ansattes syn på Sporveien. Det kan tenkes at dette også er med på å tiltrekke mange søkere inn til Sporveien da deres renomme blir positivt styrket.

På en annen side påpeker informant F at fagforeningen er veldig sterk i Sporveien og for enkelte kan det oppfattes som negativt. Dette er tatt opp da jeg drøftet makt perspektivet tidligere, men kan også sees på i forhold til omdømme hvor bedriften kan være kjent for styrken av fagforeningen og at det «skremmer» bort enkelte kandidater da de ikke ønsker å forholde seg til denne formen for fagbevegelses innflytelse. Informant F snakker i tillegg om at det tidligere har vært en ide om at «*Sporveien er kjøpt og betalt av fagforeningen*», men på en annen side mener informant B at den positive effekten for organisasjonens omdømme kan bidra i form av å endre offentlighetens syn på Sporveien. Ved å vise at de ansatte gjennom fagforeningen har medbestemmelse vil det nettopp kunne gi et annet inntrykk av Sporveien i offentligheten.

Det kan tenkes at det ligger en balanse i dette og at bedriften får et sterkere omdømme som kan spille både positivt og negativt i ulike tilfeller. Omdømme på helhetlig basis kan bli mye bedre hos mange i offentligheten, men at den samtidig kan få en negativ virkning når man snakker om rekruttering av nøkkelpersoner.

Å fremstå som en bedrift som offentligheten skal kunne ha tillit til har vært gjennomgående i argumentene til alle informantene under intervjuene. I henhold til Brønn og Ihlen's ideer om at grunnlaget for tilliten blant annet kan bygges gjennom omdømme blir derfor veldig interessant. Sporveien sammen med fagforeningen jobber på høyt nivå med å bygge nettopp denne. Informant E nevner at det blir gjort en del lobbyvirksomhet for at disse prosessene skal kjøres sammen og innsatsen gjenspeiles i å bygge bedriftens renomme, som igjen er bra for Sporveien. I tillegg til å være i tråd med Brønn og Ihlen's teoretiske argumenter, sammenfaller disse funnene også med AFIs rapport; Medbestemmelsesbarometeret (2017), der Falkum m.fl. presiserer at de relasjonene som etableres mellom fagforeningen og bedriften legger klare føringer på hvilke tillitsforhold som utvikles. Relasjonene kan utfordre eller styrke enkeltes integritet. Både tillit og

integritet kan være avgjørende for utvikling av uenigheter, og for måten å håndtere disse på. Dette antas igjen å påvirke resultatene i virksomheten.

Gjennom intervjuene ser man en minst like sterk pådriver for at tilliten og renomméet internt i Sporveien og de offentlige apparatene de er i samspill med. Dette kan være kommunen, fylkeskommunen og andre etater. Informant C oppgir at samarbeidet mellom fagforeningen og bedriften blant annet går ut på effektivisering. Og å utvikle Sporveien hvor fagforeningen har et godt balanse til bedriften – Hvor de har grenser for når de skal samarbeide og når de skal trekke seg for å skape en balanse. Informant A sier på sin side at *«Vi prøver å samarbeide på en best mulig måte sammen. Man gir og tar, men prøver å stadig styrke sine posisjoner»*. Disse resonnementene bekrefter også funnene fra medbestemmelsesbarometeret som sier at medbestemmelse gjør relasjonene mellom fagforening og ledelse viktige.

Ledelses- og styringsmodellen forutsetter et tett samarbeid som gjør det mulig å utvikle felles forståelse av virkeligheten, situasjoner som oppstår og problemer som må løses. Dette bidrar til gjensidig tillit i felleskapet. Denne modellen er kollektivt orientert med øye for å tjene både ansatte og virksomhetens interesser samtidig.

Gjennom arbeidet med medbestemmelsesbarometeret konkluderer Falkum m.fl. (side 21) med at tillit mellom ledelse og ansatte er påvirket av medbestemmelse og medvirkningen de ansatte har i bedriftsdemokratiet, og at deres deltagelse og innflytelse vil være bra for virksomhetene og arbeidsmiljøet. Denne positive innvirkningen i seg selv kan tenkes å være en form for samfunnsansvar, hvor bedriften og fagforeningen sammen jobber for å skape en bedre arbeidsplass og fornøyde ansatte, som igjen fører til at de utfører jobben sin på en best mulig måte. Da majoriteten av de ansatte i Sporveien er T bane og Trikk førere, så innebærer det en hverdag med sikker fremdrift av togene. At det har et allment godt nytte kan de fleste si seg enige i.

Samfunnsansvaret gjennom fagforeningens involvering i ansettelse kan også tenkes å ha andre indirekte påvirkning for omgivelsene rundt Sporveien. Enda en måte å ta dette ansvaret på ser ut til å være gjennom det flere informanter forteller er en transparent organisasjon. Informant A nevner at egenskaper som transparent, inkluderende, velfungerende bedriftsdemokrati vil være med på å tiltrekke kandidater som kjenner seg igjen i Sporveiens verdier. På samme måte som noen av de danske forskerne refereres til i

kapittel 2.3.2, kan samfunnsansvaret i Sporveiens tilfellet ha med perspektiv å gjøre. Om vi tar tiltrekking av kandidater som et perspektiv, kan vi også se på det å bort skremming av potensielle kandidatene informant F nevner som et en annen. I den forstand vil den ikke ha noen positiv effekt i forbindelse med samfunnsansvar.

Sporveien er underlagt offentlighetsloven i ansettelser og det medfører en rekke faktorer å forholde seg til. Ved utlysninger fra Sporveien finner man nesten alltid et avsnitt som sier følgende; «*Vi er stolte av vårt mangfold blant våre ansatte og ønsker søkere uavhengig av kulturell bakgrunn, kjønn og alder. Vi er underlagt [offentlighetsloven](#). Dette innebærer at offentlige søkerlister vil bli utarbeidet (§ 25).*»¹¹

Jeg tolker dette som at bedriften og fagforeningen spiller på dette både i internt og eksternt med øye. Min antagelse styrkes gjennom resonnementene til informant C, som snakker om en langsiktig risiko for mangfoldet om fagforeningen får sin vilje i ansettelsesprosessen hver eneste gang.

Et av problemene som kan forekomme i den forstand er kompetansekrav versus ansiennitet, sier informant E. I gruppeintervjuet drøftes det eksempelvis det i forhold til dette poenget at om det skal ansettes en mellomleder og valget står mellom to førere. Den ene føreren er rimelig fersk i fører stillingen med et par år, men har en bachelorgrad i ledelse, mens den andre kandidaten er en som har jobbet i bedriften i over ti år, har stort nettverk blant medarbeidere, ledere og fagforeningen. Om fagforeningen advokerer for kandidaten med mest ansiennitet på bakgrunn av erfaringen og kjennskapet kandidaten har til bedriftens måter å jobbe på, kan de risikerer å miste den eventuelle riktige kompetansen innen ledelse som er essensiell for posisjonen.

Samlet sett ser man en del likheter mellom informantenes resonnementer rundt omdømme og rapporten regjeringens konsultative organ har utarbeid for bedrifters samfunnsansvar, presentert i kapittel 2.3.2. Sporveiens verdimål og offentlig engasjement har en del likheter med det rapporten sikter på som det nye skiftet hvordan bedrifter utøver virksomheten og innretter seg for å komme de ansatte, lokalsamfunnet og miljøet til gode. I likhet med rapportens innhold kan problemer i arbeidsforholdene når det gjelder nepotisme og lignende problemer unngås, som et resultat av samarbeidet mellom fagforeningen og

¹¹ https://sporveien.recman.no/job.php?job_id=91242

bedriften, ifølge informant F. Dette tror jeg også kan kobles mot Sporveiens overordnede strategi om «Best 2020» (se figur 1 for en skisse).

Det kan igjen tenkes at disse strategiene og måten å samarbeide med fagforeningen på er en brikke i det store spillet om å vinne regjeringens tillit når den kollektive transporten blir truet av anbud og privat konkurranse.

I dette kapitlet har jeg drøftet og analysert innhentet data. Disse har vært både intervjumaterialet og informasjon som ligger ute på Sporveiens nettsider. Disse funnene er deretter sammenlignet med de valgte teoretiske tilnærmingene i lys av hypotese 1 og 2. Avslutningsvis vil jeg basert på dette forsøke å konkludere om hypotesene stemmer eller ikke. Deretter vil jeg kaste lys på enkelte svakheter jeg innså analysen hadde, samtidig som jeg presenterer temaer som kan forskes på videre med utgangspunkt i denne avhandlingen.

5 Avslutning

5.1 Konklusjon

I begynnelsen av avhandlingen formulerte jeg to hypoteser for å kunne svare på min problemstilling om fagforeningens rolle og betydning for ansettelsene i Sporveien. Første hypotese gikk ut på at fagforeningen fungerer som en kontrollerende aktør i bedriftsdemokratiet, hvor den balanserer maktforholdet til ledelsen og bidrar til et bedre avgjørelsesgrunnlag for hvordan ansettelsesprosessene utøves. Dette finner jeg belegg for i analysen hvor både teori og informantenes respons tyder til at kontrollfunksjonen eksisterer. Min antagelse om at fagforeningen har makt ble bekreftet gjennom innhentet datamaterialet. Selv om det ikke var en overvektig bekreftelse gjennom innhentet offisiell dokumentasjon på at kontrollmekanismen ligger bak mange av avgjørelsene fagforeningen samarbeider med bedriften om, så kommer det spesielt frem gjennom tiltaket med å godkjenne innstilte kandidater for ansettelsesrådet/ utvalget for tillitsvalgte. Det kommer frem at fagforeningen har en sterk stemme på flere områder i bedriften, men samtidig at det jobbes godt med å samarbeide godt fra begge parters side. Gjennom informantenes resonnementer og holdninger til den andre part ser det dog ikke ut til at modellmakt teorien er gjeldende for Sporveien. Viktigheten av å jobbe mot felles mål er tilstede og trekk av en typisk norsk modell for maktfordeling er gjenkjennelig.

Det ser ikke ut til at modellmakt teorien er av særlig betydning for å forklare den første hypotesen i denne oppgaven, men gjennom analyse ser det ut til at flere av de andre teoretiske tilnærmingene, sammen med informantenes standpunkter har vært velegnet for å belyse hypotesen 1. I lys av funnene ser jeg lite rom for alternative innfallsvinkler for akkurat denne hypotesen. Både innhentet data fra Sporveiens nettsider og informantenes svar kan relateres til hverandre og verdiene Pålitelig, Engasjerende og Samhandlende fremkommer.

Det er heller ingen betydelige nyanser i svarene fra fagforeningsrepresentantene eller ledere, som igjen peker mot at antagelsene i hypotese stemmer. Hvis man deler opp problemstillingen i to og ser på den første delen med fagforeningens rolle i ansettelsene, kan det konkluderes med at hypotese gjelder.

«Et godt omdømme følger av å være villig til å handle i overensstemmelse med dem. Det dreier seg om å være sine verdier, ikke å fremstå med verdier. Det gir ikke godt omdømme å fremheve at du ønsker å fremstå som ærlig. Det gir godt omdømme å være ærlig.»
(Øverenget og Kvalnes, 2004)

Den andre hypotesen omhandler at fagforeningens involvering i ansettelsene bidrar til at Sporveien fremstår som en transparent organisasjon med et styrket bedriftsdemokrati, og som er til å stole på. Funnene i analysen er at fagforeningen har en stor innflytelse i ulike prosesser, både i ansettelser og for andre funksjoner i bedriften. Det er bred enighet om at bedriften styrker sitt omdømme gjennom et så tett samarbeid med fagforeningen.

Sporveienes verdier (pålitelig, engasjert og samhandlende) ser ut til å være godt bearbeidet i planleggingen og måten samarbeidet utføres på. Øverenget og Kvalnes sine forståelser av omdømme i henhold til å «være sine verdier» gjelder for Sporveiens posisjoner. De strever etter å etterleve verdiene gjennom samspillet med fagforeningen og er bevisste på å samarbeide om å løse eventuelle problemer som dukker opp med tiden.

Sporveien har alltid hatt et samfunnsansvar i lokalmiljøet og for menneskene i Oslo/Akershus, men det kommer i analysen at bedriften i de siste årene har blitt flinkere til å fremheve dette budskapet på ulike måter. Både gjennom måten de tilrettelegger ansettelsesprosessene på og hvordan virksomheten påvirker mennesker, miljøet og samfunnet. Svarene til informantene tyder på at man kan peke mot en felles identitet og fellesskapsfølelse selv om partene ofte skal utøve makt og kontroll over hverandre. Det å jobbe mot et felles mål er godt integrert i deres måte å drive virksomheten på. Partene samarbeider om å utarbeide visjoner, strategier, verdier og målene for at disse skal kunne forankres på flere nivåer i organisasjonen. Dette forteller meg at de teoretiske tilnærmingene jeg har tatt for meg i kapittel 2.3 var velegnede for temaet.

Et annet innfallsvinkel for å fremstå som nevnt ovenfor kan være at partene oppfører seg slik for å beholde sitt konkurransefortrinn og fortsette å vokse. Denne antagelsen ser dog tenkes å være en del av Sporveiens overordnede mål hvor det jobbes med områder som samfunnsansvar, konkurransekraft, vekst og gjennomføringsevne. Dette kommer gjennom begge typer informanter og det er lite nyanser i meninger som faller utenfor disse rammene hos samtlige. Jeg konkluderer dermed at omdømmehåndteringsarbeidet også stemmer

overens med hypotese 2 i denne avhandlingen da tilknytningen til Sporveiens verdier er sterk.

5.2 Svakheter ved analysen

Selv om det er blitt utført dybdeintervjuer med informantene, kan det tenkes at deres standpunkter til en viss grad også kunne bekreftes eller avkreftes i enda dypere grad gjennom å observere ansettelsesprosessene i Sporveien. Dermed kunne jeg fått inn reel nåtidsdata på om forholdene faktisk er som informantene sier. Grunnen til denne antagelsen er at jeg ikke tok for meg noen reelle ansettelses tilfeller, hvor samarbeidet mellom partene kunne observeres som en tredje og nøytral part. I denne forskningen er svarene fra informantene såpass like at det kan gi inntrykk for en ny todelt antagelse om Sporveien. Enten så er bedriften så godt sammensatt og satser stort på alle fronter for å nå verdimålene sine, eller så har informantene jobbet såpass lenge med disse tingene at alternative virkeligheter er blitt fjerne for dem. Jeg kunne kanskje styrket mine funn og fått mer nyansert data om jeg hadde intervjuet flere, samtidig som jeg observerte et par ansettelsesprosesser.

Jeg har argumentert for hvorfor jeg har valgt ut de få spesifikke typer informantene og det kan på en side tenkes at det ikke gir grunnlag nok for å konkludere ting, men på en annen side anser jeg kvaliteten av innhentet materiale fra akkurat disse personene som styrken. Deres erfaringer og opplevelser er viktige for å avdekke hvilke rolle og betydning partene har for hverandre. Flere intervjuer ville nok kunne ha bidratt til å få et større og enda mere nyansert bildet av ansettelsesprosessene, samtidig som det ville gitt rom for å utforske flere sider av temaet.

Gjennom drøftingen i analysen innså jeg i tillegg et viktig moment rundt vektlegging av medlemskap i fagorganisasjoner ved ansettelser. Er det slik at søkere tilknyttet OSA/LO blir favorisert ovenfor andre søkere? Hvorvidt slik favorisering forekommer, selv om kun LO er med i ansettelsene, hadde jeg ikke grunnlag for å avklare gjennom forskningen. Dette kunne dog vært interessant å undersøkes som en del av en ytterligere utforskning av temaet i avhandlingen, med andre perspektiver og innfallsvinkler.

5.3 Forslag til videre forskning

Etter hvert som jeg analyserte mine funn innså jeg at temaet, til tross for at jeg forsøkte å avgrense mye, hadde potensiale til å vokse mer om jeg utdypet ulike teorier. Dette skyldes spesielt temaet omdømme, som sies å berøre mange og store trekk ved organisasjoners virksomhet, i hvert fall i langt større grad enn det jeg hadde sett for meg. Grunnet omfanget og relevansen for oppgaven kunne jeg ikke gå dypt nok i den. Arbeidet har gjort meg mer nysgjerrig på omdømme feltet i offentlige organisasjoner og hvordan den er med på å styre kulturelle, strategiske og strukturelle endringer og tiltak organisasjoner iverksetter. Jeg tror det kan være interessant med en større undersøkelse om omdømme, samfunnsansvar og tillit i Sporveien og de andre offentlig aktørene i hovedstaden.

I omdømmeforskningen er det også interessant å se på andre fagforeninger og dynamikken de har til bedriftene. I Sporveiens sammenheng kan videre forskning hjelpe å avklare i hvilken grad de har hatt et omdømme skift i de siste årene der antagelsen om at bedriften er en typisk LO bedrift er endret. Jeg ser for meg en lenger forskningsprosess hvor man observerer det man undersøker i bedriften.

Denne oppgaven har basert seg på studiet av kun to parter i samme organisasjon. Bedriften og en LO. Dette fordi de to nevnte har en unik kobling til hverandre i ansettelses med øye og er derfor egnet som gode studieobjekter. Det hadde vært interessant å ha sammenlignet andre foreningers innflytelse i andre prosesser og sammenlignet dette med andre deler av offentlig transport. For eksempel Unibuss og NSB. Gjennom en komparativ analyse vil man kunne undersøke likheter og forskjeller i strategier i ulike organisasjoner. Denne oppgaven har først og fremst sett på en type prosess. Det hadde derfor vært interessant å se en studie av effektene og resultatene av strategiene.

Et annet området som kan være spennende å undersøke er i hvilken grad den norske modellen blir utfordret av den Anglo – Amerikanske modellen, hvor ansattes representanter har mindre deltagelse og innflytelse og bedriftens posisjon ytterligere er styrket. Dette er imidlertid tema for eventuell ny forskning og mulighetene er mange. I denne avhandlingen har derimot fokus vært på å utforske hvilken rolle fagforeningen spiller i ansettelsene i Sporveien.

Litteraturliste

Brønn, Peggy Simcic. 2011, "Forståelse av omdømme i offentlig sektor". I Substans og framturen: omdømmehåndtering i offentlig sektor, redigert av Svein Ivar Angell, Arild Wæraas og Haldor Byrkjeflot, side 34-50. Oslo: Universitetsforlaget.

Brønn, Peggy Simcic og Øyvind Ihlen. 2015. Åpen eller innadvendt - Omdømmebygging for organisasjoner. 1 utgave, 4 opplag Gyldendal.

Bråten, Stein 1972, Dialogens vilkår i datasamfunnet. Oslo: Universitetsforlaget

Falkum Eivind, Nordrik Bitten, Drange Ida og Wathne Christin T., 2017, Medbestemmelsesbarometeret. FOU-resultat 2017:05. Arbeidsforskningsinstituttet HIOA/OsloMet

Fjelstad Jøkke, 2015, Fagforening - en vare?, Rødt! : marxistisk tidsskrift, Årg. 44 [i.e. 43], nr. 3 = Nr. 235 [i.e. 236], PP. 62-65

Johannesen Asbjørn, Line Kristoffersen og Per Arne Tufte, 2004, Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag. Abstrakt forlag. Oslo

Kirkhaug, Rudi, 2013: Verdibasert ledelse –betingelser for utøvelse av moderne lederskap, Universitetsforlaget, Oslo.

Levin Morten, Nilssen Tore, Ravn Johan E., Øyrum Lisbeth. 2012. Demokrati i arbeidslivet – Den norske samarbeidsmodellen som konkurransefortrinn, utgave 1. Fagbokforlaget.

Kvale Steinar, 2001, Det kvalitative forskningsintervju. Gyldendahl akademisk. Oslo

Yukl, Gary, 2013: Leadership in organizations, 8. utgave, Pearson, Harlow.

Øverenget, Einar og Øyvind Kvalnes. 2004. "Vi ønsker å fremstå som ærlige. Verdier i et omdømmesamfunn". *Praktisk økonomi & finans*, Årg. 21, nr 1: PP. 69-75.

Nettsider:

<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62/4-3#4-3>

https://www.nb.no/items/URN:NBN:no-nb_digibok_2007071601053?page=105

https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/ud/vedlegg/kompakt_mellomstore08.pdf

https://www.sporveien.com/inter/samfunnsansvar?p_document_id=2483566

http://www.tbanen.no/inter/om/verdier?p_document_id=2512292

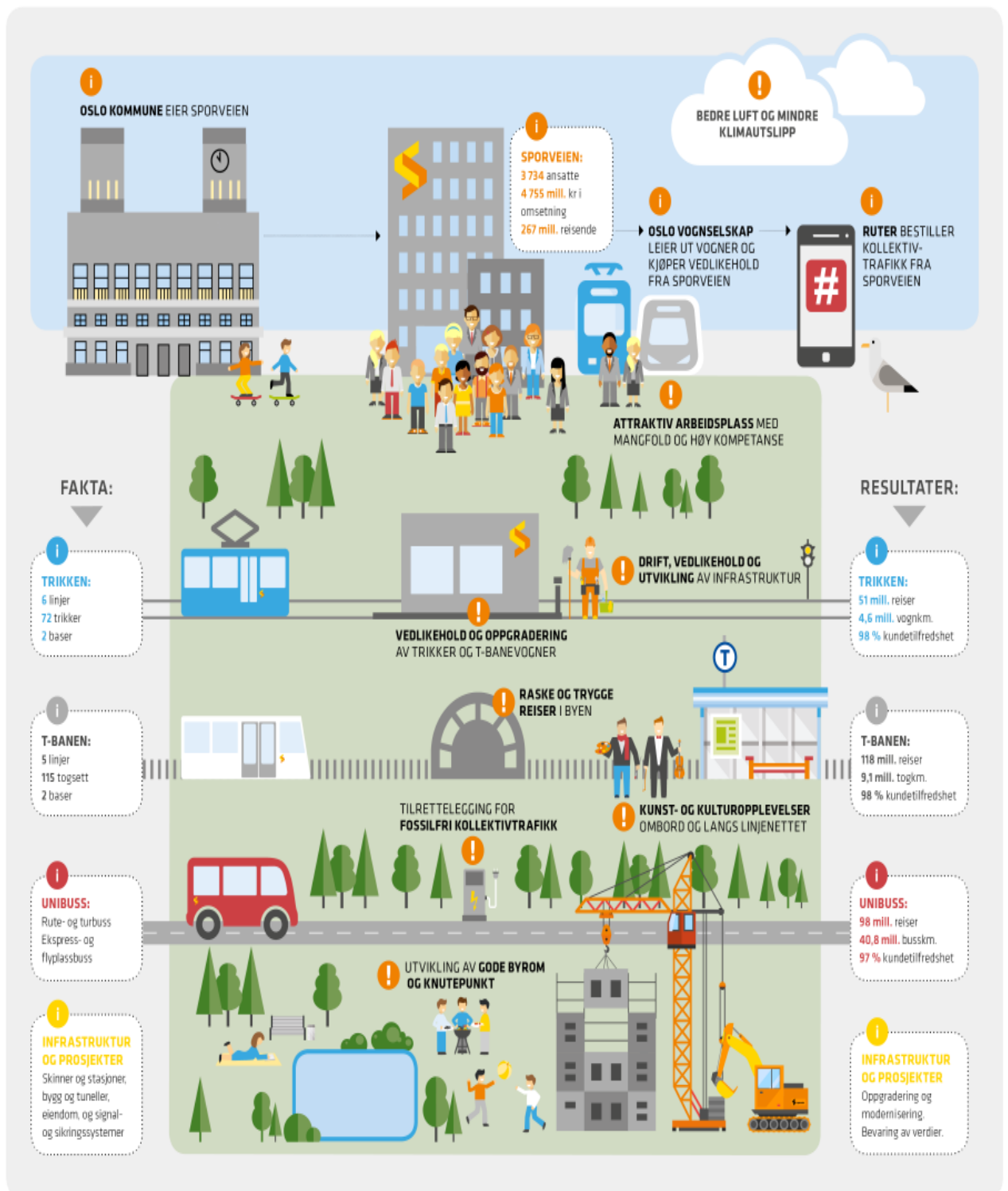
http://www.tbanen.no/inter/omktp/artikkel?p_document_id=2765368

Tariff avtaler:

- Fagforbundet Overenskomst 2016
- Hovedavtale Spekter LO 2018 – 2021.

Vedlegg 1 – Sporveiens arbeid med samfunnsansvar.

Refereres til i Kapittel 2.3.2.



Vedlegg 2 – Seks målområder for Sporveiens samfunnsansvar

Refereres til i Kapittel 2.3.2.



SMART TUR

Vi skal være løsningen på morgendagens kollektivtrafikk og bidra til en bærekraftig utvikling.



REN TUR

Vi skal gjøre vårt for at Oslo kommune når sine målsettinger for miljø og klima.



GOD TUR

Vi skal gi folk gode reiseopplevelser og få dem trygt frem.



GOD NABO

Vi skal ha en åpen linje til alle interessenter, og skal trygge naboer og berørte parter.



DRIFTIGE FOLK

Vi skal være en god arbeidsgiver og dyrke driftighet og ny kompetanse.



SKIKKELIGE FOLK

Vi skal sikre god etisk praksis i alt vi gjør og opptre respektfullt mot hverandre og andre.

Vedlegg 3 – Intervjuguide for ledere

1. Hvorfor er fagforeningsrepresentanter involvert i ansettelsesprosesser?
2. Er bedriften lovmessig pålagt å inkludere fagforeningen i ansettelser?
3. Hvordan vil du si synergien mellom bedriften og fagforeningen er når det gjelder medbestemmelse?
4. Hva tror du er konsekvensene av at fagforeningen er representert i ansettelsesprosesser?

Tror du det er noen negativ effekt ved at fagforeningen er involvert i ansettelsesprosesser?
5. Utfordrer fagforeningens rolle i denne prosessen ledelsens makt/kontroll i slike situasjoner?
6. At fagforeningen er involvert her, hvilken effekt har dette på omdømme til Sporveien?
7. Om du fikk avgjøre dette i dag, ville du involvert fagforeningen mer i ulike avgjørelser, eller mindre?

a) Hvorfor?

Vedlegg 4 – Intervjuguide for fagforeningsrepresentanter

1. I hvilken grad er fagforeningene involvert i ansettelsesprosesser?
2. Er bedriften lovmessig pålagt å inkludere fagforeningen i ansettelser?
3. Hvordan vil du si synergien mellom bedriften og fagforeningen er når det gjelder
4. medbestemmelse?
5. Hva tror du er konsekvensene av at fagforeningen er representert i ansettelsesprosesser?
6. Tror du det er noen negativ effekt ved at fagforeningen er involvert i ansettelsesprosesser?
7. Har fagforeningen en sterk nok stemme i ansettelser?
8. At fagforeningen er involvert her, hvilken effekt har dette på omdømme til Sporveien?