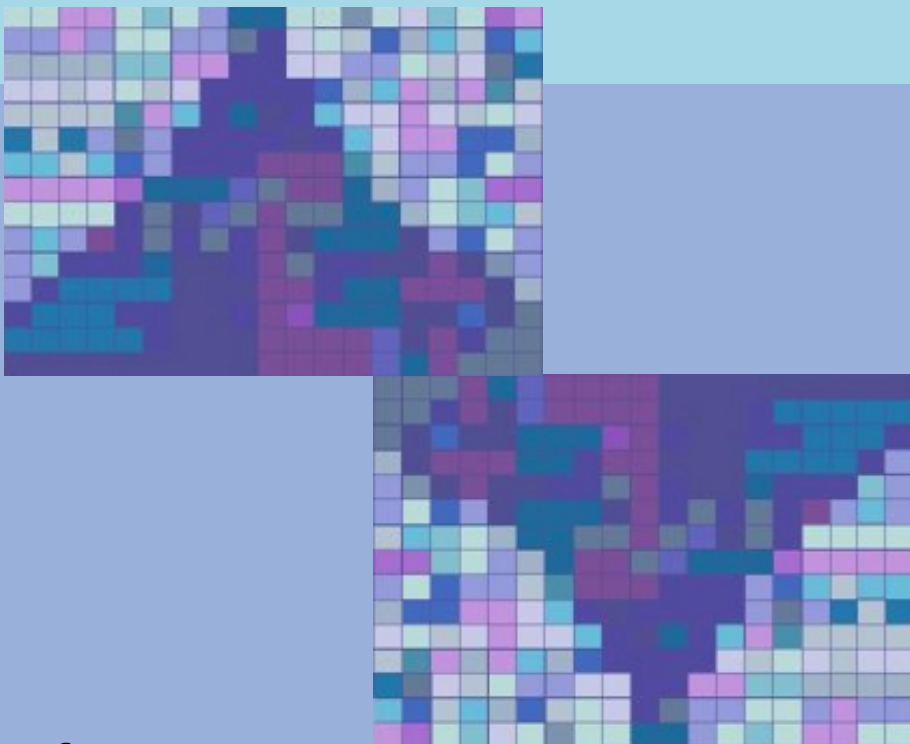


Heidi Nicolaisen  
Nina Kristiansen Skalle  
Inger Marie Hagen

# Tillitsvalgt i omstillingenes tid





Heidi Nicolaisen, Nina Kristiansen Skalle,  
Inger Marie Hagen

## **Tillitsvalgt i omstillingenes tid**

© Fafo 2002

ISBN 82-7422-384-5

ISSN 0801-6143

Omslag: Agneta Kolstad

Trykk: Centraltrykkeriet AS

# Innhold

Forord .....	5
<b>Innledning .....</b>	<b>7</b>
<b>Kapittel 1 Hvem er de tillitsvalgte i statlig sektor? .....</b>	<b>15</b>
Medlemmer og tillitsvalgte .....	15
Oppsummering .....	21
<b>Kapittel 2 Tillitsvalgtrollen og medlemmene .....</b>	<b>23</b>
Medlemmenes engasjement i det faglige arbeidet .....	23
I hvilken grad har de tillitsvalgte tid til å ta seg av enkeltpersoners saker? .....	26
Gjenvalg og rekruttering .....	32
Oppsummering .....	40
<b>Kapittel 3 Tillitsvalgtrollen og yrkeskarriere, kolleger, fritid og familie .....</b>	<b>43</b>
Belastninger .....	43
Hvorfor vil man ikke bli tillitsvalgt? .....	48
Oppsummering .....	49
<b>Kapittel 4 Tillitsvalgtrollen og ledelsen .....</b>	<b>51</b>
Fordeler og ulemper ved samarbeid .....	51
Samarbeidsrelasjoner i «våre» virksomheter: erfaringer og analyser .....	54
Tidsbruk, informasjon, IDF og ledelsens autonomi .....	61
Oppsummering .....	72
<b>Kapittel 5 Tillitsvalgtrollen i omstillingsprosesser .....</b>	<b>75</b>
Erfaringer med omstilling .....	75
Nedbemanningsprosesser .....	85
Omstillingens slitasje på de tillitsvalgte .....	90
Oppsummering .....	91

<b>Kapittel 6 Oppsummering og avslutning .....</b>	<b>93</b>
Hvem er de tillitsvalgte i statlig sektor? .....	93
Tillitsvalgtrollen og medlemmene .....	94
Tillitsvalgtrollen og yrkeskarriere, kolleger, fritid og familie .....	95
Tillitsvalgtrollen og ledelsen .....	96
Tillitsvalgtrollen og omstillingen .....	98
Tillitsvalgte i omstillingenes tid: dilemmaer og utfordringer .....	99
Litteratur .....	103

# Forord

Tema for denne rapporten er tillitsvalgtes utfordringer i kjølvannet av omstillingene i statlig sektor. Vi har særlig lagt vekt på å undersøke hvilke nye oppgaver som er kommet til. Hvordan påvirker disse, i samspill med de mer tradisjonelle oppgavene, den tillitsvalgte hverdag?

Rapporten er en del av forskningsprogrammet Tillitsvalgte i en ny tid, som Fafo har gjennomført på oppdrag fra LO Stat. Programmet har bestått av tre delprosjekter. Tema for de to andre rapportene er: Lokal lønnsdannelse i det statlige tariffområdet og i NAVO-området, og: Omstilling og endring i lønns- og avtalevilkår.

Mange fortjener takk. Først vil vi takke alle som stilte opp i intervjuene. Deretter vil vi takke LO Stat ved Eivind Gran og Odd Jørgen Sørensen for hjelp med dokumentasjon og raske tilbakemeldinger på våre henvendelser.

Arbeidet med denne rapporten har vært fordelt slik at Nina Kristiansen Skalle og Inger Marie Hagen har utformet og analysert den kvantitative spørreundersøkelsen og skrevet analysen fra denne. Heidi Nicolaisen har gjennomført dybdeintervjuer i omstilte virksomheter, og laget en helhet av de to undersøkelsene høsten 2002. Kapittel 1 er således i hovedsak skrevet av Nina Kristiansen Skalle, kapitlene 2 og 3 er skrevet av Skalle og Nicolaisen mens kapittel 5 er skrevet av Hagen og Nicolaisen. De øvrige kapitlene er i hovedsak skrevet av Nicolaisen.

Ellers takkes Mona Bråten for gode råd i arbeidet med rapporten. Kristine Nergaard takkes for god hjelp med figurene. Torgeir Aarvaag Stokke skal også ha takk for oppfølging og gjennomlesing.

Rapporten er forelagt informantene i dybdeintervjuene for godkjenning av sitater. Den er også forelagt oppdragsgiver. Presentasjon av funn og konklusjoner er imidlertid forfatterens ansvar.

Oslo, november 2002

Heidi Nicolaisen  
Nina Kristiansen Skalle  
Inger Marie Hagen



# Innledning

Tillitsvalgte omtales ofte som ryggraden i fagbevegelsen. Samtidig utfordres både fagbevegelsen og tillitsvalgtrollen av nye trender i arbeidslivet. De nye trendene har individualisering av arbeidslivsrelasjoner som fellesnevner. Dette er et betydelig dilemma for fagbevegelsen. Årsaken er at individualiseringstrenden innebærer mer ansvar og mer selvbestemmelse for den enkelte arbeidstaker. Det er vanskelig, og neppe ønskelig, for fagbevegelsen å stille seg i veien for det. Den andre siden av denne trenden er imidlertid at det åpnes for mer individuelle vurderinger i fordeling av lønn og andre arbeidsvilkår dersom fordelingen av disse godene desentraliseres. For fagbevegelsen ligger det derfor en betydelig utfordring i å bidra til å skape utfordrende og utviklende arbeidsoppgaver for den enkelte under trygge vilkår og en fornuftig grad av kollektive forhandlinger.

Spørsmålet er så hvilke tillitsvalgtroller som uformes i en slik sammenheng.

I denne studien har vi i hovedsak fokusert på tillitsvalgte i virksomheter som er under omstilling. Dette temaet er valgt fordi vi antar at nye utfordringer til tillitsvalgtrollen forsterkes i slike virksomheter, og at disse tillitsvalgte derfor har erfaringer med hva som ligger i «den nye» rollen. Antakelsen om at tillitsvalgte i omstilte virksomheter vil ha slik erfaring, støtter seg til at desentralisering og ansvarliggjøring av lokalt nivå er et uttalt mål ved omstillingen av statlig sektor:

«Et hovedprinsipp i arbeidet med modernisering, effektivisering og forenkling av offentlig sektor er større lokal frihet og ansvar. Statlige tjenesteytere skal gis større selvstendighet (...) I tillegg til det jeg allerede har nevnt om en inkluderende og stimulerende personalpolitikk med utfordrende og utviklende arbeidsplasser, krever dette også økt vekt på lokal handlefrihet i lønns- og personalpolitikken» (Statsråd Victor D. Norman i en tale på tariffpolitisk konferanse hos UHO, februar 2002).

Hva betyr økt lokal handlefrihet for utviklingen av nye tillitsvalgtroller? For å få en ryddig drøfting av dette spørsmålet vil vi analysere tillitsvalgtrollen i ulike relasjoner, og vi har valgt å fokusere på relasjonen til ledelsen og til medlemmene, og på relasjonene den tillitsvalgte har privat.

*Tillitsvalgtrollen og medlemmene:* Medlemsarbeidet er en sentral del av tillitsvervet. Vi har kartlagt og diskutert aspekter ved dette arbeidet.

- Hvor interessert er medlemmene i tillitsmannsarbeidet? Hvilke erfaringer har de tillitsvalgte med rekruttering til tillitsverv?
- I hvor stor grad opplever de tillitsvalgte at de har tid til å ta seg av enkeltmedlemmer?

Hvorvidt de tillitsvalgte ønsker gjenvalg, er trolig en god indikator på hvorvidt de trives med vervet. Derfor spør vi:

- I hvilken grad er de tillitsvalgte villig til å ta gjenvalg?
- Hvilke oppgaver knyttet til medlemsarbeidet oppleves som belastende, og hvilke oppleves som givende?

Rekruttering av både medlemmer og nye tillitsvalgte er essensielt for å vedlikeholde tillitsmannsapparatet, som ofte refereres til som fagbevegelsens rygggrad. Derfor drøfter vi mer utfyllende:

Hva er potensialet for rekruttering i LO Stat? Hva er årsak til rekrutteringsproblemer generelt? Hvilke innspill har de tillitsvalgte i forhold til å styrke rekrutteringsarbeidet?

*Tillitsvalgtrollen og yrkeskarriere, kolleger og fritid, familie:* Sentralt i en vurdering av hvorvidt man skal ta et tillitsverv står hensynet til ens egen yrkeskarriere, ens kolleger, familie og fritid.

- Gjør arbeidet som tillitsvalgt at man sakker akterut karrieremessig?
- Er tillitsvalgtarbeidet belastende i forhold til familielivet?
- Hvilke grunner oppgis av de som ikke kan tenke seg å stille til valg?

*Tillitsvalgtrollen og ledelsen:* Når flere tema desentraliseres, blir relasjonen de tillitsvalgte har til den lokale ledelsen av enda større betydning. Et av de mest sentrale spørsmålene i denne rapporten blir derfor: Hva kjennetegner relasjonen mellom tillitsvalgte og de lokale ledelsene? Uten å foregripe drøftingene for mye, er det hensiktsmessig å nevne at de aller fleste tillitsvalgte ser ut til å mene at de får best innflytelse over utvikling av lønns- og arbeidsvilkår gjennom en relasjon preget av samarbeid. I faglitteraturen pekes det likeledes på at ledelser som legger opp til lokale forhandlinger og avgjørelser, ofte vil være best tjent med en samarbeidsstrategi (Walton m.fl. 1994:25). I offentlig sektor vil ledelsens atferd overfor tillitsvalgte og ansatte også påvirkes av hvilke politiske krefter som til enhver tid dominerer (Beuamont 1992). Vi drøfter fordeler og ulemper med en samarbeidsstrategi ut fra faglige bidrag på temaet. Videre spør vi:

- Hvilke erfaringer har våre tillitsvalgte med samarbeid med ledelsen? Mener de at de betraktes som reelle drøftingspartnere, eller har de inntrykk av at ledelsen ser på dem som «et hår i suppa»?

For at tillitsvalgte skal ha reell innflytelse, er det viktig å få vesentlig informasjon om saker og om møteagenda i tide.

- Hvordan fungerer ledelsens informasjon til de tillitsvalgte? Informeres de for mye, for lite, i tide, eller for sent? Informeres de tillitsvalgte eksklusivt, eller går all informasjon ut til samtlige ansatte samtidig?

Hovedavtalen stats bestemmelser om informasjon (§11), drøfting (§12) og forhandling (§13) (ofte referert til som IDF) fastsetter hva slags medbestemmelse og innflytelse tillitsvalgte skal ha.

- Hvordan håndteres IDF-bestemmelsene i virksomhetene? Gir bestemmelsene reell innflytelse?

Hvorvidt de tillitsvalgte opplever å ha reell innflytelse over lønns- og arbeidsvilkår lokalt, vil henge sammen med hvor store fullmakter den lokale ledelsen har, eller med andre ord: hvor reell desentraliseringen er.

- Hvilke rammebetingelser opplever de tillitsvalgte at den lokale ledelsen har, og hvordan påvirker det de tillitsvalgtes innflytelse?

*Tillitsvalgtrollen i omstillingsprosesser:* Omstilling og nedbemanning er en realitet i mange av virksomhetene i LO Stat. Omstilling har flere mål, deriblant bedre tilbud for brukerne, mer attraktive arbeidsoppgaver for ansatte og bedre ressursbruk. Her har vi særlig konsentrert oss om ansatt-dimensjonen.

- I hvilken grad har omstillingen gitt mer attraktive arbeidsoppgaver for de ansatte?
- I hvilken grad har omstillingen gitt mer spennende tillitsvalgtoppgaver?

Ut fra interessen for nye tillitsvalgtroller i forhold til ledelsen har vi også spurt:

- I hvilken grad opplever de tillitsvalgte at ledelsen har søkt deres støtte i omstillingsprosessen?

Omstilling innebærer ofte en eller annen form for nedbemanning.

- Hvilke erfaringer har de tillitsvalgte med nedbemanning?
- Hvilke prinsipper mener de tillitsvalgte bør gjelde i nedbemanning? Hvor sterkt står ansiennitetsprinsippet?

## Undersøkellesmetoder og utvalg

Denne rapporten trekker på materiale fra to ulike undersøkelser.

Den ene er en kvantitativ spørreundersøkelse der 902 tillitsvalgte og 1030 medlemmer ble oppringt og intervjuet om et bredt spekter problemstillinger knyttet til tillitsvalgtarbeid og holdninger til fagbevegelsens arbeid med lønns- og arbeidsvilkår. En slik spørreundersøkelse har faste spørsmål med på forhånd oppsatte svarkategorier. Resultatene av denne typen undersøkelser er *representative* for medlemmer og tillitsvalgte i LO Stat (se drøftinger om utvalg nedenfor).

Vi ønsket også å få kunnskaper om tillitsvalgte i omstilte virksomheter. Har de noen typer nye erfaringer som springer ut av økt desentralisering? For å få kunnskap om nye erfaringer var det nødvendig med en *eksplorerende* intervjuundersøkelse, der de intervjuede får anledning til selv å formulere erfaringer og holdninger med referanse til virksomhetenes spesielle rammebetingelser. Dermed framstår historiene i større grad som hele case. Slike kvalitative intervjuundersøkelser har som mål å kartlegge problemstillinger. De har ikke representativitet som mål og er heller ikke representative for alle medlemmer og tillitsvalgte i LO Stat på samme måte som den kvantitative spørreundersøkelsen. Imidlertid kan de være en kilde til ideer om påvirkningsforhold mellom variablene.

Målet med de to undersøkelsene er at de ulike typene informasjon de gir, skal utfylle hverandre (Hellevik 1991). Det går klart fram når vi trekker på de ulike undersøkelsene. Undersøkelsen som er representativ for tillitsvalgte i stat og NAVO refereres til som «spørreundersøkelsen», eller «survey». Informasjon fra informantintervjuene refereres til som «dybdeintervjuene».

### Dybdeintervjuene

I samråd med oppdragsgiver valgte vi ut virksomheter som enten har vært og/eller er under omstilling. Dette valget ble gjort ut fra en antakelse om at tillitsvalgtes nye erfaringer og roller i forbindelse med arbeidslivstrender som desentralisering blir spesielt tydelige i virksomheter under omstilling.

Følgende virksomheter ble valgt ut: Forsvaret, Statens vegvesen, Aetat, ErgoIntegration og ErgoBluegarden. I Forsvaret har vi intervjuet tillitsvalgte fra Norsk Tjenestemannslag (NTL) og fra Norges Offisersforbund (NOF). I Statens Vegvesen har vi intervjuet tillitsvalgte fra Norsk Arbeidsmandsforbund (NAF) og NTL. Fra Aetat er det intervjuet tillitsvalgte fra NTL. I ErgoIntegration er det intervjuet tillitsvalgte fra EL & IT forbundet, og i ErgoBluegarden er det tillitsvalgte fra Norsk Post og Kommunikasjonsforbund (Postkom) som er intervjuet.

Til sammen har vi intervjuet 15 tillitsvalgte. Fra hvert forbund i hver virksomhet har vi så langt som mulig intervjuet både en plasstillitsvalgt og en hovedtillitsvalgt.

Valg av disse to nivåene springer ut av en antakelse om at de har ulike erfaringer som begge kan fortelle oss noe om «nye tillitsvalgtroller og -oppgaver».

Hvert intervju tok mellom 1,5 og 2 timer og ble utført høsten 2002.

Det kvalitative intervjumaterialet blir i stor grad brukt ved at vi presenterer sitater. Sitatene gjør at vi kan presentere erfaringene med de tillitsvalgtes egne ord. De intervjuede har hatt anledning til å lese gjennom sitatene i den sammenhengen de er brukt. Slik gjennomlesing fungerer som en kontroll på om vi forskere har tolket deres utsagn inn i de sammenhengene de var ment å opptre i.

### Spørreundersøkelsen

Denne undersøkelsen ble foretatt som et telefonintervju i tida 26. september til 17. oktober 2000. Meningsmålingsinstituttet Opinion har stått for gjennomføringen. Undersøkelsen omfatter 902 tillitsvalgte og 1030 medlemmer. Disse fordeler seg på forbund som vist i tabell 0.1.

Respondentene ble trukket ut fra ulike registre. For å sikre et best mulig utvalg av tillitsvalgte og medlemmer i de aktuelle forbundene, valgte vi å benytte abonnementslistene til Kartell-nytt, forbundenes egne medlemsregistre og FANE-registeret.

Til sammen ble 7195 personer oppringt i løpet av perioden, av disse ble 1935 intervjuet, 1105 ønsket ikke å delta, mens de resterende falt utenfor målgruppa. Vi vet dessverre ingenting om de som ikke ville delta, det er dermed ikke mulig å si noe om hva dette frafallet har å bety for tolkningen av data. Generelt kan vi imidlertid anta at de tillitsvalgte som ønsket å delta er noe mer aktive og noe mer positive til sitt eget arbeid enn gruppa som takket nei til deltakelse. Den samme generelle kommentaren gjelder for medlemmene, de som deltok er sannsynligvis noe mer «organisasjonsvennlige» enn «normal»-medlemsmassen.

Tabell 0.1

	Medlemmer		Tillitsvalgte	
	Antall	Prosent	Antall	Prosent
EL & IT	113	11,0	40	4,4
NAF	61	5,9	60	6,7
NFF	28	2,7	70	7,8
NJF	115	11,2	98	10,9
NOF	54	5,3	52	5,8
NTL	376	36,5	450	49,9
Postkom	283	27,4	132	14,6
Total	1030	100	902	100

## Utvalg

Utgangspunktet for surveyundersøkelsen var å dekke størst mulige deler av LO Stats område i stat og i NAVO. Dette betyr at tillitsvalgte og medlemmer i andre tariffområder innenfor LO Stat faller utenfor. Vi har videre valgt å ta et utvalg av forbund, noe som gjør at enkelte forbund vi gjerne skulle hatt med ikke inngår. Kriteriene for valg av forbund har primært vært størrelse, videre har vi valgt å kutte ut nr. 2-forbundet i noen av virksomhetene, dette gjelder særlig NSB (hvor Norsk Lokomotivmannsforbund er tatt ut) og Statens vegvesen (hvor Forbundet for Ledelse og Teknikk er tatt ut). Skolenes Landsforbund ble tatt ut fordi det har liten hensikt å sammenlikne dette forbundet med de andre, skolesektoren er så spesiell at den krever en annen og langt grundigere behandling dersom analysen skal få noen mening.

Disse overveielserne bunner i ønsket om å kunne sammenlikne forbundene i undersøkelsen. En slik sammenlikning krever et visst antall medlemmer innenfor hvert forbund, og totalrammen for prosjektet tvang oss dermed til å velge ut noen av dem.

Tabell 0.2 viser hvor stor del av LO Stat som inngår i vår undersøkelse.

Tabell 0.2 Undersøkelsens dekningsgrad

	Antall medlemmer	Medlemmer i undersøkelsen	Andel av totalen
Stat	75799	68094	90
NAVO	17260	14324	83
Andre	14025	0	0
Totalt	107084	82418	77

Totalt dekker vi 77 prosent av LO Stat. Innenfor det statlige området er vi oppe i 90 prosent og i NAVO dekker vi 83 prosent.

Etter at forbundene er valgt ut gjenstår spørsmålet om antall respondenter fra hver av dem. Her har vi igjen prioritert langs to linjer: for det første, vi ønsker at antall fra hvert forbund skal gjenspeile forbundets andel av medlemmene i LO Stat. Dernest har vi tatt utgangspunkt i antall virksomheter som inngår under hvert forbund. Tabell 0.3 viser forholdet mellom antall medlemmer og antall i vårt utvalg av tillitsvalgte.

Kolonnen merket «avvik» viser «feilene» i vårt utvalg, med andre ord hvilke av forbundene som er overrepresentert eller underrepresentert i utvalget, dette gjelder i særlig grad NTL og Postkom. Dette avviket er bevisst valgt og bunner i prioriteringene vi beskrev ovenfor. Postkom har nesten en tredel av medlemsmassen, men hører hovedsakelig hjemme i én enkelt virksomhet. NTL er store, men er blitt enda

Tabell 0.3 Forholdet mellom antall medlemmer og antall i vårt utvalgt av tillitsvalgte

	Antall i utvalg	Andel i utvalg	Antall medlemmer	Andel medlemmer	Avvik
EL & IT	40	4,4	9069	11,0	-6,6
NAF	60	6,7	4864	5,9	0,8
NFF	70	7,8	2232	2,7	5,1
NJF	98	10,9	9192	11,2	-0,3
NOF	52	5,8	4350	5,3	0,5
NTL	450	49,9	30101	36,5	13,4
Postkom	132	14,6	22610	27,4	-12,8
Total	902	100,0	82418	100,0	

større hos oss, fordi vi ønsker å kunne skille ut og sammenlikne enkelte av landsforeningene.

«Feilen» i utvalget lar seg imidlertid korrigere metodisk. På de spørsmålene hvor vi ønsker å uttale oss om hva de tillitsvalgte i staten mener som *gruppe*, har vi *vektet*. Vekting innebærer vi i den statistiske utregningen tar hensyn til avviket i utvalget – enkelt sagt innebærer det at det enkelte svar fra Postkom får litt større vekt enn svar fra de andre forbundene, og tilsvarende: hvert enkelt svar fra NTL får litt mindre vekt enn de andre. Slik kompenserer utregningsmåten for skjevhetene i utvalget. I notatet er alle tabeller som er vektet, merket. Dette er dermed årsaken til at totaltallene varierer mellom de tabellene hvor vi behandler de tillitsvalgte som gruppe og de tabellene hvor andelene i de enkelte forbundene presenteres. Samme framgangsmåte er brukt ved analysen av medlemmenes svar, dette utvalget er imidlertid ikke like skjevt, jamfør tabell 0.4.

Tabell 0.4

	Antall i utvalg	Andel i utvalg	Antall medlemmer	Andel medlemmer	Avvik
EL & IT	120	11,7	9069	11,0	0,65
NAF	53	5,15	4864	5,9	-0,76
NFF	57	5,5	2232	2,7	2,83
NJF	98	9,5	9192	11,2	-1,64
NOF	54	5,2	4350	5,3	-0,04
NTL	376	36,5	30101	36,5	-0,02
Postkom	272	26,4	22610	27,4	-1,03
Total	1030	100	82418	100	



# Kapittel 1 Hvem er de tillitsvalgte i statlig sektor?

Før vi beskriver tillitsvalgtes roller og oppgaver, vil vi ut fra spørreundersøkelsen beskrive hva som kjennetegner de tillitsvalgte i statlig sektor.

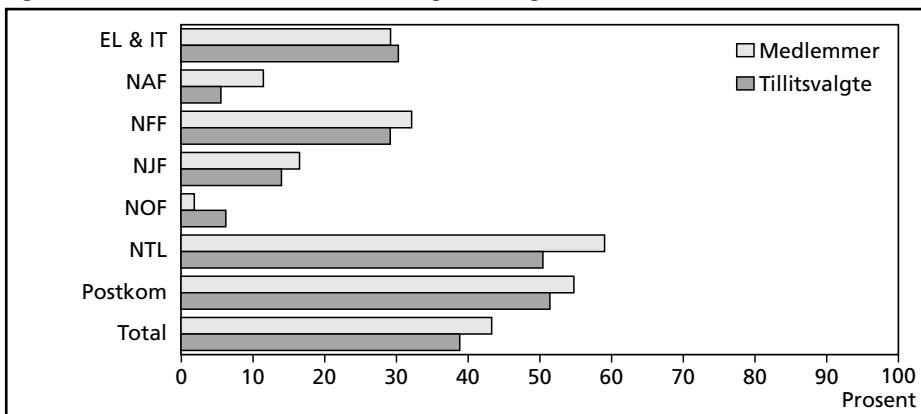
- I hvilken grad skiller de seg fra medlemmene?
- Hva kjennetegner de tillitsvalgte når det gjelder type verv, tidsbruk m.v.

## Medlemmer og tillitsvalgte

Vi starter med å spørre om de tillitsvalgte gjenspeiler medlemmene når det gjelder kjønn og alder, eller om det er systematiske forskjeller. Hensikten er først og fremst å se i hvilken grad de tillitsvalgte skiller seg ut, for eksempel ved at de oftere er menn eller er eldre enn medlemmene. Dette er antakelser man av og til møter når det gjelder tillitsvalgte – kanskje særlig når det gjelder tillitsvalgte innen LO-forbundene. Opplysningene om medlemmene er hentet fra spørreundersøkelsen blant medlemmer som ble gjennomført parallelt med undersøkelsen blant tillitsvalgte.

Vi finner ikke vesentlige forskjeller i aldersstruktur mellom medlemmer og tillitsvalgte. I begge gruppene finner vi den største andelen i aldersgruppa mellom 40 – 49 år, og det er få unge under 30 år og få eldre over 60 år. Gjennomsnittsalderen er også om lag den samme, 45 år blant medlemmene og 44 år blant de tillitsvalgte. I den grad det er grunn til bekymring over forgubbing, bør denne derfor i like stor grad rettes mot aldersfordelingen blant medlemmene som mot de tillitsvalgte sin alder. Andelen under 30 år er klart høyere blant ansatte i statlig sektor enn blant medlemmene i LO Stat (Nergaard og Pape 2000). Heller ikke når det gjelder kjønn finner vi vesentlige forskjeller mellom medlemmer og tillitsvalgte. De fleste forbundene har fortsatt en litt høyere andel menn blant de tillitsvalgte enn det man finner blant medlemmene. Men forskjellene er gjennomgående små, og kan være tilfeldige. I underkant av 40 prosent av de tillitsvalgte er kvinner. Blant medlemmene er den tilsvarende andelen 43 prosent. NTL er det forbundet som har lavest kvinneandel blant tillitsvalgte i forhold til medlemsmassen.

Figur 1.1 Kvinneandel blant medlemmer og tillitsvalgte etter forbund



### Andre kjennetegn ved de tillitsvalgte

De tillitsvalgte er gjennomgående godt utdannet. Tretti prosent har utdanning på universitets- og høyskolenivå. Andelen som ikke har utdanning ut over grunnskole er ti prosent. Høyest utdanning finner vi blant tillitsvalgte i NTL og NOF, her har over halvparten utdanning på høyere nivå.

Litt over halvparten av de tillitsvalgte har barn under 16 år. Det er ingen vesentlig forskjell på menn og kvinner. Mannlige tillitsvalgte er noe oftere gift/samboer (85 prosent) enn kvinnelige tillitsvalgte (73 prosent). I alt er sju prosent av de tillitsvalgte enslige foreldre.

### Hva kjennetegner tillitsvervene i LO Stat?

Vi skal også kort beskrive hva som kjennetegner tillitsvervene i LO Stat. De forholdene vi skal se på er *typer verv, hvor mange man representerer og tidsbruk*.

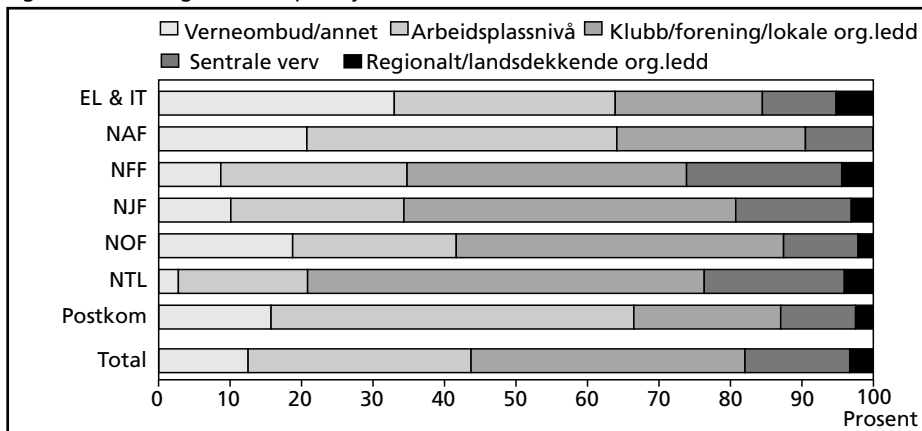
#### Typer verv

De tillitsvalgte ble bedt om å oppgi hvilke verv de hadde. Disse ble så kodet i henhold til en forhåndsbestemt liste. Vi har delt vervene etter nivå: i) verv på arbeidsplasser, ii) verv i klubber/foreninger og lokale organisasjonsledd, iii) verv i regionale og landsdekkende organisasjonsledd og iv) verv på sentralt nivå (f.eks. landsstyre eller forbundsstyre). En siste gruppe er de som utelukkende oppgir verv som verneombud eller som medlem av bedriftens styre (v). De tillitsvalgte kan ha flere verv, 25 prosent har mer enn ett verv og fire prosent oppgir mer enn to verv. Vi refererer her til høyeste verv i de tilfeller det er snakk om tillitsvalgte med mer enn ett verv.

I alt har drøye 40 prosent av de tillitsvalgte i utvalget verv på arbeidsplassnivå, 38 prosent har verv i klubb/forening/lokalt organisasjonsledd, mens 15 prosent har verv i regionale eller landsdekkende organisasjonsledd. Tre prosent har verv på

sentralt nivå. Andelen med tillitsverv bare på arbeidsplassnivå (inkludert de som bare er verneombud) er størst i Postkom, i NAF og i EL & IT forbundet. NTL peker seg ut ved at en stor andel har verv i klubber/foreninger/lokale organisasjonsledd.

Figur 1.2 Tillitsvalgte fordelt på høyeste verv. Etter forbund



### Størrelse på organisasjonsleddene

Vi har også spurt de tillitsvalgte hvor mange medlemmer de representerer. Dette varierer fra ingen medlemmer til atskillige tusen medlemmer. I tabell 3.1 ser vi at fem prosent oppgir at de ikke representerer noen medlemmer på arbeidsplassen. Andelen som representerer under 20 medlemmer på arbeidsplassen er relativt stor (29 prosent), og ytterligere 25 prosent oppgir at de representerer mellom 20 og 49 medlemmer. Nå skal vi være noe forsiktig med å tolke dette til at flertallet har små verv i betydningen at de representerer få medlemmer. En del av vervene i staten innebærer at man representerer utover det som man ofte vil forstå med «sin arbeidsplass», eventuelt også at man bare representerer en del av de ansatte på arbeidsplassen.

Vi har også spurt hvor stor andel av de ansatte på arbeidsplassen dette utgjør. Hvis vi velger å tolke svarene som en indikator på hvor godt forbundet er organisert på arbeidsplassen, ser vi at mange tillitsvalgte i LO kan trekke på høy LO-organisasjonsgrad. Førtifem prosent oppgir at de representerer mer enn 60 prosent av de ansatte på sin arbeidsplass. Bare åtte prosent oppgir at de representerer en svært liten andel av de ansatte (under 10 prosent). Ikke overraskende er det Norsk Jernbaneforbund (NJF), Postkom og Norsk Fængsels- og Friomsorgsforbund (NFF) som har høyest organisasjonsgrad på sine arbeidsplasser. Lavest organisasjonsgrad finner vi blant NOF, NAF og NTL.

Tabell 1.1 Antall ansatte tillitsvalgte representerer på sin arbeidsplass og medlemmenes prosentandel av de ansatte på arbeidsplassen. N=901. Prosent

	Prosent
<i>Antall ansatte man representerer</i>	
Ingen	5
Under 10	12
10 til 19	17
20 - 49	25
50 til 199	26
Mer enn 200	15
I alt	100
<i>Medlemmer som andel av de ansatte</i>	
Ingen	10
Under 10 prosent	8
11 til 39 prosent	21
40 til 59 prosent	16
60 til 90 prosent	18
Mer enn 90 prosent	27
I alt	100

## Tid brukt til tillitsvalgtarbeidet

### Tidsressurser fastsatt i hovedavtalene i stat og i NAVO

Tillitsvalgtes bruk av tid på vervet kan være et vanskelig tema både i forhold til ledelse, kolleger og deres egen karriereutvikling og samvittighet. Disse forholdene blir tatt opp i de videre kapitlene. Her vil vi kort nevne de viktigste rammene for tillitsvalgtes tidsbruk i Hovedavtalen i Staten og i Hovedavtalen i NAVO.

I HA Stat fastslås i utgangspunktet at arbeidsgiver har ansvar for at forholdene legges til rette uansett arbeidstidsordning, også arbeidsmessig, slik at den tillitsvalgte kan utføre sitt verv (HA §30, punkt 5). Videre skisseres det to hovedmodeller for hvordan tillitsvalgtes tidsbruk reguleres. §33 punkt 1 fastslår at tillitsvalgte har rett til tjenestefri med lønn under utøvelsen av sitt tillitsverv. Den andre varianten er at det innenfor store og/eller vanskelige områder kan etableres ordninger hvor årsverk, eller deler av årsverk avsettes til tillitsvalgtarbeidet. I beregningen av årsverket skal det tas hensyn til blant annet antall ansatte, de ansattes spredning på yrkes- eller personalgrupper, geografisk utstrekning (§33, punkt 2). Tillitsvalgte skal heller ikke, uten tvingende grunn, nektes tjenestefri med lønn for å avholde medlemsmøter, delta i avdelingsstyre, forbundsstyre eller landsmøter, kurs, konferanser og andre opplærings tiltak (§34 punkt 1). Dog sies det også at tillitsvalgte må ta tilbørlig hensyn til at arbeidet i minst mulig utstrekning lider skade (§32, punkt 3). Ved siden av de

ovenfor nevnte tidsressurser plikter også arbeidsgiver å gi tillitsvalgte tilgang på tjenestestedets kontortekniske utstyr og interne distribusjonskanaler. Alle tillitsvalgte skal ha tilgang til telefon på arbeidsplassen (§ 32, punkt 4 og 5).

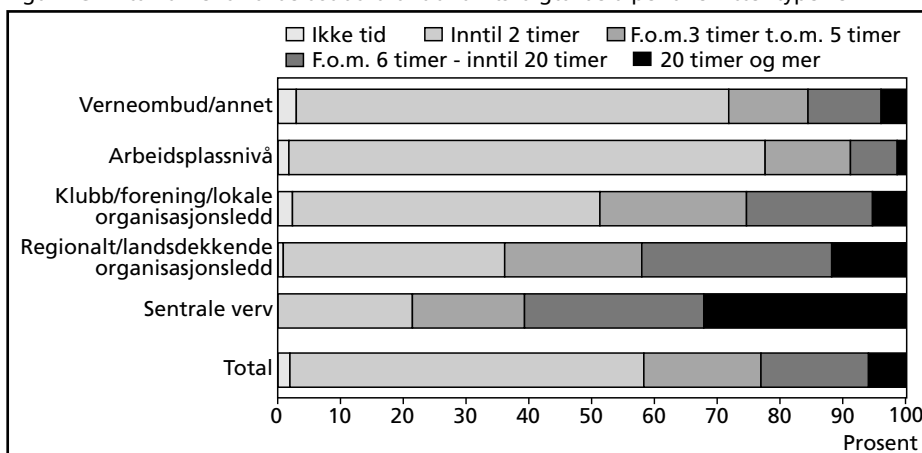
I HA NAVO §45 heter det at de tillitsvalgte skal gis nødvendig tid til å utføre sine oppgaver etter hovedavtalen og lovgivningen, herunder nødvendige møter med styrende organer i sin organisasjon i virksomheten, uten trekk i lønn. Videre heter det at det kan avtales en ordning som fastsetter den tida tillitsvalgt trenger for å utføre arbeidet innenfor ordinær arbeidstid. Samlet tid avpasses etter arbeidets omfang. Det kan i denne forbindelse også avtales om årsverk eller deler av årsverk kan avsettes til arbeid som tillitsvalgt. Dersom de lokale parter ikke blir enige om tillitsvalgtordningen, kan saken bringes inn for partene i denne avtalen. De sentrale parter skal i slike tilfeller blant annet legge vekt på at intensjonene om samarbeid mellom partene i virksomheten blir ivarettatt.

### Hvor mye tid brukte de faktisk?

Vi har spurt de tillitsvalgte om hvor mye tid de bruker til tillitsvalgtarbeid, både i arbeidstida og i fritida. Vi vet fra tidligere undersøkelser at den tida arbeidsgiver stiller til rådighet ofte ikke er tilstrekkelig for å få gjennomført de oppgavene man har som tillitsvalgt. Heller ikke alle typer verv/tillitsvalgtoppgaver er forutsatt dekket av slik tid. Derfor har vi i denne undersøkelsen også forsøkt å få et innblikk i om de tillitsvalgte bruker av fritida til sine verv, og i så fall om de mener dette omfatter litt, ganske mye eller nesten hele fritida. Når det gjelder arbeidstid har vi spurt om hvor mange timer som brukes per uke, uker per år eller prosent av arbeidstida. Disse opplysningene er forsøkt kodet om til antall timer per uke.

Vi ser at over halvparten oppgir at de bruker to timer eller mindre per uke. Det er særlig blant tillitsvalgte med verv på arbeidsplassen eller blant de som ikke har

Figur 1.3 Antall timer av arbeidstida brukt til tillitsvalgtarbeid per uke. Etter type verv



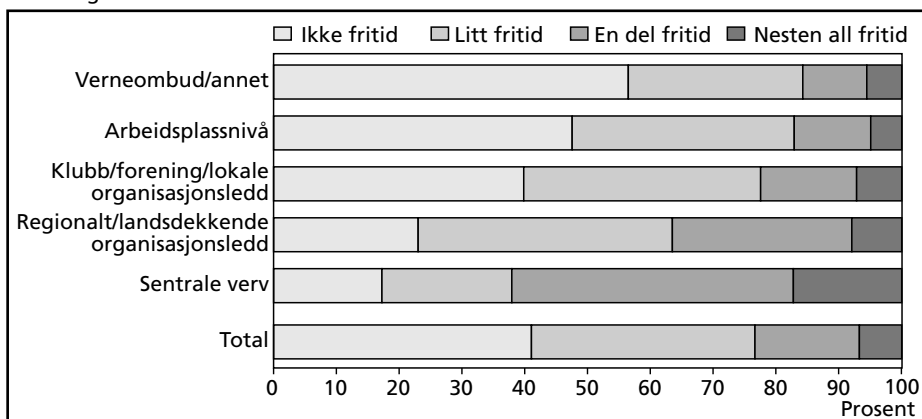
andre verv enn verneombud eller liknende at andelen som bruker lite tid er høy. Det er likevel grunn til å merke seg at andelen som bruker lite tid også er høy blant gruppa med andre typer verv. Totalt er det bare fire prosent i vårt utvalg som bruker mer enn halve arbeidstida til tillitsvalgtarbeid. Det kan argumenteres for at det er lett å underdrive tidsbruk til ulike oppgaver, for eksempel fordi man glemmer små oppgaver, tid brukt til møteforberedelser osv. Selv om vi skulle anta en viss underrapportering, viser dette at mange tillitsvalgte bruker begrenset tid til tillitsvalgtarbeid (og mesteparten av arbeidstida på sitt arbeid).

Det er også rimelig at tidsbruken varierer litt etter hvilke oppgaver som skal utføres. I dybdeintervjuene pekte flere på at de bruker mye tid i perioden med lokale lønnsforhandlinger. Tillitsvalgtarbeid i forbindelse med omstilling ser også ut til å representere en arbeidstopp. Her er det ikke bare deltakelse i arbeidsgrupper som tar tid, men ulike typer oppgaver i forbindelse med omstillingen.

«Det varierer enormt. Til vanlig bruker jeg bare en time per uke, men i forbindelse med omorganiseringen skal vi nedbemanne og vi har enda ikke fått den forventede gevinsten i form av sparte årsverk, og følgelig har folk i registreringen mye å gjøre. Vi har derfor startet en tidsregistrering og kunderegistrering som viser hvor mye de gjenværende har å gjøre. Denne prosessen tar flere timer hver uke for meg som er tillitsvalgt ... det er også mye misstemning og mas» (Plass-tillitsvalgt for NTL i Statens vegvesen)

I senere kapitler kommer vi tilbake til tidsbruk og behov for tid i ulike sammenhenger på bakgrunn av dybdeintervjuene. Foreløpig vil vi referere tidsbruk slik det er avdekket i spørreundersøkelsen.

Figur 1.4 Bruk av fritida til tillitsvalgtarbeid. Prosentandel som ikke bruker fritid, bruker litt, en del og nesten all fritid. Etter verv



Vi er også opptatt av i hvilken grad de tillitsvalgte bruker av fritida på sine verv. Seks av ti sier at de gjør dette. Jo høyere verv, jo mer av fritida bruker de tillitsvalgte. Det er også en tilsvarende sammenheng mellom tillitsvalgttid brukt i arbeidstida og tillitsvalgttid brukt i fritida. Jo mer av sin arbeidstid en tillitsvalgt bruker, jo større sjanse er det for at han eller hun også bruker en vesentlig del av sin fritid til vervet.

Det er ingen forskjeller mellom menn og kvinner, eller mellom småbarnsforeldre og andre når det gjelder tilbøyelighet til å bruke av fritida til tillitsvalgtarbeid. Den eneste gruppa som skiller seg ut ved sjeldnere å bruke fritida, er den lille gruppa med enslige foreldre som er med i undersøkelsen.

### **Hvor lenge har de vært tillitsvalgte?**

Undersøkelsen viser også at de tillitsvalgte i snitt har 8,5 års ansiennitet som tillitsvalgte, og at 28 prosent har mer enn ti års erfaring. Om lag 20 prosent er ganske nye i sine verv, i betydningen at de har to års erfaring eller mindre.

Tabell 1.2 Ansiennitet som tillitsvalgt. Prosent og gjennomsnittlig antall år

Ansiennitet	Prosent
Inntil 2 år	20
3 til 5 år	23
6 til 10 år	29
11 år og mer	28
Total	100
Gjennomsnitt	8,5 år
N	891

## **Oppsummering**

I dette kapitlet har vi tegnet følgende bilde av de tillitsvalgte i statlig sektor: De tillitsvalgte er ikke «forgubbet» sammenliknet med sine medlemmer. Gjennomsnittsalderen for tillitsvalgte og medlemmer er nesten helt lik. Videre skiller heller ikke de tillitsvalgte seg som gruppe fra medlemmene når det gjelder fordelingen av kjønn. De tillitsvalgte i staten er videre godt utdannet. Bare ti prosent har ingen utdanning utover grunnskolen.

I rapporten fokuseres det på de tillitsvalgte på lokalt nivå. Utvalget gjenspeiler dette, og 40 prosent av de intervjuede i spørreundersøkelsen har verv på arbeidsplassnivå, mens 38 prosent har verv i klubb/forening/lokale organisasjonsledd.

Hovedavtalene i stat og NAVO fastslår at tillitsvalgte skal ha anledning til å bruke «nødvendig tid» på vervet, uten å spesifisere hvor mye dette er. Spørreundersøkelsen viser at det er få som bruker mye arbeidstid og mye fritid på vervet. Spørsmålet om tid kommer igjen i flere sammenhenger videre i rapporten, og særlig i materialet fra dybdeintervjuet.

I gjennomsnitt har de intervjuede en ansiennitet som tillitsvalgt på 8,5 år.

## Kapittel 2 Tillitsvalgtrollen og medlemmene

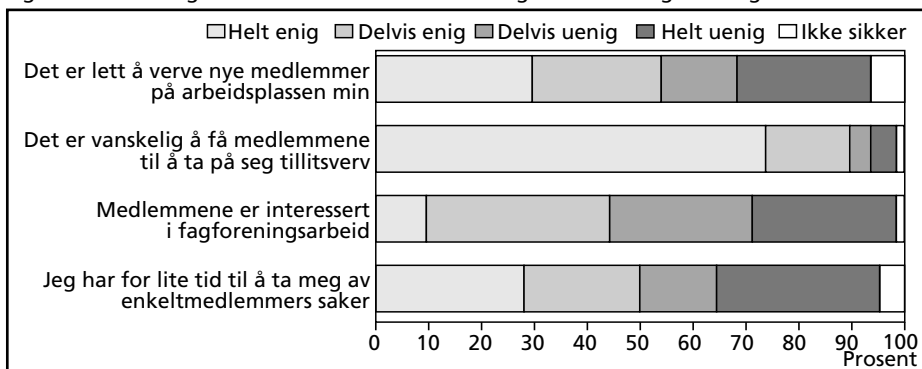
I dette kapitlet vil vi i første omgang drøfte de tillitsvalgtes erfaringer med medlemsarbeidet. Hvilke oppgaver tilknyttet medlemsarbeidet oppleves som meningsfulle, og hvilke oppleves belastende? I hvilken grad er medlemmene interessert i arbeidet de tillitsvalgte gjør? Lar de seg rekruttere til tillitsverv? Hva er årsakene til eventuelle rekrutteringsproblemer, og hvordan ser de tillitsvalgte for seg at de kan løse disse problemene?

Vi har også spurt hvorvidt de tillitsvalgte kan tenke seg å ta gjenvalg. Dette er trolig en god indikator på hvordan de trives med vervet.

### Medlemmenes engasjement i det faglige arbeidet

Vi er interessert i de tillitsvalgtes vurdering av situasjonen i grunnorganisasjonene og forholdet til medlemmene. Som indikatorer på en slik vurdering har vi valgt rekruttering av medlemmer, interesse for fagforeningsarbeid blant medlemmene, rekruttering til tillitsverv, og tid til å ivareta enkeltmedlemmenes saker som indikatorer.

Figur 2.1 Vurdering av forholdet til medlemmene og det lokale fagforeningsarbeidet. N=902



### **Er det lett å verve nye medlemmer?**

Det første vi var interessert i, var rekrutteringen av nye medlemmer. Påstanden informantene ble bedt om å ta stilling til, var: «Det er lett å verve nye medlemmer på arbeidsplassen min». Vi ser av figuren at en av fire sier seg helt enig i påstanden. Inkluderer vi også dem som sier seg delvis enig, svarer drøye halvparten av de tillitsvalgte at det stort sett er lett å rekruttere nye medlemmer. Dette kan tolkes som at rekrutteringsarbeidet har ganske gode kår. Det er imidlertid en ikke ubetydelig del, 25 prosent, som sier seg helt uenig i påstanden. Andelen som sier seg helt enig i påstanden er høyest i forbund som NJF, NFF, Postkom og NAF, og lavest i NTL og NOF. Dette gjenspeiler naturlig nok de ulike forbundenes konkurransesituasjon.

### **Hvor interesserte er medlemmene i fagforeningsarbeid?**

Rundt 45 prosent av de tillitsvalgte er helt eller delvis enig i påstanden «Medlemmene er interessert i fagforeningsarbeid», blant dem ti prosent som sier seg helt enig i dette. Mer enn halvparten er uenig i en slik påstand. Om dette er lite eller mye er vanskelig å si, siden vi ikke har opplysninger fra tidligere tidspunkt eller andre sektorer. Tar man utgangspunkt i en antakelse om at interessen for fagforeningsarbeid er på vei ned, kan det oppfattes som positivt at halvparten av de tillitsvalgte slutter seg til en påstand om at medlemmene er interessert i fagforeningsarbeidet. At nesten halvparten av de tillitsvalgte sier seg uenig, indikerer likevel at en del sliter med å vekke interesse for det faglige arbeidet ute i medlemsmassen. En undersøkelse som Fafo gjennomførte for NTL i 1996, avdekket at NTLs organisasjonsledd opplevde manglende interesse fra medlemmene som et nesten like stort problem som det å rekruttere nye tillitsvalgte. I denne undersøkelsen mente nesten 80 prosent av organisasjonsleddene at manglende interesse for fagforeningens arbeid blant medlemmene var et nokså aktuelt eller svært aktuelt problem. Med dette utgangspunktet kan vi si at svarene er mindre negative enn man kunne ventet, men at det likevel vil være mange tillitsvalgte som opplever manglende interesse som et problem.

### **Hvordan kan vi forstå medlemmenes lave interesse?**

Det er også interessant å utdype *hvalhvilke tema* innen fagforeningsarbeidet medlemmene er interessert i. I de kvalitative dybdeintervjuene pekes det på at lokale lønnsforhandlinger vekker medlemmenes interesse for tillitsvalgtarbeidet mer enn noen andre tema. Omstilling og nedbemanning er ekstraordinære hendelser som også vekker interesse. Dette vil bli drøftet i et eget kapittel. Det ser imidlertid ut til at medlemmene er mindre interessert i de øvrige aktivitetene til fagforeningen og de tillitsvalgte.

«Medlemmene er lite interessert. De er interessert i sin egen lønn og i det øyeblikket de får problemer» (Plasstillitsvalgt for NTL, Forsvaret).

«Medlemmene er ikke interessert i tillitsvalgtarbeidet. De kommer ikke på møter eller noe. Det er overhodet ikke interessert i noe annet enn hva de får i lønnsopprykk. De nye gidder ikke å lese noe. Det er jo en del å sette seg inn i. Det er helt utenkelig for de fleste her å ta med seg et rundskriv hjem til lesing. Kan de ikke gjøre det i arbeidstida, gjør de det ikke. Det er mindre og mindre interesse. Det var mer attraktivt tidligere. De gidder ikke være med på årsmøtet engang. Vi hadde gryterett og prøvde å gjøre det litt hyggelig, men ingen kom. Nå tenker alle på seg selv» (Plassstillitsvalgt i NTL, Statens vegvesen).

«En liten del av medlemmene er interessert, men de fleste tar bare kontakt ved behov. Det er ikke lett å få folk med. På infokvelder og liknende er det maksimalt 15–20% som stiller opp» (Plassstillitsvalgt for NOF, Forsvaret).

Informantene ovenfor peker på at medlemmene er interessert i lokale lønnsforhandlinger, men lite annet. Inntrykket er at medlemmene engasjerer seg i størst grad når det er saker som angår dem selv direkte. Enkelte tillitsvalgte som har lang fartstid i vervet framholder også at den generelle interessen for tillitsvalgtarbeidet var større tidligere. Hvordan kan man forstå det som oppfattes som en dalende interesse over tid?

I ulike sammenhenger pekes det på at folks generelle samfunnsengasjement er lavere nå enn i årene rett etter andre verdenskrig. Politikken har måttet vike fra avisenes førstesider til fordel for andre typer saker som enten er forbruksrettet, har en kriminalprofil, eller refererer til enkeltindividers skjebne. Velgerne er mindre stabile og stemmer i større grad på ulike partier fra valg til valg. Likevel kan det være problematisk å forstå medlemmenes reduserte interesse for tillitsvalgtarbeid i lys av et generelt lavere politisk engasjement. Trolig er det også fruktbart å fortolke medlemmenes noe lave interesse ut fra endringer i arbeidslivet. En type endring det er fokusert på den siste tida, er «intensivering av arbeidslivet». Intensivering forstås ofte som en større mengde arbeidsoppgaver på hver ansatt, slik at hver ansatt dermed får det travlere. Intensivering er aktuelt for flere av virksomhetene som er undersøkt her. Flere av dem har opplevd nedbemanning og omstilling og krav til effektivisering. Det er rimelig å anta at en intensivering ofte vil være det som kommer ut av en effektivisering. Flere av de tillitsvalgte rapporterer om et større arbeidspress i virksomhetene enn tidligere. Det er særlig de tillitsvalgte for dem som har kunde-/brukerkontakt ved veikontorene og i Aetat<sup>1</sup> som framhever at arbeidet er intensivert. Dersom arbeidsdagen til medlemmene er travlere enn tidligere, kan det trolig

<sup>1</sup> I Aetat skyldes intensiveringen en kombinasjon av flere årsaker: Nedbemanning og høyt sykefravær i kombinasjon med et nytt datasystem for registrering av ledige, som fungerer dårlig og gjør at hver enkelt registrering tar lengre tid enn tidligere. I tillegg er arbeidsledigheten økende, og det oppstår dermed en større etterspørsel etter Aetats tjenester. Brukerne er sterkt misfornøyde på grunn av lange køer og lang ventetid på å få utbetalt ytelser (Dagens Næringsliv 19.08.2002).

bidra til at de har mindre kapasitet til å følge tillitsvalgtarbeidet i tillegg til å skjøtte arbeidsoppgavene sine.

### **Vil medlemmene ta på seg tillitsverv?**

At en god del rapporterer om interesse for fagforeningsarbeid, synes imidlertid ikke å påvirke interessen for å påta seg tillitsverv: Ni av ti tillitsvalgte er helt eller delvis enig i påstanden «Det er vanskelig å få medlemmene til å ta på seg tillitsverv», og hele 75 prosent sier seg helt enig i dette. Andelen som rapporterer om store problemer med å rekruttere tillitsvalgte, er høyest i gruppa som oppgir at medlemmene er lite interessert i fagforeningsarbeid. Også i dybdeintervjuene framholdes det at viljen til å påta seg tillitsverv er lav.

«Det vil være en overdrivelse å si at medlemmene er interessert i tillitsvalgtarbeidet, men de er interessert i å ha gode tillitsvalgte. De ser behovet for det, men vegrer seg for å ta jobben selv» (Hovedtillitsvalgt for NAF Statens vegvesen).

Med unntak av spørsmålet om rekruttering, er det er ingen systematiske forskjeller mellom ulike forbund, og heller ikke mellom tillitsvalgte i statlig sektor og NAVO. Man kan tenke seg at det er trekk ved arbeidsplassen som påvirker forholdet mellom tillitsvalgte og medlemmene. Et forhold er antall medlemmer man representerer. Vi finner imidlertid ikke noen systematiske forskjeller mellom dem som representerer få medlemmer og dem som representerer mange på spørsmålene om verving eller interesse for fagforeningsarbeid. Det er heller ikke forskjeller mellom ulike typer tillitsvalgte (verv) i hvordan man vurderer forholdet til medlemmene.

Ikke bare antall medlemmer, men også den andelen man representerer av de ansatte totalt, kan ha betydning for forholdet mellom tillitsvalgte og medlemmene. Naturlig nok er det de som representerer en lav andel av de ansatte som oftest rapporterer om rekrutteringsproblemer. Men også i gruppa som oppgir å ha sterkt fotfeste i virksomheten erklærer en betydelig andel seg helt eller delvis uenig i at det er lett å verve medlemmer på arbeidsplassen.

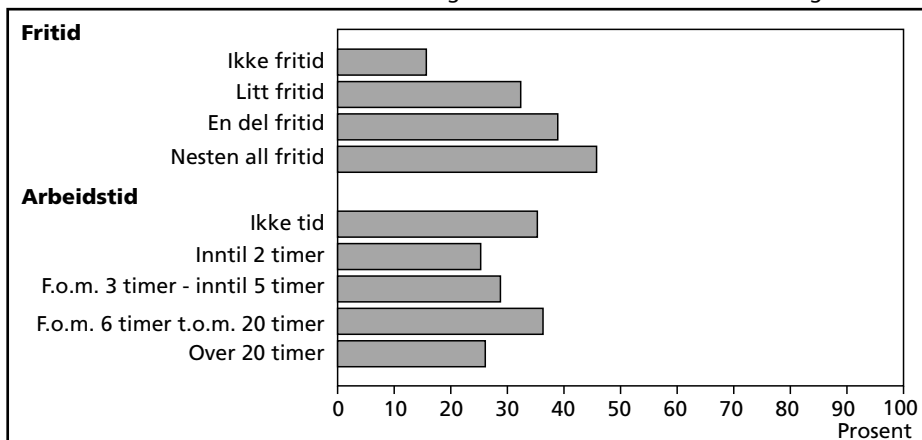
### **I hvilken grad har de tillitsvalgte tid til å ta seg av enkeltmedlemmers saker?**

Siste påstand i spørsmålsbatteriet om de tillitsvalgets forhold til medlemmene er «Jeg har for lite tid til å ta meg av enkeltmedlemmers saker». Også her er det stor variasjon i svarene. Om lag en firedel sier seg helt enig, og halvparten er enten helt eller delvis enig i en slik påstand. Rundt 30 prosent er imidlertid helt uenig i påstanden.

Er det slik at de som har mange medlemmer synes de har mindre tid til enkeltmedlemmer enn de som har få medlemmer å ivareta? For gruppa som representerer færrest medlemmer, det vil si under ti medlemmer, synes det å være en slik tendens. Utover dette er det bare små forskjeller etter type verv, størrelse på organisasjonsledd, type forbund eller om man er tillitsvalgt innen staten eller i NAVO.

I hvilken grad man synes man har nok tid til å ivareta enkeltmedlemmene, avhenger av hvordan den enkelte vurderer sin tidsbruk, først og fremst om man har tilstrekkelig med tid til å gjøre jobben som tillitsvalgt innen arbeidstida eller ikke. Det er klare forskjeller etter tidsbruk: jo mer av fritida man bruker på tillitsvalgtarbeid, jo oftere mener man at det er et problem å få nok tid til enkeltmedlemmers saker. Vi finner ikke samme klare sammenheng når vi ser på hvor mye av arbeidstida som er brukt til tillitsvalgtarbeid. Sammenhengen mellom økt (fri)tidsbruk og oppfatningen av at man har for lite tid til enkeltmedlemmene, kan forklares med mange forhold. Den enkleste er at dette er tillitsvalgte som har ikke har gode nok frikjøpordninger, og som derfor må ta med jobben hjem. Jo mer man bruker av fritida, jo sterkere blir opplevelsen av at man har for lite tid til disposisjon for å ivareta oppgavene som tillitsvalgt. En supplerende forklaring er at jo mer tid en tillitsvalgt bruker på tillitsvalgtarbeid, desto mer øker etterspørselen etter hans/hennes tjenester. En annen forklaring kan være at noen lettere sier ja, og kanskje heller ikke setter nødvendige grenser for når og hvor mye man kan involvere seg. Dette kan også føre til at man tar med seg jobben hjem. I noen grad finne vi belegg for dette; de som sier at de har for lite tid til enkeltmedlemmer, sier oftere enn andre at de synes det er vanskelig å sette grenser for hvor mye de skal involvere seg i enkeltmedlemmenes problemer (se neste avsnitt). En siste forklaring kan være at tillitsvalgte i virksomheter der det skjer mye, bruker mer tid på sine verv, samtidig som også enkeltmedlem-

Figur 2.2 Prosentandel som sier seg *helt enig* i «Jeg har for lite tid til å ta meg av enkeltmedlemmers saker. Etter tidsbruk i arbeidstida og om de bruker av fritida til tillitsvalgtarbeid

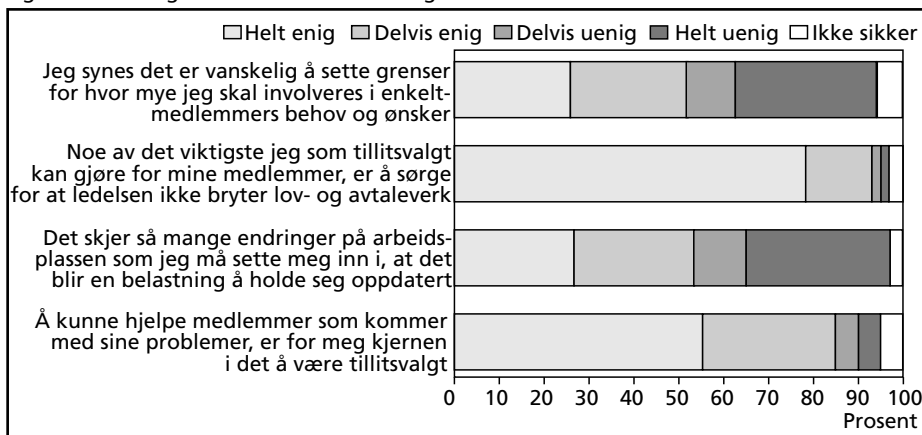


menes behov øker i slike turbulente virksomheter. I noen grad finner vi også støtte for dette, tillitsvalgte som oppgir at det er dårlig klima mellom partene, sier oftere enn andre at de bruker av fritida til tillitsvalgtarbeid (og har sannsynligvis også vanskeligere for å få aksept for bruk av mer tid innenfor arbeidstida). Dette er problemstillinger som vil bli ført videre i de kvalitative delene av undersøkelsen og som også tas opp senere i dette notatet i forbindelse med drøftinger av lønn og omstilling.

### Belastende og givende oppgaver i vervet

Tillitsvalgte skal ivareta mange ulike, og av og til motstridende oppgaver. Dette gjør at de også står overfor en rekke utfordringer og prioriteringer når det gjelder hva man velger å bruke tid på, og hvordan man definerer sin rolle. Vi har valgt å se nærmere på noen aspekter ved hvordan man velger å se på sin rolle som tillitsvalgt; hva er positivt, hva er belastende og hva ser de som sin viktigste oppgave?

Figur 2.3 Holdinger til det å være tillitsvalgt. N=902



Den påstanden flest sier seg enig i, er at noe av det viktigste de som tillitsvalgte kan gjøre for sine medlemmer, er å sørge for at ledelsen ikke bryter lov- og avtaleverk. Knappt noen er uenig i dette, og hele 78 prosent sier helt enig. Et annet viktig aspekt ved tillitsvalgtrollen er å kunne hjelpe medlemmene med deres problemer. Over halvparten av de tillitsvalgte sier seg helt enig i påstanden om at dette er «kjernen i det å være tillitsvalgt». For mange tillitsvalgte – og i mange situasjoner – vil de to aspektene være overlappende; man ivaretar medlemmens interesser ved å sørge for at lover og regler blir overholdt. Tillitsvalgte fra arbeidsplassnivå og opp til sentralt nivå er samstemte i vurderingen av at disse tradisjonelle aspektene ved det å være tillitsvalgt fortsatt er viktige.

I dybdeintervjuene framgår det også at det å hjelpe enkeltmedlemmer som har problemer ofte er det som gjør det meningsfullt å ha tillitsvern:

«Det jeg setter pris på med å være tillitsvalgt er å kunne hjelpe enkeltmedlemmer når de har behov. Det er derfor man blir tillitsvalgt. For å forsvare folk rundt deg som blir tråkket på, men ikke kan forsvare seg selv» (Hovedtillitsvalgt for NAF, Statens vegvesen).

Et annet aspekt ved dagens tillitsvalgtrolle er i hvilken grad de tillitsvalgte møter så store utfordringer at det blir vanskelig å ivareta tradisjonelle og nye oppgaver. Slike aspekter kan være forventninger fra medlemmene og utfordringer i form av det å holde seg oppdatert. Over halvparten sier seg også helt eller delvis enig i påstanden «Det skjer så mange endringer på arbeidsplassen som jeg må sette meg inn i, at det blir en belastning å holde seg oppdatert». Like mange sier seg helt/delvis enig i at det er vanskelig å sette grenser for hvor mye de skal involveres i enkeltmedlemmers behov og ønsker. Slår vi disse to påstandene sammen, finner vi at en tredel rapporterer om problemer på begge områder. Men det er også en ikke ubetydelig gruppe, nærmere 30 prosent, som verken har problemer med å holde seg oppdatert eller med å sette grenser for sin involvering i enkeltsaker. Det er flere spørsmål som reises med utgangspunkt i disse tallene. Hvem er de som mestrer tillitsvalgtoppgavene uten å rapportere om problemer? Er dette tillitsvalgte i virksomheter der det skjer relativt lite, og hvor det dermed ikke er så mye nytt den tillitsvalgte må forholde seg til? Er det tillitsvalgte med gode arbeidsbetingelser og ryddige forhold på arbeidsplassen? Igjen ser vi at det er tillitsvalgte som bruker noe/mye av sin fritid som er mest belastet.

### **Plasstillitsvalgte og de vanskelige grensene**

Det ser ut til at det å hjelpe enkeltmedlemmer både er den oppgaven de tillitsvalgte synes er mest meningsfull samtidig med at oppgaven kan være uendelig og vanskelig å grensesette – særlig i perioder virksomheten omstilles. Ved hjelp av dybdeintervjuene har vi forsøkt å danne oss et bilde av i hvilke situasjoner de tillitsvalgte synes det er vanskelig å sette grenser.

«Det året det var snakk om at kontoret skulle legges ned og medarbeidere skulle flyttes til andre kontorer, tok dette mye tid. Da brukte jeg hver uke flere timer på kveldstid i telefonen med fortvilte medlemmer. Man blir litt sjelesørger. Jeg har ikke klart å distansere meg fra fortvilte medlemmer. Hvor mange timer det ble, har jeg ikke tall på, men det var tøft» (Plasstillitsvalgt for NTL i Aetat).

«Noe av det som er vanskeligst, er personalsaker der privatlivet til medlemmet er avhengig av ting som har skjedd på jobben. Et eksempel er personalflyttinger mellom landsdeler. For folk med barn, der kanskje kona jobber turnus, er det

ikke bare å flytte for 5 måneder. Dette sleit vi en del med under omstillingen. Men vi har også en type personalsaker som jeg ikke har noe problem med å distansere meg fra. Det hender vi får saker som oppleves som alvorlig for medlemmet, men ikke er alvorlig ut fra reglementet og andres vurderinger. Slike saker er kjedelig for personen det gjelder, men går ikke inn på meg» (Hovedtillitsvalgt for NOF, Forsvaret).

Begge sitatene illustrerer at det er vanskelig å sette grenser i en tid med omstilling og turbulens. Da får man tunge og vanskelige saker, som betyr mye for de berørte medlemmene. Belastningen på den tillitsvalgte øker både fordi medlemmene har økt behov for sjelesorg, og fordi de ofte får andre typer arbeidsoppgaver i forbindelse med omstillingen. Det siste sitatet illustrerer også at det er lettere å la være å involvere seg når den tillitsvalgte opplever at medlemmet ikke har en alvorlig sak. Det kan likevel være vanskelig å sette grenser, selv om medlemmet, sett utenfra, ikke har så store problemer, eller problemene ikke er av en slik karakter at de hører hjemme på den tillitsvalgtes bord.

«Jeg må ivareta interessene på en allright måte. Jeg må heller ikke ekskludere noen ved å legge fra meg de vanskelige sakene. Vi må prøve disse sakene også. På den annen side må jeg si klart i fra hvis vi ikke kan ta en sak. Det er ikke alt som er en tillitsvalgt sak. Det er en balansegang mellom å ta saker og å sette grenser. De slenger alt mulig inn døra» (Plasstillitsvalgt for NTL i Aetat).

Det kan også være vanskelig for den tillitsvalgte å avgjøre hvorvidt man står overfor en alvorlig, eller mindre alvorlig sak:

«De usaklige sakene er verst. Der vedkommende kommer med ønsker og påstander som ikke er riktige. Det å få dem til å skjønne at de tar feil. Disse sakene er ofte vanskelige å finne ut av. Da må man kjenne alle detaljer, og vedkommende kan ha skyld selv. Det er enkelte slike gjengangere. Dem blir man lei. Når de roper ulv mange nok ganger, så kan man risikere at man ikke tar dem alvorlig hvis de får en viktig sak» (Hovedtillitsvalgt for NOF, Forsvaret).

Vi ser altså at det er ulike forhold som fører til at det er vanskelig for de tillitsvalgte å sette grenser for hvor mye de skal involvere seg i medlemmenes saker. I en omstilling skyldes vanskene med å sette grenser at det rett og slett finnes mange og alvorlige saker som den tillitsvalgte mener det er viktig å gjøre en skikkelig jobb i forhold til. Medlemmenes saklige og alvorlige problemer er tids- og arbeidskrevende å løse. Videre ser vi at de tillitsvalgte synes det er lettere å forholde seg til de «usaklige» sakene og å sette grenser for disse. Men også de mindre alvorlige sakene er belastende, fordi den tillitsvalgte må bruke tid på å forklare at medlemmet ikke har noen rettmessige krav og/eller bruke tid på å finne ut hva som egentlig har skjedd.

## Hovedtillitsvalgte og de vanskelige grensene

De hovedtillitsvalgte får ikke bare henvendelser fra medlemmene, men også fra de plasstillitsvalgte. Her er det mange fellestrekk med beskrivelsen ovenfor, men i tillegg finnes noen andre aspekter.

«Det som kanskje tar mest tid er den diffuse kontakten med de plasstillitsvalgte. Vi må svare på spørsmål og rydde opp i diverse konflikter. Ofte er det veldig mange runder med elendighetsbeskrivelse før man kan gjøre noe med saken. Det tror jeg er fordi det er tøft og vanskelig å ta opp et arbeidsmiljøproblem. Det er lettere å snakke om det. Ofte kan vi ha mange samtaler og møter før det muner ut i noe konkret (...) Egentlig burde jeg sende ting tilbake til dem noen ganger. De burde av og til slå opp selv og gjøre noe selv, men det er en avveining. Jeg skal jo drive service overfor dem, Men her kommer det en del saker som tar veldig mye tid...» (Hovedtillitsvalgt for NTL i Aetat).

Her pekes det på flere grunner til at det er vanskelig å sette grenser. Den hovedtillitsvalgte opplever at mange plasstillitsvalgte ringer til ham for å luften problemer, uten at de er spesielt løsningsorienterte. Videre opplever han det som et dilemma å hjelpe plasstillitsvalgte med å løse saker. På den ene siden er hans jobb å hjelpe plasstillitsvalgte. På den annen side ville de lære mye av å løse sakene selv. Dessuten tar både «ventilering» og konkret hjelp mye tid for den hovedtillitsvalgte. Dette er en hovedtillitsvalgt som dessuten også har sin vanlige jobb å ta seg av, som ikke er frikjøpt.

En annen hovedtillitsvalgt, som sitter på heltid, peker på et annet problem forbundet med at mange henvendelser går direkte til ham:

«Jeg besvarer mange henvendelser. Både fra medlemmer og arbeidsplassstillitsvalgte. Det er litt for mange som ringer direkte til meg. At medlemmene går rett på meg er ikke gunstig, fordi at de tillitsvalgte for øvrig føler seg forbigått. Men de synes det er greit å ringe meg, fordi jeg er tillitsvalgt på heltid, så jeg vet hvor jeg skal gå for å løse flokene på en annen måte enn det en lokal tillitsvalgt kan» (Hovedtillitsvalgt for NAF, Statens vegvesen).

Denne hovedtillitsvalgte er mer bekymret for at de plasstillitsvalgte skal føle seg forbigått. Han forklarer alle de direkte henvendelsene med kunnskapsforskjeller. Han, som sitter som tillitsvalgt på heltid, har bedre kunnskapsmessige og nettverksmessige forutsetninger for å løse saken enn den lokale tillitsvalgte.

Til tross for problemer med å sette grenser for involvering i medlemmers og plasstillitsvalgtes saker, er det viktig å ikke glemme at det er nettopp denne typen arbeid som tillitsvalgte på begge nivåer opplever som det mest meningsfulle ved å være tillitsvalgt. Det framkommer både i dybdeintervjuene og i surveyen.

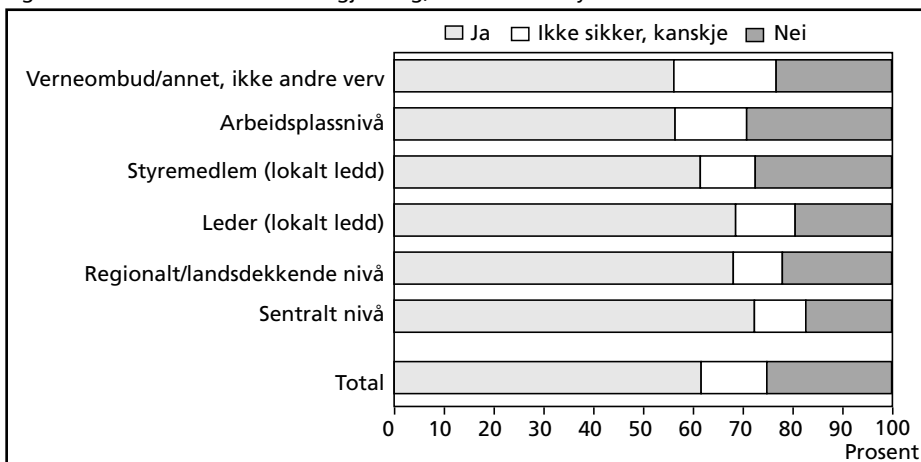
## Gjenvalg og rekruttering

De lokale tillitsvalgte kalles ofte fagbevegelsens ryggrad. Det er de som verver medlemmer, og det er de som er forbindelsen mellom arbeidsplassen og det overordnede faglige arbeidet. Tillitsrepresentanten ses gjerne også som den lokale garantist for at utviklingen som pågår i arbeidslivet ikke svekker lønsmottakerne (TR-undersønelsen 98, temarapport 5: 41). Derfor er rekruttering av nye tillitsvalgte en grunnleggende aktivitet i fagforeningene. Like viktig er det å stimulere erfarne tillitsvalgte til å bli i vervet.

### Gjenvalg av de «gamle»

Når alt kommer til alt, blir kanskje spørsmålet om man vil fortsette som tillitsvalgt den sterkeste indikator på hvordan man har det. Selv om man kan tenke seg mer uegennyttige begrunnelser for hvorfor man ikke vil fortsette (som at nye, dyktige krefter bør få slippe til, at det er viktig å sikre underskogen osv.), har vi valgt nettopp dette spørsmålet som en indikator på tillitsvalgtes helhetlige vurdering av egen situasjon. Samtidig kan man ikke konkludere med at de som ikke vil fortsette, nødvendigvis er misfornøyde eller frustrerte over sin situasjon. Det er mange praktiske årsaker til at folk trekker seg, enten dette har sammenheng med jobb, med familiesituasjon eller at man rett og slett har fungert for lenge. Det er også sannsynlig at det varierer i hvor sterk grad de tillitsvalgte brenner for jobben, for noen er dette en plikt, for andre kan det være langt sterkere ideologiske årsaker til at man engasjerer seg. Vi skal derfor se på mulige forhold som påvirker tillitsvalgtes villighet til å fortsette.

Figur 2.4 Prosentandel som vil ta gjenvalg, etter deres høyeste verv



På spørsmålet om de synes at det å være tillitsvalgt er såpass interessant at de kan tenke seg å fortsette utover inneværende periode, svarer over 60 prosent bekreftende. Dette inkluderer også dem som svarer med forbehold om at de blir gjenvalgt eller vil ha et annet verv osv. Litt over 20 prosent svarer nei, mens nærmere 15 prosent er usikre. Figur 2.4 viser også at jo høyere verv, jo oftere ønsker de å fortsette. Forskjellene er likevel ikke store. Vi finner ingen forskjeller etter kjønn, sivil status eller antall barn. Mer overraskende er det kanskje at det heller ikke er sterke sammenhenger mellom alder og det å vurdere å trekke seg; andelen som vil fortsette er like stor enten man er i 30-årene eller har fylt 50 år.

Det er klare forskjeller i andelen som vil fortsette etter tidsbruk. Jo mer man legger ned av tid – enten dette er fritid eller arbeidstid – jo større er sjansen for at tillitsvalgte ønsker å fortsette. Blant dem som bruker minst tid (arbeidstid/fritid kombinert), sier 57 prosent at de vil fortsette. Blant dem som både bruker mye av arbeidstida og en god del/mye fritid, sier 78 prosent at de vil fortsette. Den mest nærliggende forklaringen er at de som bruker mye tid, også er de med mest utfordrende verv og kanskje også de som er mest involvert i tillitsvalgtarbeidet. Samtidig vet vi at jo mer tid man bruker på verv, jo mer går dette utover egen jobb og karriere. Da kan vi også nærme oss en annen forklaring: Når man har vært i større eller noen grad borte fra sin sivile jobb, kan det i økende grad oppleves som vanskelig å gå tilbake til denne igjen. Kanskje er jobben borte, kanskje har man ikke klart å holde seg faglig à jour. I dybdeintervjuene pekte informantene på ulike måter å sakke akterut på i forbindelse med tidkrevende tillitsvalgtarbeid.

«Det kan være vanskelig å holde seg oppdatert hvis du er sveiser og har mye tillitsvalgtarbeid. Innen sveising må vi stadig ta nye sertifikater. Får vi ikke tatt dem, blir vi akterutseilt» (Plasstillitsvalgt for NAF i Statens vegvesen).

«Mine gamle kolleger er der fortsatt. Jeg tror ikke tillitsvervet går utover muligheten til å komme tilbake som grunnborer. Bortsett fra det kroppslige forfallet. Magen spretter fram og beina blir tynne og bleike» (Hovedtillitsvalgt for NAF i Statens vegvesen).

Redusert mulighet til å ta sveisesertifikater og kroppslig forfall er to av flere mulige måter å sakke akterut på. Selv om et mindretall blant informantene opplevde problemer med å holde seg à jour med det faglige i jobben, bruker så å si alle mye krefter på å bekymre seg over jobben sin. Disse bekymringene skal vi beskrive og drøfte i kapittel 3 og 4, som handler om tillitsvalgtvervet i forhold til yrkeskarrieren/privatlivet og i forhold til ledelsen. For den gruppa av tillitsvalgte som opplever å bli faglig akterutseilt, kan det å fortsette som tillitsvalgt få et element av opplevd tvang over seg. Det er ikke grunn til å overdrive dette, andelen heltids tillitsvalgte er lav i vårt utvalg.

Vi finner at jo lengre ansiennitet som tillitsvalgt, desto oftere vil de si ja til en ny periode. Forskjellene er ikke store (10 prosentpoengs forskjell), men den motsatte sammenhengen kunne vært like rimelig, at de som har vært med en stund, oftest velger å gi seg. Den høye andelen som ønsker gjenvalg blant tillitsvalgte med lang ansiennitet (69 prosent blant dem med mer enn 10 års erfaring som tillitsvalgte), kan tolkes som et uttrykk for at man vokser med oppgaven. Å være «tilstrekkelig» i rollen som tillitsvalgt, vil vel for de fleste henge sammen med erfaring. Ansiennitet henger sammen med type verv; de med lang ansiennitet innehar de tyngste og kanskje dermed også de mest interessante vervene. Lang ansiennitet kan også tolkes som et uttrykk for at man finner tillitsvalgtarbeid utfordrende og givende. Men man kan også reise problemstillingen om dette innimellom kan være et problem? Fører mange tillitsvalgte med lang ansiennitet til at man ikke får inn nye folk og dermed ikke får tilstrekkelig fornying i tillitsvalgtarbeidet? Selv om det ikke er vanskelig å finne argumenter for at en viss gjennomstrømning i vervene er ønskelig og nødvendig, er det å beholde tillitsvalgte en vel så viktig utfordring.

I dybdeintervjuet ble det pekt på ulike grunner til at man fortsatte som tillitsvalgt:

«Jeg har et tosidig forhold til gjenvalg. På den ene siden ser jeg behov for kontinuitet. På den andre siden tar det en del fritid og det krever en del av meg. Men dersom en skulle få helt nye folk annethvert år, som er like blanke som det jeg var da jeg startet, da blir det bare en kontinuerlig opplæringsprosess og lite ordentlig tillitsvalgtarbeid» (Hovedtillitsvalgt for Postkom i ErgoBluegarden).

«Vi skal ha valg om 14 dager. Jeg vil helst ikke fortsette, men jeg kan bli med i styret for å opprettholde litt hukommelse. Men jeg har ikke sagt endelig nei, og jeg har ikke hørt om noen andre kandidater» (Lokalforeningsleder for NOF i Forsvaret).

Vi ser at de tillitsvalgte har motstridende følelser i forhold til å ta gjenvalg. I sitatene tegnes et bilde av at vervet tar mye tid, men de ser behovet for å sikre kontinuitet. I intervjuene er det svært utbredt at de tillitsvalgte sier de egentlig ikke ønsker gjenvalg, men likevel vurderer å videreføre tillitsvalgtarbeidet i mangel på andre kandidater.

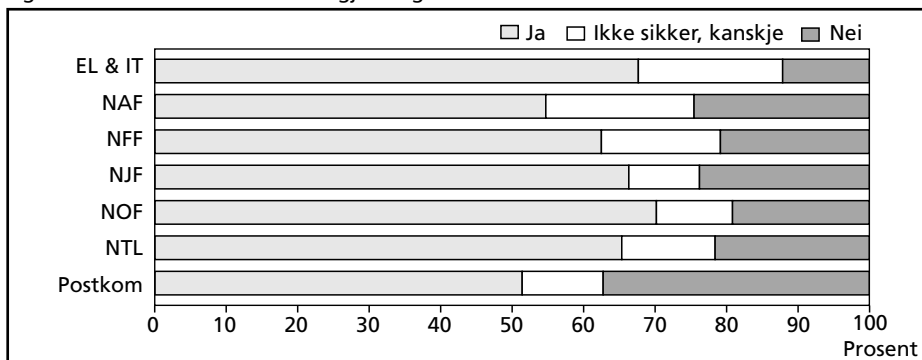
«Alle vil klage, men ingen vil gjøre noe. Noen må passe på at vi ikke blir overkjørt» (Plasstillitsvalgt for NOF i Forsvaret).

I samtlige av de tre ovenstående sitatene kommer det fram at det er en stor grad av pliktfølelse som gjør at de tillitsvalgte vurderer gjenvalg. De mener at tillitsvalgtjobben er viktig og bør gjøres, og de er bekymret for at den ikke vil bli gjort dersom de selv ikke tar gjenvalg. Sitatene er framkommet på direkte spørsmål om hvorvidt

de kan tenke seg å ta gjenvalg. I dybdeintervjuene kom det i forbindelse med andre spørsmål fram flere og mangfoldige beskrivelser av positive og negative erfaringer fra tillitsvalgtarbeidet. Disse blir diskutert under tema som omstilling, informasjon og ledelse i videre kapitler, slik at vi kan tegne et mer nyansert bilde av hvorfor eller hvorfor ikke man ønsker å være tillitsvalgt, mot slutten av rapporten.

Nedenfor ser vi på villigheten til å fortsette i forhold til forbund.

Figur 2.5 Prosentandel som vil ta gjenvalg etter forbund



I figur 2.5 ser vi at det er relativt små forskjeller mellom forbundene. Postkom har den største gruppa som sier nei til å fortsette; her er nærmere 40 prosent negative, og i overkant av 50 prosent sier seg interessert i å fortsette. I NOF sier 70 prosent ja til å fortsette; EL & IT og NJF følger like etter. EL & IT og NAF har den største gruppa usikre; omkring 20 prosent av de tillitsvalgte vet ikke om de vil fortsette som tillitsvalgte utover perioden.

### Rekruttering av nye tillitsvalgte

Vi har sett at mange av de tillitsvalgte er villige til å fortsette. Men mellom 24 og 40 prosent sier at de vil trekke seg – avhengig av hvordan vi velger å fortolke vet ikke-gruppa. Antar vi at den deler seg i to like deler, forsvinner 30 prosent av de tillitsvalgte når den perioden de er valgt for går ut. Dermed er fagbevegelsen avhengig av nyrekruttering av tillitsvalgte. Vi så tidligere at rekruttering av tillitsvalgte er noe nesten alle mener er vanskelig.

I medlemsundersøkelsen har vi spurt et utvalg av medlemmene om de har hatt verv tidligere, og om de er villige til å ta på seg verv. Svarene viser at 13 prosent sier seg villige til å ta på seg tillitsverv (tabell 2.1). Man kan diskutere hvorvidt dette er få eller mange – vi har ikke datagrunnlag for å sammenlikne over tid. Et grovt anslag tilsier at antallet personer som sier seg interessert i å påta seg verv er nesten

dobbelt så høyt som antallet tillitsvalgte som vurderer å forlate sine verv.<sup>2</sup> Videre viser undersøkelsen at nesten 40 prosent av medlemmene som på undersøkelsestidspunktet ikke har verv, har hatt verv tidligere. Dette viser et system med betydelig gjennomstrømning, og der man også har erfaring på lager. At så mange har hatt verv på et eller annet tidspunkt, kan også ses som uttrykk for en dugnadskultur blant medlemmene: Man forventes å ta sin tårn som tillitsvalgt. Det er også verdt å merke seg at interessen for å påta seg verv er klart høyest blant de yngste. I aldersgruppa under 35 år, sier 27 prosent at de er interessert i å påta seg verv. Andelen synker med alder.

Tabell 2.1 Kunne du tenke deg å bli tillitsvalgt (igjen)? Medlemmer uten verv i dag

	Ja	Nei	Ikke sikker	Total	N
Har hatt verv tidligere	18	77	5	100	403
Har ikke hatt verv tidligere	11	82	7	100	627
Alle	13	80	6	100	1030

Blant dem som er positive til å ta på seg verv, finner vi at andelen som har hatt verv tidligere er litt større enn andelen som ikke har hatt verv tidligere. På spørsmål om hva som er den viktigste grunnen til at de kan tenke seg å stille til valg, svarer tre av fire at de vil ha muligheter til å påvirke det som skjer på jobben. Fjorten prosent ser på det som en morsom utfordring. Få oppgir at den viktigste grunnen til at de vurderer å stille, er mangel på kandidater eller at de er blitt oppfordret til å engasjere seg. Siden informantene er bedt om å oppgi *viktigste* grunn, kan vi ikke dermed konkludere med at medlemmene i liten grad blir oppfordret til å engasjere seg. Vi vil heller antyde at tillitsvalgte kanskje kan vurdere «å mase» litt mer på medlemmene.

Vel så interessant er begrunnelsene som oppgis av de 80 prosentene som ikke kan tenke seg å bli tillitsvalgte. Hovedbegrunnelsen er hensyn til familie og venner (mangel på tid); 45 prosent svarer dette. Tjue prosent oppgir hensynet til jobben. I få tilfeller oppgir medlemmene at de er uenig i den politikken forbundet eller LO står for, eller begrunner det med at de ikke ønsker å komme i konflikt med ledelsen. Det er imidlertid interessante forskjeller mellom dem som oppgir at de har hatt verv tidligere og dem som ikke har hatt det, når det gjelder begrunnelsen for å si nei.

<sup>2</sup> Grovt regnet ut fra en antakelse om at 15 prosent av LO Stats medlemmer er tillitsvalgte (og at 30 prosent av disse vil slutte), mens 13 prosent av de øvrige ville vurdere å si ja til et tillitsverv.

## **Rekruttering: Innspill til diskusjon av løsninger**

At en god del rapporterer om interesse for fagforeningsarbeid, synes ikke å påvirke interessen for å påta seg tillitsverv: Ni av ti tillitsvalgte er helt eller delvis enig i påstanden «Det er vanskelig å få medlemmene til å ta på seg tillitsverv», og hele 75 prosent sier seg helt enig i dette. Andelen som rapporterer om store problemer med å rekruttere tillitsvalgte, er høyest i gruppa som oppgir at medlemmene er lite interessert i fagforeningsarbeidet.

Med unntak av spørsmålet om rekruttering, er det er ingen systematiske forskjeller mellom ulike forbund, og heller ikke mellom tillitsvalgte i statlig sektor og i NAVO. Man kan tenke seg at det er trekk ved arbeidsplassen som påvirker forholdet mellom tillitsvalgte og medlemmene. Ett forhold er antall medlemmer man representerer. Vi finner imidlertid ingen systematiske forskjeller mellom dem som representerer få medlemmer og dem som representerer mange på spørsmålene om verving eller interesse for fagforeningsarbeid. Det er heller ikke forskjeller mellom ulike typer tillitsvalgte (verv) i hvordan man vurderer forholdet til medlemmene.

I dybdeintervjuene ba vi informantene reflektere litt rundt hvorfor de selv var blitt tillitsvalgte, hvilke egenskaper en tillitsvalgt bør ha og hvordan nye tillitsvalgte kan rekrutteres.

Mange av de tillitsvalgte peker på at de selv ble oppmuntret til å stille til valg fordi de i andre sammenhenger hadde vist seg som en som «ikke var redd for å si fra».

«Lokalt på arbeidsplassen hadde jeg tatt kraftig igjen med en som ikke var helt god. Jeg tror de andre tenkte at de kunne bruke meg. Jeg hadde sagt ja til å representere de 11, og så var de i beit for en klubbleder og da ble det meg (...) Jeg tror det er noen som er født til å være tillitsvalgte og som også vil stå fram i framtida. Det er uhyre interessante oppgaver en får. Man får innflytelse på utformingen av arbeidsplassen (Hovedtillitsvalgt for NAF i Statens vegvesen).

«Noen har ikke så mange meninger og det er det samme for dem. Det er ikke dem man velger som tillitsvalgt. Jeg har sterke meninger. Om de er riktige eller gale, er en annen ting, men jeg sier fra hvis jeg mener det skjer noe feil fra ledelsens hold eller fra andre. Jeg tør i alle fall det» (Plasstillitsvalgt for NTL i Statens vegvesen).

«For å bli tillitsvalgt må man inneha menneskelige egenskaper og inngi tillit både i forhold til ledelsen og medlemmene. Man må ikke nødvendigvis ha jobbet i 20 år. Det er personligheten som er det viktigste. Drøfting og forhandling kan man i større grad lære seg» (Plasstillitsvalgt i Aetat).

Sitatene ovenfor antyder at egnethet som tillitsvalgt nærmest er «medfødt». Det er naturlig at medlemmer som utpeker seg som engasjerte og uredde på jobb også

utpeker seg som aktuelle kandidater til tillitsverv. Likevel er hovedbildet som tegnes at det er vanskelig å rekruttere tillitsvalgte. Mange av de som er tillitsvalgte sier at de sa ja til å bekle vervet fordi ingen andre ville. Det er interessant at mange av dem peker på at de etter hvert syntes at de fikk mye ut av å være tillitsvalgte. Eksempler er at man lærer seg å snakke til en forsamling og generelt får bedre selvtillit, at man får bedre kunnskap om og forståelse for sin egen arbeidsplass, at man får redusert sin egen usikkerhet i perioder med omstilling og at man endelig lærer seg lov- og avtaleverk på en skikkelig måte. Problemet er at det er vanskelig å få potensielle tillitsvalgte til å innse disse fordelene før de har erfart dem selv.

«Vi burde kanskje få en ny kandidat til å være med på møter og se hvordan vi jobber. Jeg tror ikke det hjelper å sende dem på kurs. Det må være noen som kan være med og se på hvordan det er, og så vurdere om dette er noe for dem» (Plasstillitsvalg for NAF i Statens vegvesen).

«For at det skal være OK å være tillitsvalgt må vi ha god opplæring – gjerne med en mentor fra arbeidsplassen (...) jeg ble shanghaiet inn av den dyktig kollega som også ble mentor» (Plasstillitsvalgt for NTL i Aetat).

Ved å sende potensielle kandidater på kurs og skolering, vil de sannsynligvis innse noen av fordelene ved å være tillitsvalgt. De vil få bedre kjennskap til lov- og avtaleverk, de kan lære forhandlingsteknikk samt å få trening i å snakke foran forsamlinger. Likevel er det et viktig element de ikke vil oppleve med kursvirksomhet – nemlig det å få bedre kunnskap og innsikt i sin egen arbeidsplass. Og nettopp denne innsikten er det de tillitsvalgte framhever som ekstra verdifull. Ovenfor foreslås det at en aktuell kandidat kan være med på møter. En annen foreslår en form for mentorordning, der den nye tillitsvalgte følges opp av den forrige. Slike ordninger ville trolig bidra til at aktuelle kandidater fikk «smake på» fordelene av å være godt informert om sin egen arbeidsplass samt de elementer av selvutvikling som kan oppnås gjennom å være tillitsvalgt. En mentor-/hospiteringsordning ville trolig synliggjøre de fordelene ved tillitsvervet som er knyttet til arbeidsplassen bedre enn opplæring lagt utenfor arbeidsplassen.

Flere av de intervjuede hevder også at økt grad av frikjøp ville være gunstig i en rekrutteringssituasjon. Økt frikjøp ville sannsynligvis minske de potensielle tillitsvalgtes bekymring for at vervet går utover andre arbeidsoppgaver. En debatt rundt hvordan man kan lette tillitsvalgtes arbeidsbyrder, kan være spesielt nyttig i en tid da mye tyder på at tillitsvervet er mer krevende enn det var tidligere.

### **Rekruttering av tillitsvalgte i Danmark: Problemer og løsninger**

I dansk fagbevegelse bekymrer man seg over at det er blitt vanskeligere å rekruttere tillitsvalgte i det private arbeidsmarkedet. Flere forbund innen privat sektor mener

at det er flere og flere arbeidsoppgaver som skremmer vekk potensielle tillitsvalgte. Både Specialarbejderforbundet (SiD), Metal og HK rapporterer det samme:

«Stadig færre ønsker at blive tillidsrepræsentanter, og der er ingen tvivl om, at det hænger sammen med arbejdsbyrden. Flere og flere opgaver lægges over på tillidsrepræsentanternes skuldre – de skal få det rummelige arbejdsmarked til at fungere, stå for integration, uddannelsesplanlægging, overenskomstforhandlinger og meget mer» (Steen Andersen, nestleder i SiD til LO , 2002 nr. 23).

Det at tillitsvalgtarbeidet er både tidkrevende og til dels komplisert, kommer også fram i det kvalitative intervjumaterialet. Det krever mye av de som eksempelvis skal delta i et styre, der vanskelige økonomiske og strategiske beslutninger skal tas. I en omstillingsprosess kreves det også mye av tillitsrepresentanten. Enkelte steder er både lønnsforhandlinger og utvikling av arbeidstidsordninger blitt desentralisert. Desentralisering innebærer derfor at flere og mer kompliserte oppgaver havner på bordet til arbeidsplassstillitvalgte.

Det er ikke bare dansk fagbevegelse som er bekymret over vanskene med å rekruttere tillitsvalgte. Også danske arbeidsgiverrepresentanter uttrykker bekymring:

«Vi er kede af, at det bliver vanskeligere at rekruttere tillidsrepræsentanter, og jeg synes, fagforbundene skal gøre en bedre indsats for at skaffe kvalificerede folk. Dyktige tillidsrepræsentanter er særdeles vigtige for samarbejdet på virksomheden» (Niels Overgaard, underdirektør i Dansk Industri til LO Ugebrevet nr. 23, 2002).

I artikkelen i LO Ugebrevet pekes det også på at et svakere tillitsmannsapparat fører til at fagbevegelsen lettere mister taket om de unge, fordi det ikke er noen arbeidsplassstillitsvalgt til å gripe fatt i dem idet de trer inn i arbeidslivet.

Likevel opplever forbundene i offentlig sektor i Danmark en positiv utvikling. Hos Forbundet for Offentlig Ansatte (FOA) har de vendt en negativ utvikling og fått flere kampvalg om tillitsvervet og flere som er interessert i å ta på seg vervet. FOA antyder at årsaken kan være at nå bidrar også avdelingene i utdanningen av de tillitsvalgte, og dette kan få tillitsvalgte til å føle at de har en bedre ballast og mer støtte i ryggen. Den danske arbeidslivsforskeren Steen E. Navrbjerg tror også at det mer regulerte arbeidsmarkedet og møtekulturen i offentlig sektor må trekkes inn dersom man skal forklare forskjellen i rekrutteringssituasjonen i offentlig og i privat sektor.

I privat sektor i Danmark diskuterer man ulike tiltak for å stimulere flere til å bli tillitsvalgte: Det ene er å sikre tillitsrepresentanten mer tid til vervet gjennom overenskomsten, det andre er å dele vervet på flere hender, mens det tredje forslaget

går ut på å legge noen av tillitsrepresentantens oppgaver over på lokalavdelingen.<sup>3</sup> Det å flytte flere oppgaver over på avdelingene innebærer et dilemma, fordi mange tillitsvalgte setter pris på de mange varierte oppgaver som er kommet til i de senere år. Man er redd for at de dyktigste tillitsvalgte vil trekke seg dersom man reduserer vervet til en mer «gammeldags» utgave, der den mest sentrale oppgaven er å løse konflikter på arbeidsplassen.

Også ved forslaget om at man kan øke mengden tid til tillitsvalgtarbeid i overenskomsten, hefter det dilemmaer. En større grad av profesjonalisering, der økt tidsbruk på vervet inngår, fører til at den tillitsvalgte mister noe av kontakten med medlemmene, og at medlemmer og kolleger mener man ikke skjøtter sitt arbeid ved virksomheten. Stor grad av deltakelse på kurs, skoler og møter kan også være uheldig dersom medlemmene mener den tillitsvalgte er for lite til stede når de har behov for vedkommende.

Dilemmaene som er beskrevet ovenfor, diskuteres også i norsk fagbevegelse. Her understrekes blant annet betydningen av å «holde røttene ved like» for tillitsvalgte som sitter på heltid og også er styremedlemmer (LO Aktuelt nr. 17, 2002) Kontakt med arbeidsplassene og medlemmene i organisasjonen ses som svært viktig. Dilemmaet består i å frigjøre tillitsvalgte slik at de får mulighet til å tilegne seg tilstrekkelig kunnskap for å løse komplekse oppgaver, samtidig med at de beholder kontakten med arbeidsplassen og medlemmene.

## Oppsummering

De tillitsvalgte sliter med å vekke medlemmenes interesse for det faglige arbeidet. Ikke overraskende er medlemmene mest interessert i det som for dem selv er «nære ting». Eksempler er lønnsoppgjør og forhold som på andre måter er relatert til dem direkte, og gjerne personlig. Tillitsvalgte med erfaring over flere tiår mener at medlemmene er mindre interesserte nå enn før. Dette kan skyldes det som ofte omtales som en generell intensivering i arbeidslivet. De som har fått mer å gjøre i jobben, vil trolig ha mindre overskudd til å følge det faglige arbeidet. Selv om de tillitsvalgte opplever det som vanskelig å få medlemmer til å ta på seg tillitsverv, er det elleve prosent av de uten erfaring med verv som er villige til å la seg velge. Det må sies å utgjøre et visst potensial for rekruttering.

<sup>3</sup> Både i SiD og FOA er avdelingene geografisk definert. Begge forbund består av mange avdelinger. Avdelingene utgjør nivået over tillitsrepresentantene, som er knyttet til en virksomhet/bedrift. Avdelingen er leddet mellom klubb og forbund.

En av de viktigste oppgavene for en lokal tillitsvalgt er å hjelpe enkeltmedlemmer. De tillitsvalgte opplever dette som noe av det absolutt mest meningsfulle ved å være tillitsvalgt, samtidig med at dette også er en oppgave som tar mye tid og kan være kilde til frustrasjon. Arbeidet med medlemmenes viktige og reelle problemer beskrives som tidkrevende, men også som svært tilfredsstillende når man finner en løsning. Enkelte medlemmer belaster tillitsvalgte med problemer som ikke hører hjemme på den tillitsvalgtes bord. Disse sakene er svært frustrerende, og ofte også tidkrevende. De hovedtillitsvalgte har i tillegg til disse aspektene dessuten en grenseproblematikk i forhold til de plasstillitsvalgte. På den ene siden skal de avlaste og hjelpe plasstillitsvalgte. På den andre side mener de at plasstillitsvalgte burde løst mer selv, både fordi de ville lært mye av det og fordi den hovedtillitsvalgte da kunne bruke sin tid bedre.

Hvorvidt en tillitsvalgt ønsker gjenvalg, ses som en sterk indikator på hvorvidt de trives i rollen. 57 prosent av de som bruker lite tid på vervet, og 78 prosent av de som bruker mye tid, vil fortsette i vervet. Dette er uhyre interessant når man sammenlikner med de elleve prosentene av medlemmene som kan tenke seg tillitsverv. Kan man klare å formidle det som gjør at så mange av de tillitsvalgte ønsker å fortsette i en rekrutteringssituasjon? Informantene fra dybdeintervjuene kommer med innspill til løsninger: Det de opplever som interessant, er hovedsakelig knyttet til arbeidsplassen. Eksempler er det å få informasjon om arbeidsplassen som gir dem bedre oversikt og reduserer deres egen usikkerhet i forbindelse med omstillingsprosesser. Det å ha et samarbeid med ledelsen, oppleves også som spennende. Videre er selvutvikling noe de tillitsvalgte peker på som givende ved vervet. Disse elementene får man vanskelig formidlet ved å sende en potensiell tillitsvalgt på kurs. Derimot pekes det i intervjuene på at ulike former for mentor-ordninger, eller hospitering som tillitsvalgt, kunne gi en smaksprøve på noen av fordelene ved å være tillitsvalgt. Disse fordelene kan ellers bare oppleves gjennom erfaring, det vil si *etter* at man er rekruttert. utfordringen er altså å synliggjøre denne typen fordeler i forkant.

Debatten om hvordan rekruttere tillitsvalgte er i full gang også i Danmark. I privat sektor opplever flere forbund, deriblant Specialarbejderforbundet (SiD), store rekrutteringsproblemer. En av de viktigste årsakene til vanskene antas å være at tillitsvalgtoppgavene er flere og mer kompliserte i dag. Det er lansert tre løsningsforslag. Det ene er å gi tillitsvalgte mer tid, det andre er å dele vervet på flere hender og det tredje er å legge noen av oppgavene over på avdelingene (geografisk avdeling som er bindeledd mellom lokal klubb og forbundet). Det å legge mer over på avdelingene og/eller gi tillitsvalgte mer tid, er problematisk og berører debatten om «profesjonelle tillitsvalgte». En av de viktigste egenskapene til plasstillitsvalgte er at de «vet hvor skoen trykker» lokalt. Tillitsvalgte på avdelingene har ikke denne fordel. En lokal tillitsvalgt som bruker nesten all sin tid på vervet, vil også kunne få svekket

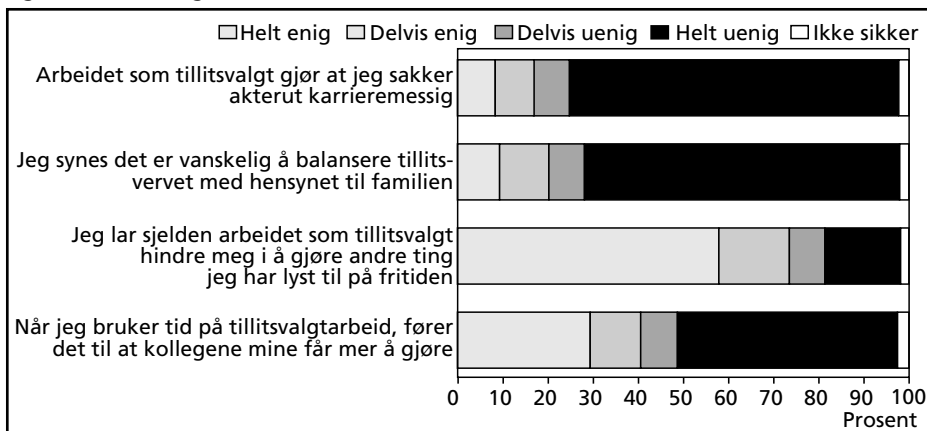
sin kjennskap til arbeidsplassen. I det offentlige arbeidsmarkedet i Danmark opplever man derimot motsatt utvikling: i den senere tid har de hatt flere kampvalg og en økt interesse for å være tillitsvalgt. Forbundet af Offentlig Ansatte (FOA) tror den positive utviklingen skyldes at de har dratt avdelingene inn i utdanningen av tillitsrepresentantene, mens danske arbeidslivsforskere mener man må lete etter forklaringer i at det er en annen møtekultur i offentlig sektor og et mer regulert arbeidsmarked.

## Kapittel 3 Tillitsvalgtrollen og yrkeskarriere, kolleger, fritid og familie

### Belastninger

Tillitsvalgte har vanligvis flere roller, oppgaver og behov de ønsker å bruke tid og krefter på. Som vi har sett tidligere, er få av de tillitsvalgte på lokalt nivå heltidstillitsvalgte. Flertallet har små verv målt ut fra hvor mye av arbeidstida de bruker. Dette behøver ikke å bety at det er enkelt å kombinere verv og arbeid – små verv kan lett undervurderes, fordi det kan eksistere mindre bevissthet omkring tilrettelegging og avlastning når det gjelder slike verv. Samtidig er det en ikke ubetydelig andel – nesten 60 prosent – som sier at de bruker av fritida til tillitsvalgtarbeidet. Dette innebærer at vervene også berører privatsfæren, familien og fritida. Vi ønsker her å rette oppmerksomheten mot tillitsvalgtes forhold til jobben/karrieren og kollegene, samt til familie og fritid.

Figur 3.1 Belastninger som verv medfører. N=902



Vi ser i figur 3.1 at tillitsvalgtes største bekymring er at kollegene får mer å gjøre når de selv bruker tid på tillitsvalgtarbeid. Over 40 prosent sier seg helt eller delvis enig i at dette er tilfellet. Langt færre, under 20 prosent, er bekymret over at

tillitsvervet går ut over egen karriere. Heller ikke synes mange det er vanskelig å balansere tillitsvervet mot hensyn til familien. Nærmere 70 prosent sier seg tvert imot helt uenig i at dette er noe problem. Få lar tillitsvervet være til hinder for fritidsaktiviteter.

Det pekes ofte på at en gruppe som i dagens samfunn særlig er utsatt for tidspress, er småbarnsforeldre. I fagbevegelsen diskuteres det i hvilken grad kurs og andre oppgaver kan tilrettelegges bedre for folk med familie og små barn. Vi vet også at mange kvinner med små barn fortsatt har et større ansvar hjemme enn menn i tilsvarende situasjon. På bakgrunn av disse forholdene er det særlig interessant å se om småbarnsforeldre, og kanskje særlig småbarnsmødre, skiller seg ut ved at vervene oppleves som mer belastende.

Vi finner bare små forskjeller etter kjønn og om man har barn eller ikke (vises ikke). Den lille gruppa enslige forsørgere skiller seg ut ved oftere å peke på at tillitsvalgtarbeidet er belastende. Gifte/samboende kvinner med små barn skiller seg imidlertid ikke ut. Uten at det er sterke utslag, kan vi peke på at kvinner uten små barn er den gruppa som sjeldnest oppgir at vervene går utover jobb- eller hjemmefære. Man kan selvsagt argumentere for at folk tilpasser vervene til det de ellers er opptatt av, ikke omvendt. I noen grad er det naturligvis slik. Men småbarnsforeldre oppgir like ofte som de uten mindre barn at de bruker fritid til tillitsvalgtarbeidet. Igjen ser vi at den eneste gruppa som skiller seg ut, er enslige foreldre. Her er det langt færre enn ellers som oppgir at de utfører tillitsvalgtarbeid på fritida.

## **Belastninger på familielivet**

Vi finner sammenhenger mellom tidsbruk og hvor belastende vervet oppgis å være: jo mer arbeidstid man bruker på vervet, desto mer belastende er det for familie/fritid og jobb, og jo mer fritid man bruker på vervet, desto mer belastende på familie/fritid og jobb. Særlig synes dette å være tilfellet for oppfatningen om at familien blir skadelidende. Tillitsvalgte med verv på landsdekkende/sentralt nivå oppgir oftest at tillitsvalgtarbeidet går utover familien (dette er samtidig den type verv som tar mest tid).

Ut fra disse tallene kan det synes som om det i hovedsak er uproblematisk å innpasse tillitsverv i privat- og jobbsfæren. Vi skal likevel huske at over halvparten av respondentene ifølge egne opplysninger bruker under to timer av ukentlig arbeidstid på vervene sine. Man kan anta at også disse i perioder vil bruke mer tid til sine verv, blant annet når virksomhetene står overfor større omstillinger. I dette avsnittet beskrives konsekvenser for den enkelte tillitsvalgte. Er det slik at arbeidet med omstilling og omorganisering sliter hardt på de tillitsvalgte, og kan vi finne tegn på at dette arbeidet er kostbart, rent personlig?

Hovedinntrykket fra surveyen er at arbeidet med omstilling i liten grad representerer personlige kostnader for de tillitsvalgte. Vi finner få eller ingen tegn på at arbeidet med omstilling, verken når det gjelder det generelle aktivitets spørsmålet eller

de mer spesifiserte oppgavene, går utover lysten til å fortsette som tillitsvalgt, muligheten til å ta seg av enkeltmedlemmers saker, egen familie eller karriere. Det er imidlertid ett viktig unntak, tillitsvalgte som rapporterer at de har inntatt rollen som sosial støtte, er mer tilbøyelige enn de andre til å mene at tillitsvervet kan påvirke forholdet til egen familie eller karriere. Alt i alt gir våre resultater likevel ingen grunn til å påstå at omstillingsarbeidet er med på å slite ut eller «bruke opp» de tillitsvalgte. Resultatene fra surveyen stemmer godt overens med bildene som ble tegnet i de kvalitative intervjuene:

«Under ordinære forhold bruker jeg 2–4 timer hver uke. Men det året det var snakk om at dette kontoret skulle legges ned og medarbeiderne skulle flyttes til andre kontorer, var det mer. Da brukte jeg i tillegg til det vanlige et par timer hver kveld på telefoner med fortvilte medlemmer. En periode var det flere hendelser med vold og trusler (fra brukerne rettet mot de ansatte). Man blir litt sjelsesørger. Jeg har ikke klart å distansere meg fra fortvilte medlemmer. Hvor mange timer jeg brukte på dette har jeg ikke tall på, men det var tøft (...) Prisen har vært høy for familien min. De har sagt at de ikke orker en runde til med meg som tillitsvalgt. Mann og barn har uttalt at dette har ikke vært godt for oss. Ikke for min helse heller» (Plasstillitsvalgt for NTL i Aetat).

Sitatet ovenfor er et eksempel på hvor belastende det kan være for familien at man har verv som tillitsvalgt i turbulente perioder. Og vi ser at det er rollen som sosial støtte som har gjort at denne tillitsvalgte ble tungt belastet i omstillingsfasen. Likevel representerer ikke denne historien det som er typisk – verken i surveyen eller i dybdeintervjuene. De fleste sier at deres rolle som tillitsvalgt i liten grad går utover familien. I surveyen så vi at 20 prosent var helt eller delvis enig i at det var vanskelig å balansere vervet med hensynet til familien. Selv om hovedtendensen dermed må sies å være at familien berøres lite, er det til gjengjeld svært belastende i de tilfellene familielivet blir belastet:

«Tillitsvalgtarbeidet har gått hardt utover familielivet. Man er ikke nok hjemme, man reiser på kurs også videre. I ekteskapet blir det jo et spørsmål om hvem som skal forsake for at den andre skal få drive med det den har lyst til» (Hovedtillitsvalgt for NTL i Forsvaret).

Når vi drøfter hvordan tillitsvalgtarbeidet berører familielivet, er det også interessant å se nærmere på de som oppgir at de ikke har noen problemer med å skille det ene fra det andre. I dybdeintervjuene er det flere som gir uttrykk for at de arbeider svært bevisst for å unngå å bruke fritid på tillitsvervet:

«Jeg bruker ikke mye fritid, men jeg har to barn og er veldig bevisst på å ikke la dette spise opp fritida. Men det er noen som bare kutter ut tvert (tillitsvervet,

forfatters anmerkning). Da har de gjerne hatt et oppgjør på kammerset. Det er en del som har mistet sin bedre halvdel på grunn av dette. Det er noen ekteskap som ryker hvis man involverer seg for mye i tillitsvalgtjobben» (Hovedtillitsvalgt for NAF i Statens vegvesen).

«Jeg bruker lite fritid på det. Det blir kun noen informasjonsmøter, også har jeg deltatt på noen få kurs i LO Stats regi. Men dette er jo frivillig. Det har vært en målsetting for meg å ikke ta med vervet hjem» (Lokalforeningsleder for NOF i Forsvaret).

Vi ser altså at de tillitsvalgte forsøker å bruke minst mulig fritid på vervet. Likevel kan det være vanskelig å opprettholde dette forsettet i tider med omstilling, der alvorlige og vanskelige saker rammer medlemmer. Vi husker fra kapittel 2 at de tillitsvalgte synes det var vanskeligst å sette grenser for hvor mye de skulle involvere seg i medlemmenes saker i de tilfellene medlemmene virkelig var i en reelt, og utenfra sett, vanskelig situasjon.

### **Belastninger i forhold til jobben**

Ut fra figur 3.1 kan vi lese at (blir 3.1 også nummeret i den nye versjonen?) den største bekymringen er at kollegene får mer å gjøre når den tillitsvalgte skjøtter sitt verv. I dybdeintervjuene tegnes det et bilde av at vervet sliter mest fordi den tillitsvalgte får mindre tid til å ta seg av jobben sin. Årsakene til at det sliter mest i forhold til jobben, ser ut til å være mange og sammensatte. For noen dreier det seg om at de ikke får avlastning:

«Jeg har spesialiserte oppgaver og kollegene kan ikke avlaste meg. Mine bunker ligger urørt når jeg gjør tillitsvalgtarbeid. Og det er et problem. Da jeg var hoveddatatillitsvalgt lå også bunkene der og ventet, og da var det et enda større problem, for da brukte jeg mer tid på tillitsvervet» (Plasstillitsvalgt for NTL i Aetat).

Andre opplever at det er en skvis mellom jobb og verv først og fremst fordi kolleger uttrykker misnøye:

«Det hadde vært fint med mer frikjøp slik at vi slipper skvisen mellom vanlig jobb og tillitsvalgtoppgavene. Da slipper vi også problemet med kolleger som faller en i ryggen. Man blir fort anklaget for å løpe i unyttige møter. Det er noe av det vanskelige med tillitsvalgtjobben. Derfor er det mange som betakker seg. Jeg føler på dette. Men hvor misfornøyde kollegene er og hvor mye av det som bare er inni mitt hode, er vanskelig å si. Men det er likevel en reell skvis» (Fylkestillitsvalgt for NTL i Aetat).

Denne informanten er fylkestillitsvalgt og det innebærer trolig at kollegene ikke ser så direkte resultater av vedkommendes arbeid med vervet som de ville gjort dersom han var tillitsvalgt på arbeidsplassnivå. Men som informanten selv påpeker: muligens er hans frykt for kollegenes harme større enn deres reelle harme.

I spørreundersøkelsen gir få uttrykk for at tillitsvervet går utover yrkeskarrieren. Dette er også inntrykket fra de kvalitative intervjuene. Noen uttrykker til og med at det i enkelte virksomheter er så få karrieremuligheter, at fagbevegelsen framstår som en sjelden mulighet til å få interessante oppgaver samt til å stige i gradene:

«Tillitsvalgtarbeidet går ikke utover karrieren. Jeg har bare vært i Aetat i 3 år. De mulighetene jeg har fått, har jeg fått i fagbevegelsen. Det er få karriereveier i Aetat. Akademikerne her får ikke nok utfordringer» (Fylkestillitsvalgt for NTL i Aetat).

Et annet poeng relatert til skvis mellom tillitsverv og yrkesliv er at enkelte kan havne i rollekonflikter. Noen tillitsvalgte har arbeid som gjør at de av og til kommer i situasjoner der de bærer flere hatter samtidig:

«Jeg vil ikke ta gjenvalg. Det er delvis på grunn av tidsnød, men også på grunn av dobbeltrollen. I den vanlige jobben dukker det opp ting jeg ser at jeg som tillitsvalgt bør gjøre noe med. Eksempelvis har det i ansettelsesprosesser dukket opp mange midlertidige ansatte som etter hvert har rettigheter som de trolig ikke vet noe om (...) Jeg prøver å få andre til å ta slike ting som jeg oppdager. Det er en vanskelig jobb. Jeg reagerer jo som tillitsvalgt» (informantens yrke er personell-offiser) (Lokalforeningsleder for NOF i Forsvaret).

«I 2001 fikk vi vite at omstillingen kom til å berøre min avdeling, der jeg er faggruppeleder (mange vil bli omplassert – noen må flytte langt, forfatters anmerking). Jeg så at lederrollen kunne komme i konflikt med tillitsvervet og fikk en annen til å ta over. Men etter bare et halvt år ble den nye tillitsvalgte flyttet som følge av den omstillingen, og ingen ville ta over. Så da måtte jeg til pers igjen» (Hovedtillitsvalgt for NTL i Statens vegvesen).

«Jeg er litt forsiktig fordi jeg også sitter i ledergruppa. Er det noen vanskelige saker, der de to rollene kræsjer, sørger jeg for å kalle inn vara i tillitsvalgtjobben. Ellers er jeg nøye med å si når jeg snakker som tillitsvalgt og når jeg snakker som leder. Foreløpig har det gått greit, men jeg er oppmerksom på at konflikter kan komme» (Plasstillitsvalgt for NTL i Statens vegvesen).

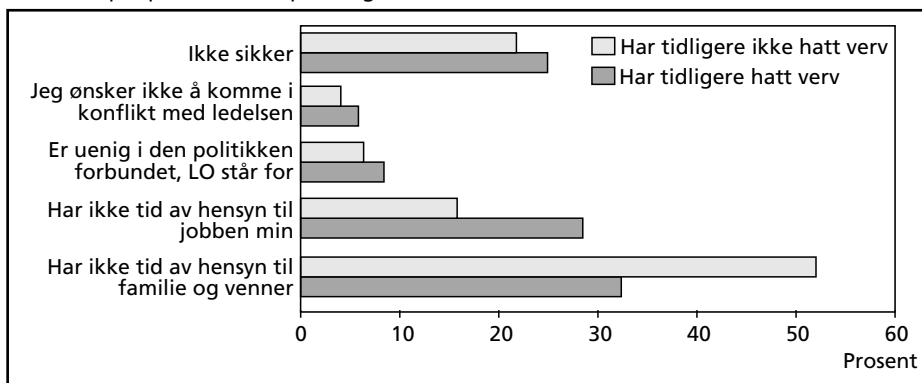
Vi ser her tre eksempler på hvordan informantenes yrker kommer i konflikt med rollen som tillitsvalgt. På den annen side er det også flere som drar nytte av kunnskap ervervet gjennom yrket i rollen som tillitsvalgt. De som jobber med personalsaker

har ofte den fordel at de kjenner til lov- og avtaleverk, og derfor lettere kan tre inn i rollen som tillitsvalgte.

## Hvorfor vil man ikke bli tillitsvalgt?

I spørreundersøkelsen har vi bedt alle de som ikke vil bli tillitsvalgte oppgi de viktigste grunnene til at de vegrer seg for å ta verv. Dette vil være en god pekepinn på hva et tillitsverv går mest utover:

Figur 3.2 Hva er den viktigste grunnen til at du ikke kan tenke deg å stille til valg (stilt de som svarer nei på spørsmål om å påta seg verv)? N=627



Det framgår her at blant dem som har hatt verv før, er det 32 prosent som oppgir hensyn til familie og venner som viktigste årsak til at de ikke kan tenke seg å stille til valg, mens 29 prosent oppgir hensyn til jobben som viktigste årsak. Langt flere av dem som ikke tidligere har hatt verv, 52 prosent, viser til hensynet til familie og venner som viktigste grunn. Knappe 16 prosent viser til hensyn til jobben. Det er ikke nevneverdige forskjeller når det gjelder de to andre begrunnelsene, uenighet i politikk eller konflikt med ledelsen. Både blant dem som tidligere har hatt verv og dem som ikke har hatt det, er det over 20 prosent som svarer ikke sikker.

Forskjellen mellom gruppa med og gruppa uten tidligere erfaring fra verv, er interessant. Vi ser at gruppa som tidligere har hatt verv, svarer mer i overensstemmelse med det tillitsvalgte svarer, nemlig at i den grad vervet medfører belastninger, er det i like stor grad jobben som familien det går ut over. Er det da slik at det er skapt en myte om at tillitsvalgtarbeid går ut over familie, venner og fritid – og det i en slik grad at det framstår som en barriere mot å få medlemmer uten tidligere tillitsvalgt erfaring til å ta på seg verv? Og er det slik at tidligere tillitsvalgte til en viss grad har gått ut av verv fordi det ble for belastende for jobben, iallfall i like stor

grad som fordi det ble belastende for familie/fritid? Spørreundersøkelsen gir ikke anledning til å besvare disse spørsmålene.

## Oppsummering

Flertallet av de tillitsvalgte bruker lite fritid på vervet og opplever det derfor ikke som noen belastning i forhold til familie og fritid. Men for det mindretallet som bruker mye fritid på vervet, er det en belastning på familielivet. Situasjonene som presser fram slike belastninger oppstår først og fremst når medlemmer får alvorlige og vanskelige problemer. Slike problemer oppstår trolig oftere i perioder virksomheten er i omstilling, enn ellers. Spørreundersøkelsen og dybdeintervjuene gir litt ulike bilder av hvor belastende rollen som tillitsvalgt er på familielivet. Dette skyldes at spørreundersøkelsen gikk ut til et utvalg fra hele LO Stat-området, mens dybdeintervjuene kun omfattet tillitsvalgte i virksomheter under omstilling.

Ellers er det interessant at de som har erfaring som tillitsvalgte, begrunner det å ikke ønske verv noe annerledes enn de som ikke har erfaring som tillitsvalgt. Både de som er tillitsvalgte, og de som har vært tillitsvalgte, mener at vervet går vel så mye utover jobben som familielivet. Hos de som ikke har erfaring, er det muligheten for belastninger på familielivet som er den viktigste årsaken til å si nei til verv. Også informantene i dybdeintervjuene er mest bekymret over at vervet går utover jobben. En slik bekymring blir trolig forsterket når virksomheter blir omstilt og kravene til effektivitet øker.



## Kapittel 4 Tillitsvalgtrollen og ledelsen

I et arbeidsliv der desentralisering er et sentralt kjennetegn, er det flere tema som skal avgjøres lokalt. Den tillitsvalgte må løse flere og mer kompliserte oppgaver enn tidligere. Når flere, større og viktigere beslutninger skal fattes på hver enkelt arbeidsplass, blir relasjonen mellom ledelsen og de tillitsvalgte enda viktigere. Hvilken type *innflytelse* den tillitsvalgte oppnår, vil i stor grad være betinget av hva slags relasjon de har til ledelsen. Er det slik at tillitsvalgte og ledelse bare møtes i formelle, avtalebestemte anledninger, eller har de også en uformell dialog? Hvordan ser ledelsen på de tillitsvalgte – som sparringspartnere, eller som en klamp om foten?

Først i dette kapitlet drøfter vi selve relasjonen: Hvilke fordeler og ulemper springer ut av at ledelse og tillitsvalgte har et forhold som i stor grad er preget av samarbeid? Hvordan påvirker en samarbeidsrelasjon den tillitsvalgtes innflytelse?

Videre drøfter vi tema som eksisterer i relasjonen mellom ledelse og tillitsvalgte. Ett eksempel er informasjon. Hvordan fungerer ledelsens informasjon til de tillitsvalgte? Informeres de for mye, for lite, tidlig nok, eller for sent? Informeres de eksklusivt, eller ei? Og hvordan påvirker informasjonsstrukturen de tillitsvalgtes innflytelse? Andre spørsmål er: Hvordan håndteres IDF-bestemmelsene i virksomheten? Gir bestemmelsene reell innflytelse?

Til slutt drøfter vi den lokale ledelsens handlefrihet. Hvilke rammebetingelser har den lokale ledelsen, og hvordan påvirker det de tillitsvalgtes innflytelse?

### Fordeler og ulemper ved samarbeid

De tillitsvalgte som har deltatt i dybdeintervjuene uttrykker unisont et ønske om en relasjon til ledelsen som er preget av tett og uformelt samarbeid. Den danske tillitsrepresentantundersøkelsen fra 1998 viser også at samarbeid er et meget vesentlig trekk i tillitsvalgtarbeidet (Navrbjerg m.fl. 1998:13). I dette avsnittet vil vi framstille teoretiske modeller som brukes til å diskutere fordeler og ulemper ved samarbeid. Vi vil også presentere materiale fra dybdeintervjuene som illustrerer hvordan samarbeidet fungerer i de utvalgte virksomhetene i LO Stat.

## Ulike ledelsesstrategier: flukt, tvang og samarbeid

Med nye konkurranse- og produksjonsformer har man fått en endring i arbeidsgivernes strategier både i forhold til motpart og i forhold til forhandlingsnivå. Vi har fått mer variasjon i den sosiale kontrakten mellom arbeidsgiver og arbeidstaker både på individuelt (arbeidstaker – arbeidsgiver) og kollektivt nivå (fagforening – arbeidsgiver) (Walton m.fl. 1994). Walton identifiserer tre forhandlingsstrategier ledelsen kan ta i bruk dersom de ønsker endringer:

Den første kalles «escaping the relationship». Dette er egentlig ikke en forhandlingsstrategi, da den går ut på å flykte fra forholdet til de ansatte (Walton m.fl. 1994:xiv). Et eksempel på slik flukt er «outsourcing<sup>4</sup>» av oppgaver.

Den andre er «forcing change», eller tvangsstrategi. Tvangsstrategi innebærer at ledelsen tvinger fram substansielle endringer.<sup>5</sup> På institusjonsnivå fungerer denne sosiale kontrakten slik at ledelsen forhandler med fagforeningen i fastsatte perioder og har minimal kontakt utover disse formelle forhandlingene (Walton m.fl. 1994:25). Hvorvidt ledelsen lykkes med å gjennomføre endringer, eller motstå fagforeningens krav, avhenger av ledelsens forhandlingsmakt og deres evne til å sannsynliggjøre at endringen er nødvendig. Byttet er slik at ledelsen får arbeidsfred i avtaleperiodene, mens de ansatte får økt levestandard. Fra et ledelsesperspektiv er fordelene med en slik tvangsstrategi at man får raske avgjørelser i saker der det er vanskelig for partene å bli enige. Ulempene er at ledelsen kan mangle de ansattes tilslutning i implementeringsfasen, at partene ikke ser potensial for samarbeid, eller at de kommer inn i en konfliktsirkel.

I løpet av 1970–80-tallet begynte imidlertid en kombinasjon av økonomiske, teknologiske, sosiale og politiske krefter å undergrave de sosiale kontraktene som var basert på en tvangsstrategi (Walton m.fl. 1994:5).

I økende grad tar ledelser i bruk en ny strategi, «fostering change», det vil si å dyrke fram endringer. Dette vil heretter blir kalt samarbeidsstrategi. Her forsøker man å oppnå at endringer er ønsket fra begge parter i stedet for å tvinge dem fram. For ledelsen blir det dermed viktig å ha tillit og tilslutning hos både de ansatte og fagforeningen, slik at de ikke vil stille seg i veien for muligheten til å gjennomføre raske endringer (Walton m.fl. 1994:4, 5). Rettferdiggjøring av argumenter er enda viktigere her enn i tvangsstrategier (Walton m.fl. 1994:28). Mens fagforeningene ofte stod for endringsinitiativer under den sosiale kontrakten som var preget av tvangsstrategi, er det i større grad ledelsen som tar initiativ under samarbeidsstrategien (Walton m.fl. 1994:25). Dessuten pågår kommunikasjonen mellom partene

<sup>4</sup> Med outsourcing menes at en bedrift slutter å produsere en tjeneste selv og leier inn andre bedrifter til å utføre tjenesten (Thompson og McHugh 1995:175).

<sup>5</sup> Med substansielle endringer menes endringer av konkrete forhold som lønn og arbeidstid. Substansielle endringer skiller fra endringer i den sosiale kontrakten mellom partene.

også utenom de formelle forhandlingene. Fra et ledelsesperspektiv er fordelene med en samarbeidsstrategi at man får tilslutning fra de ansatte og fagforeningen, samt at de ansatte også tar ansvar for å løse problemer som dukker opp. Ulempen er at det kan ta lang tid å få resultater i saker der partene er uenige og at «sunne konflikter» undertrykkes (Walton m.fl. 1994:25). Også i en norsk undersøkelse om konserntillitsvalgte understreker flere ledere betydningen av å ha et godt samarbeid med de tillitsvalgte. Godt samarbeid ses som viktig i forhold til å gå gjennomført større endringer, ledelsen har en fast kanal for tilgang til de ansattes synspunkter og det senker konfliktnivået i virksomheten. De konserntillitsvalgte framheves også som dyktige lobbyister som ofte har tilgang til beslutningstakere på andre arenaer enn det virksomhetens ledelse har. En forutsetning for at samarbeidet skal gi slike resultater, er at det er en nær kontakt mellom ledelse og tillitsvalgte, slik at de etablerer et tillitsforhold som gjør det mulig å løse saker før de blir store konflikter (Berg m.fl. 1996: 144–146).

Ulike forhandlingsnivå passer i ulik grad til de ulike relasjonene mellom ledelse og tillitsvalgte. For eksempel vil lokale forhandlinger være mer gunstig enn sentrale dersom man har en samarbeidsstrategi (Walton m.fl. 1994:25). Arbeidsgivere mener at sentrale forhandlinger var tilpasset fordristisk standardisert masseproduksjon, mens lokale forhandlinger er mer tilpasset post-fordristiske krav om fleksibel spesialisering.

Et viktig forbehold med bruken av Walton m.fl. (1994), er at de har utledet sin teori etter studier av et stort antall amerikanske virksomheter i privat sektor. Det betyr at man skal være varsom med å overføre denne teorien til relasjonene i norsk statlig arbeidsliv, der det kulturelle klimaet og institusjonelle betingelser er annerledes. Imidlertid er utviklingstrekkene som er skissert betegnende for flere nasjoner enn USA, og beskriver allmenne aspekter ved utvikling i relasjonen mellom tillitsvalgt/fagforening og ledelse. Av disse aspektene er desentralisering et av de absolutt viktigste. Også i mange av de omstilte virksomhetene i LO Stat-området er desentralisering og økt vekt på konkurransedyktighet velkjente utviklingstrekk. Imidlertid er det i denne sammenheng (minst) en viktig forskjell mellom private og offentlige virksomheter. I de offentlige virksomhetene er det staten som er arbeidsgiver. Dermed kan/vil partsrelasjonene påvirkes av hvilken politiske fløy som dominerer (Beaumont 1992:93). En studie av partsrelasjoner i offentlig sektor i Storbritannia viser til nye erfaringer etter at det politiske styrkeforholdet endret seg da Thatcher vant terrenget. Selv om det finnes eksempler på godt samarbeid mellom arbeidsgiver og tillitsvalgte også etter Thatcher, opplevde et flertall av ansatte og tillitsvalgte i offentlig sektor en merkbar forverring av partsrelasjoner og en økt fagforeningsfiendtlighet i denne tida. Eksempelvis er plass tillitsvalgtes rett til bruk av arbeidstid for å drive fagforeningsarbeid er ikke lenger nedfelt i en nasjonal avtale, men må forhandles i hvert departement (Beaumont 1992: 82). Generelt har arbeidsgivere i offentlig sektor i Storbritannia sørget for at fagforeningenes innflytelse er redusert, og de unngår i

dag å bruke en rekke organer der fagforeningene er representert som rådgivere. Disse organene var viktige tidligere.. Opplevelsen av fagforeningsfiendtlighet forsterkes ved at arbeidsgivere i offentlig sektor har gitt økt innflytelse til ikke-militante fagforeninger, som blant annet har vedtatt å ikke bruke streik som virkemiddel (Beaumont 1992: 81). Også i Norge vil arbeidsgiverstrategien i offentlig sektor kunne påvirkes av hvilke parti(er) som sitter i regjering.

Fra de ansattes og de tillitsvalgte side er det også ulike konsekvenser av de forskjellige formene for relasjoner til ledelsen. På den ene siden kan samarbeid med uformelle drøftinger og hyppig kontakt gi økt grad av innflytelse. På den annen side kan tillitsvalgte som har et tett og hyppig forhold til ledelsen lett bli beskyldt for «å være i lomma på ledelsen» og liknende. Disse elementene vil vi diskutere nedenfor, med utgangspunkt i resultatene fra dybdeintervjuene.

## **Samarbeidsrelasjoner i «våre» virksomheter: erfaringer og analyser**

I dette avsnittet vil vi beskrive og diskutere hvordan samarbeidet mellom ledelse og tillitsvalgte fungerer i de virksomhetene vi har studert via dybdeintervjuene: Statens vegvesen, ErgoIntegration, ErgoBluegarden, Aetat og Forsvaret. Her har vi spurt de tillitsvalgte (men ikke ledelsen) om hvordan samarbeidsforholdet er: Hvilke saker drøfter de med ledelsen? Har de hyppige eller sjeldne samtaler med ledelsen, møter de ledelsen bare i sammenhenger som er formelle, eller har de også uformelle avklaringer? Og hvordan mener de seg vurdert av ledelsen: som en sparringspartner, eller som en klamp om foten?

De aller fleste tillitsvalgte vi har intervjuet framholder at de *ønsker* en relasjon til ledelsen som er preget av et tett og hyppig samarbeid. I godt samarbeid legger de at det er rom for å være i dialog også utenom de formelle anledningene som eksempelvis lønnsforhandlinger. Det er også gjennomgående at de tillitsvalgte ønsker seg ledere som aktivt trekker på den kompetansen som de tillitsvalgte besitter.

### **ErgoBluegarden: en historie om liten grad av samarbeid**

Vi skiller ut ErgoBluegarden i et eget avsnitt, fordi historien om denne virksomheten skiller seg fra de andre på flere måter. For det første er beskrivelsene nokså ensartede, forholdet mellom tillitsvalgte og ledelse beskrives som lite preget av variasjon. For det andre er det stor grad av sammenfall mellom beskrivelsene til plassstillingsvalgt og hovedtillitsvalgt.

«Organiserte og tillitsvalgte er ikke velansette i organisasjonen. Det ble visstnok sagt at her skulle man ikke ha noen organiserte (...) jeg tror ledelsen ser på meg som et hår i suppa. De forholder seg kun til meg som tillitsvalgt i lønnsforhandlingene. Ellers skjer det ingenting. Vi ser dem ikke (...) Jeg var vant til (fra tida i posten) at arbeidsgiverne og organisasjonen hadde samarbeid som hjelp. Det er klart at de taper på at de ikke søker samarbeid med oss. I Ergo sitter det kunnskap blant de ansatte som de kunne ha god bruk for» (Plasstillitsvalgt for Postkom i ErgoBluegarden).

«Jeg tror arbeidsgiver i dag ikke er som arbeidsgiver for 15–20 år siden. Før var det vanlig å være organisert. I dag kan det hende de ønsker at vi ikke skal være det. Det er kanskje en fare for at vi blir uglesett av dem (...) Da ErgoBluegarden skulle opprettes, fikk jeg forståelsen av at det å være tillitsvalgt i Ergo var noe annet enn å være det i Posten. I Ergo gjør man ting litt annerledes. Jeg vil ikke være en som sitter og hakker og er uenig i alt. Jeg mener at fornøyde medarbeidere er bra for alle. Det mener ledelsen også» (Hovedtillitsvalgt for Postkom i ErgoBluegarden).

De to utsagnene ovenfor stammer begge fra tillitsvalgte i ErgoBluegarden. Begge beskriver sin relasjon til ledelsen som formell, at de har sjelden kontakt og at ledelsen generelt signaliserer uvilje overfor organiserte. Ledelsen trekker seg vekk fra de tillitsvalgte i størst mulig grad. Den ene informanten sier at de kun møtes i lønnsforhandlinger. Ut fra disse beskrivelsene kan det se ut som om ledelsen i ErgoBluegarden har elementer av det som i tidligere studier er beskrevet som en tvangsstrategi (Walton m.fl. 1994).

«En av mine viktigste oppgaver er å roe gemyttene etter at ledelsen har sagt noe. Det kommer referater fra ledermøter og det blir ramaskrik hver tirsdag. Det blir sagt usaklige ting. Eksempelvis ble det sagt at i ErgoBluegarden skulle det ikke forekomme overføring av ferie fra et år til et annet. Da må jeg roe ned og si at dette kan de ikke gjøre. I så fall setter de seg over ferieloven» (Plasstillitsvalgt for Postkom i ErgoBluegarden).

Et interessant spørsmål videre er hva de tillitsvalgte gjør når ledelsen velger en strategi som i så liten grad er preget av samarbeid. Den plasstillitsvalgte har foreløpig inntatt en rolle han selv beskriver som «brannslukker». Den hovedtillitsvalgte uttrykker håp om å få en relasjon til ledelsen som består av mer dialog og tidligere og mer eksklusiv informasjon:

«Jeg har ikke oppnådd å bli noen form for sparringspartner for ledelsen enda, men håper å få til det. Nå er det sjelden lederen sier noe til meg før det går ut til alle (...) Foreløpig har jeg ikke deltatt i noen arbeidsgrupper med ledelsen, men det blir trolig aktuelt i forbindelse med omstillingsavtalen vi skal lage. Håper vi

kommer i gang så snart som mulig. Tar ikke de initiativ, får jeg presse på litt» (Hovedtillitsvalgt for Postkom i ErgoBluegarden).

ErgoBluegarden utmerker seg blant virksomhetene vi har foretatt dybdeintervjuer i, som den virksomheten der forholdet mellom tillitsvalgte og ledelse er minst preget av samarbeid og tillit. Å begi seg ut på å forklare de fullstendige årsakene til dette, vil ut fra det foreliggende materialet bare bli spekulasjoner, siden vi ikke har intervjuet noen fra ledelsen. De tillitsvalgte fra ErgoBluegarden antyder imidlertid at det dårlige forholdet kan henge sammen med fristillingen og/eller at ledelsen i virksomheten har dårlig kjennskap til spilleregler, lover og avtaler som regulerer arbeidslivet. Informantene fremholder at noe av forklaringen kan være at ErgoBluegarden er forholdsvis ny som virksomhet og at ledelsen er uvant med å forholde seg til et tillitsvalgtapparat.

«Ledelsen i Ergo er litt uerfarne i henhold til hvordan ting skjer i arbeidslivet. Enkelte beslutninger bryter med bestemmelser i arbeidsmiljøloven (...) Det er en annen verden å være tillitsvalgt i en fristilt virksomhet enn i gamle Posten. Når jeg forteller til andre tillitsvalgte jeg kjenner om ståa i Ergo, får de sjokk. Men den hverdagen kommer til veldig mange etter hvert» (Plasstillitsvalgt for Postkom i ErgoBluegarden).

Nå har vi beskrevet hvordan de tillitsvalgte opplever forholdet til ledelsen. Det neste interessante spørsmålet er så: Hva slags type innflytelse kan en fagforening regne med å ha i en relasjon som denne? En beskrivelse av hvordan lønnsforhandlingene foregikk, kan bidra til å forstå den typen innflytelse man får:

«I B-forhandlingene var det ikke mulig å få til noe som helst. De sa bare nei. De ville ha det på sin måte. Vi fikk forhindret at det ble store lønnstillegg til enkelte og ingenting til andre. Jeg husker jeg tenkte: Herlighet – må vi virkelig ut i streik?» (Plasstillitsvalgt for Postkom i ErgoBluegarden).

Sitatet illustrerer at forholdet ledelse – tillitsvalgt her er preget av harde fronter, og av det som Walton m.fl. (1994) karakteriserer som tvangsstrategi. Den tillitsvalgte har ovenfor gitt uttrykk for at ledelsen går glipp av mye kunnskap, ettersom de er lite villige til å lytte til de ansatte. I det siste sitatet kommer det fram at fagforeningen føler seg presset til å ty til harde virkemidler når ledelsen oppleves som lite villig til å gi og ta i forhandlinger, men heller vil presse fram endringer. Fra et ledelsesperspektiv kan det likevel være fordeler med en tvangsstrategi. I saker der partene står langt fra hverandre, kan man få raskere avgjørelser enn om man har en samarbeidsrelasjon til fagbevegelsen. Dersom man har en samarbeidsrelasjon, blir man avhengig av å bruke tid på å finne fram til en løsning begge kan godta. I en tvangssituasjon får man raskere avgjørelser. I dette tilfellet, som sorterer under NAVO-området, går saken til de sentrale parter dersom de lokale partene ikke kommer til

enighet. Dersom NAVO og LO Stat ikke blir enige, ser de på hele området under ett. Hvert område består av mange småbedrifter som er koblet sammen. Hvorvidt det blir konflikt eller ei, avhenger av vekten av uenighetssaker i området som helhet. Dersom det blir streik, blir det streik i hele området. Hvis majoriteten er enige, tvinger de sentrale parter gjennom enighet også i de virksomhetene der det var uenighet. Ergo Bluegarden alene har altså ingen streikerett (Hovedavtale av 2002 mellom NAVO og LO Stat, kapittel 2, §§7,8).

Ulempen ved en tvangsstrategi, fra et ledersynspunkt, er at de kan risikere å mangle de ansattes tilslutning når de skal implementere en beslutning. Det kan skape en mer turbulent og mindre vellykket implementeringsprosess (Walton m.fl. 1994).

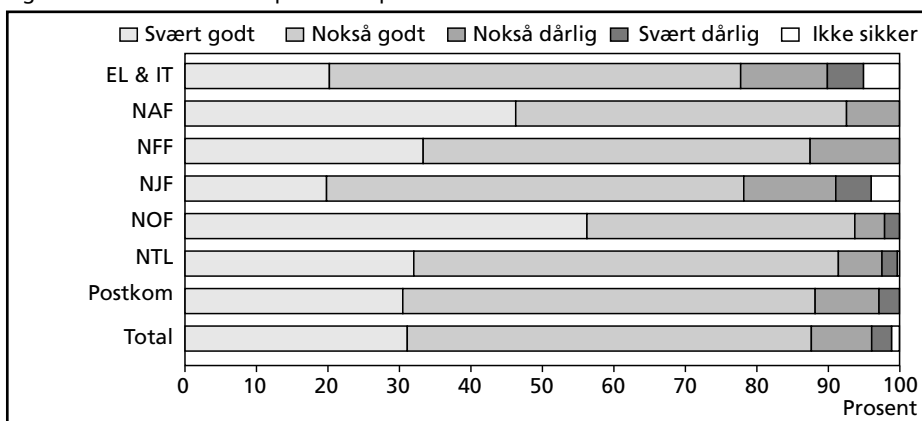
### Samarbeidsrelasjonene i de andre virksomhetene

I dette avsnittet vil vi drøfte erfaringer med samarbeid i de øvrige virksomhetene. Hvordan varierer samarbeidsklima med ulike forbund? Hvordan har man lyktes i å snu en dårlig relasjon mellom ledelse og tillitsvalgt til å bli bedre? Er det farer forbundet ved en tett samarbeidsrelasjon?

### Samarbeidsklima i ulike forbund

I surveyen ble det også spurt om samarbeidsklima på arbeidsplassen. Her er ikke de tillitsvalgtes svar brutt ned på virksomheter, men på forbund:

Figur 4.1 Samarbeidsklima på arbeidsplassen. Etter forbund



Samarbeidsforholdene på arbeidsplassen vil påvirke hvor lett eller vanskelig det er å ivareta oppgavene som tillitsvalgt. I alt oppgir 30 prosent at samarbeidsklimaet er svært godt, mens 56 prosent sier nokså godt. Ti prosent sier at samarbeidsforholdene er nokså dårlige (8 prosent) eller svært dårlige (2 prosent). Andelen som oppgir

svært godt samarbeidsklima er størst i NOF og NAF, og lavest innen NJF og EL & IT. Vi ser at det ikke er noen spesielt høy andel i Postkom som mener at samarbeidsforholdene er dårlige. Likevel kan ikke disse opplysningene kobles direkte til historien om samarbeidsforholdene i ErgoBluegarden. Kun en meget liten andel av de tillitsvalgte i Postkom kommer fra ErgoBluegarden.

Innledningsvis sa vi at ut fra dybdeintervjuene kan det se ut som et fellestrekk at samtlige tillitsvalgte ønsker å ha en samarbeidsrelasjon til ledelsen. ErgoBluegarden er det eksemplet i vårt materiale som viser minst samarbeid. Det er også det eneste eksemplet der plasstillitsvalgt og hovedtillitsvalgt forteller historier fra samme virksomhet som er preget av så stor grad av likhet. Derfor er ErgoBluegarden den eneste virksomheten vi presenterer som en «hel» historie. I dette avsnittet vil vi se på enkelte erfaringer fra de andre virksomhetene. Vi har noen få eksempler på tillitsvalgte som opplever at de er reelle samarbeidspartnere og oppnår stor innflytelse. Vi skal ikke gjengi så mye av den diskusjonen nedenfor, da mer av dette materialet vil bli drøftet under egne overskrifter.

### **Fra lite til mer samarbeid: et spørsmål om tillitsvalgtes kunnskap?**

Før vi diskuterer fordeler og ulemper ved en samarbeidsrelasjon sett fra de ansattes side, vil vi gjengi eksempler på tillitsvalgte som har arbeidet aktivt for, og derigjennom lykkes med, å få et godt samarbeid med ledelsen.

«Til å begynne med var de sånn: «Huff nå kommer han igjen». Det var ikke orden på noen ting her da jeg kom. Ingen fanget opp endringer i lov- og avtaleverk, og alt ble gjort etter gammel rutine og etter skjønn. Men etter hvert ble det bedre. Nå ser de nok ikke bare på meg som en som stikker kjepp i hjulene» (Lokalforeningsleder for NOF i Forsvaret).

«Samarbeidet mellom oss er bedre. I begynnelsen mente de at det ikke var så farlig å ha med noen fra gulvet på råd, fordi de skjønner hva vi mener. Men det er farlig. Nå har de begynt å komme til meg med mer og mer og spørre seg for. Til å begynne med så ledelsen på meg som et onde, men nå er det mer positivt. Jeg blir tatt med på mye og er blitt en drøftingspartner (...) Før turte de ikke (de ansatte, forfatters anmerkning) å ta opp noen ting, men jeg har fått det til å fungere bra. Nå blir jeg stadig tatt med på råd. Verksmester kaller meg inn og spør om jeg synes at dette ser greit ut» (Plasstillitsvalgt for NAF i Statens vegvesen).

I sitatene ovenfor beskriver to tillitsvalgte at de har klart å snu ledelsens holdning til samarbeid ved å være oppdatert på hvilke rettigheter de ansatte har, og involvert seg ved å presentere sine synspunkter på aktuelle saker. I sitatene ligger det også implisitt at det man streber etter som tillitsvalgt, det man ønsker, er en samarbeidsrelasjon. Foreløpig har vi drøftet samarbeidsrelasjon ut fra ledelsens standpunkt.

Fordeler med samarbeid er blant annet at man kan få konstruktive innspill fra ansatte, at de tillitsvalgte ofte har tilgang til andre nettverk enn ledelsen og kan påvirke via dem. Videre vil implementering av endringer ofte være mer vellykket dersom de ansatte er hørt i prosessen og støtter den. En forutsetning for at ledelsen skal oppleve tillitsvalgte som gode sparringspartnere, er at de tillitsvalgte har nyttig kunnskap som også ledelsen kan ha utbytte av. Hva slags kunnskap den tillitsvalgte i denne sammenheng skal bidra med, diskuteres i fagbevegelsen. I forbindelse med debatten om demokrati i styrerommene pekes det på hva slags type kunnskap som er viktigst hos den tillitsvalgte. Juridisk og økonomisk kompetanse har ledelsen selv; det er ikke dette de primært etterspør hos de tillitsvalgte. Derimot anses de tillitsvalgtes kjennskap til bedriften og bransjen som viktig. Dessuten har de tillitsvalgte bedre forståelse for hvilke konsekvenser ulike vedtak har for de ansatte (LO-Aktuelt nr. 17, 2002). For at den tillitsvalgte skal være en attraktiv samarbeidspartner, er det altså viktig at hun innehar kunnskaper som er attraktive for ledelsen.

### **Farer ved et tett samarbeid: adopsjon av ledelsens virkelighetsforståelse**

Siden alle de tillitsvalgte peker på at de ønsker en relasjon til ledelsen som er preget av samarbeid, bør vi også drøfte uheldige konsekvenser av samarbeidsrelasjoner. Kan de ansattes innflytelse påvirkes negativt av et tett samarbeid med ledelsen? Stein Bråten har problematisert ansattes innflytelse, først og fremst i styresammenheng, ved hjelp av sin teori om modellmakt. En vanlig antakelse er at de ansatte vil øke sin innflytelse dersom de får adgang til styrerommet eller til andre viktige beslutningsarenaer ledelsen opptrer på. Bråten påpeker imidlertid at innflytelsen til de ansatte kan svekkes til tross for at intensjonen med deres representasjon i styrer<sup>6</sup> var en maktutjevning mellom ansatte og ledelse. Bråten forklarer dette med at de tillitsvalgte ofte vil basere sine beslutninger på modeller eller virkelighetsbeskrivelser som er skapt av ledelsen. Det er en rimelig antakelse, i og med at den tillitsvalgte i mange tilfeller ikke vil ha ressurser og/eller kunnskaper til å sette seg grundig inn i virksomhetens økonomiske situasjon og liknende. Derfor må den tillitsvalgte basere sine beslutninger på de premisser/modeller/virkelighetsbeskrivelser som ledelsen gir. Uten tilgang til uavhengige kilder for modellutvikling med referanse til et bestemt saksområde, vil samhandling mellom modellsterke A (ledelse) og modellsvake B (tillitsvalgt, føre til at B vil søke å tilegne seg As modeller. Jo «bedre» den tillitsvalgte (B) tilegner seg ledelsens (As) modeller uten å samtidig utvikle modeller på egne premisser, jo mer kommer den tillitsvalgte under ledelsens kontroll.

<sup>6</sup> Bråten viser til endringen i aksjeloven fra 1973, som medførte at de ansatte i større bergverks- og industribedrifter fikk formell representasjon i bedriftens styre og eventuelt bedriftsforsamling. Målet med lovendringen var å gi de ansatte større innflytelse, dvs. minske innflytelsesforskjellen (Bråten 1981: 101).

«Når det gjelder de fleste saker som kommer på kartet for behandling i styret eller på møtelisten for bedriftsforsamlingen, kan vi imidlertid trygt anta at bedriftsledelsen står der som den modellsterke parten» (Bråten 1981:104).

En av informantene i vår undersøkelse antyder også at det er krevende for en enslig tillitsvalgt å forberede seg tilstrekkelig, sett i forhold til at motparten har en hel stab som utreder på sin side:

«Det er vanskelig for en tillitsvalgt å holde følge med arbeidsgiversiden. De plass-tillitsvalgte er lite frikjøpt, men skal likevel holde følge med arbeidsgivers stab. Tida og kompetansen strekker ikke til» (Hovedtillitsvalgt for NOF i Forsvaret).

Modellmaktteorien illustrerer at de tillitsvalgte ikke nødvendigvis vil få økt innflytelse selv om de slipper til på arenaer som gir økt samarbeid med ledelsen. For at den tillitsvalgte skal få innflytelse på egne premisser, kreves det at man skaffer seg kunnskap på selvstendig grunnlag i aktuelle saker og ikke utelukkende baserer seg på ledelsens problem- eller saksbeskrivelse. Slik informasjonsinnhenting kan både være tid- og kompetansekrevende. Mange av våre informanter framhever økonomi- og byggesaker som saker det er krevende å sette seg inn i. Den store danske tillitsvalgt-undersøkelsen fra 1998 fastslår også: «Viden – og tid – er basis for kvalifisert modspill til ledelsen» (Navrbjerg m.fl. 1998 Temarapport 2: 21–22). Hvis det var satt av mer tid til tillitsvervet, ville tillitsrepresentanten være bedre informert og mer forberedt og dermed vært en bedre mot- og medspiller til ledelsen. Dette er det intervjuede ledere som sier. Danske ledere etterlyser kvalifiserte tillitsvalgte med nok tid til å sette seg inn i saker på egen hånd (Navrbjerg 1998: 20–23). Disse lederne ønsker antakelig ikke det overtaket og makten som ligger i å ha det Bråten vil kalle modellmakt. De signaliserer at de ønsker selvstendige og kvalifiserte innspill fra de ansatte, som kan bidra til å gjøre virksomheten bedre.

I likhet med ledelsen vil også de ansattes representanter kunne ha visse fordeler av et forhold preget av tvang og lite uformelt samarbeid. Walton m.fl. påpeker at man i slike relasjoner får raske avgjørelser i saker der partene står langt fra hverandre. Avgjørelser som er framkommet i tråd med formelle prosedyrer for konflikts- eller uenighetshåndtering kan også gå i de ansattes favør. Likevel gir materialet fra dybdeintervjuene et inntrykk av at de fleste tillitsvalgte ønsker samarbeidsrelasjonen, og mener at en slik relasjon gir best innflytelse. En av dem sier:

«Når jeg ser tillitsvalgte på TV som er veldig aggressive i forhold til ledelsen, så tenker jeg at mitt forhold til ledelsen er lite preget av kamp. Jeg ser på meg selv som en ressurs for ledelsen i den forstand at jeg formidler de ansattes syn og at vi sammen kan finne de beste løsningene og dermed bli mer effektive. Jeg tror de tjener på å ha oss med tidlig i prosessen slik at vi kan forebygge uheldige konsekvenser» (Hovedtillitsvalgt for NOF i Forsvaret).

En tillitsvalgt for EL & IT har ulike roller i forhold til to ulike nivåer i ledelsen.

«I forhold til mine nærmeste ledere, som er mellomledere, må jeg være vaktbikkje. De vaktlistene de setter opp er stadig vekk i strid med bestemmelser i arbeidsmiljøloven. Folk får vakter på 16 timer og liknende. Noe av dette skyldes dårlig kjennskap til regelverket, og noe av det er at de prøver seg. Og de ser nok på meg som en kverulant. Men personalledelsen er noe annet. Da er jeg mer en de spør til råds i saker og som de gir uttrykk for at de setter pris på. Det er klart det er mer givende å ha innflytelse ved at man blir tatt med på råd» (Klubbtiltitsvalgt for EL & IT i ErgoIntegration).

EL & ITs tillitsvalgte opplever å ha innflytelse i begge relasjonene – både som vaktbikkje og som sparringspartner, men gir uttrykk for å sette mest pris på den innflytelsen som øves i relasjonen preget av samarbeid.

## **Tidsbruk, informasjon, IDF og ledelsens autonomi**

I denne delen av kapitlet handler det fortsatt om hvordan innflytelsen til de tillitsvalgte henger sammen med ledelsens handlinger og holdninger. Men her bli ikke innflytelsen analysert ut fra graden av samarbeid mellom ledelse og tillitsvalgte. Her spør vi: Hvilken holdning har ledelsen til tillitsvalgtes tidsbruk? Hvordan påvirker informasjonstilgangen den tillitsvalgtes innflytelse? Hvordan fungerer IDF-paragrafene? Og til slutt: Hvordan påvirker rammevilkårene for den lokale ledelsen den tillitsvalgtes innflytelse??

### **Ledelsens holdning til tillitsvalgtes tidsbruk**

Drøftingen av modellmaktproblematikken ovenfor illustrerer hvor viktig det er at tillitsvalgte får nok tid til å innhente informasjon og kunnskap for å kunne øve en reell innflytelse i virksomheten. I dybdeintervjuene mener de fleste tillitsvalgte at de får nok tid. Likevel er det gjennomgående at i den grad de har dårlig samvittighet og føler de bruker for mye tid på vervet, så er det i forhold til ledelsen at samvittigheten gnager mest.

«Vi legger møter i klubbstyret til fritida og tilhelger.. Egentlig har vi rett til å bruke arbeidstida, men vi synes det går mye tid. Ledelsen gir ikke kritikk, men kommer med hentydninger. De sier at vedkommende er jo aldri her, han er på fagforeningsmøte igjen. Det ligger noe bak. På grunn av dette synes jeg det er ube-

hagelig å være borte fra arbeidet» (Klubbtiltillsvalgt for EL & IT i ErgoIntegration).

Noe av problemet kan kanskje være at det ikke fastsettes klart verken i Hovedavtalen i stat eller i Hovedavtalen i NAVO *hvor mye tid* den tiltillsvalgte kan bruke. I HA stat § 6.6 sies det bare at den tiltillsvalgte skal få nødvendig tid til å utføre sin oppgaver i henhold til Hovedavtalen. Noen av de tiltillsvalgte har også hatt ulike former for uenigheter med ledelsen om hva som er nødvendig tid:

«I utgangspunktet fikk jeg fortalt at jeg kan bruke 1–2 timer i uka på vervet, men jeg sa klart i fra at jeg bruker den tida jeg trenger. Det varierer hvor mye tid man bruker, men det nytter ikke å begrense det til noen absolutt mengde» (Plasstillitsvalgt for NAF i Statens vegvesen).

«Det å få nok tid er en skvis i forhold til jobben. Vi er for få. Ledelsen er på meg for å gi meg vakter. Man må kjempe for å få tid til tiltillsvalgtarbeidet. Sånn er det bare. Men det er slitsomt å være i den skvisen» (Fylkestiltillsvalgt for NTL i Aetat).

Disse tiltillsvalgte rapporterer at de på ulike måter har slitt for å få nok tid. De siterte utgjør forskjellige typer tiltillsvalgte. Den plasstillitsvalgte fra NAF representerer kun få medlemmer, mens den klubbtiltillsvalgte i ErgoIntegration representerer 350 medlemmer. Sistemann er fylkestiltillsvalgt i Aetat og skal både yte service overfor plasstillitsvalgte og medlemmer. Mens NAFs tiltillsvalgte kun har oppgaver knyttet til arbeidsplassen, har de andre også andre typer oppgaver knyttet til sentralt fagforeningsarbeid. Det er i et tidligere forskningsarbeid om tiltillsvalgte i NTL pekt på at det er lettere å få tid til oppgaver knyttet til arbeidsplassen, mens det er vanskeligere å begrunne mer organisatoriske arbeidsoppgaver (Nergaard og Pape 1996:67). Plasstillitsvalgte peker seg også i vårt materiale ut i den forstand at de har færre problemer med å få tilstrekkelig tid. Årsaken er nok ikke utelukkende at de bare har oppgaver relatert til arbeidsplassen. De har totalt også færre oppgaver enn tiltillsvalgte høyere opp i organisasjonene.

Hvor lett, eller vanskelig, det er å få tid til tiltillsverv, vil også henge sammen med hva slags relasjon de tiltillsvalgte har til ledelsen. Ut fra beskrivelsen av sine relasjoner til ledelsen var det, ikke overraskende, de tiltillsvalgte for Postkom og EL & IT i Ergo-bedrifter som hadde mest problemer med å få tid. Blant informantene vi dybdeintervjuet var det også de som gjorde mest arbeid med vervet på fritida. Som vi husker fra diskusjonen forut utmerket ledelsen i ErgoBluegarden seg som mest negativt innstilt til fagforening og tiltillsvalgte:

«Til å begynne med var det vanskelig å få tid til møter og konferanser. Det var mye surmuling fra ledelsen. Nå hører jeg ikke noe. Men jeg har sagt til Postkom

at vi må ha skriftlig innkalling til hver eneste time vi skal ha fri. Det er en annen innstilling til tillitsvalgte og organiserte i det hele tatt» (Plasstillitsvalgt for Postkom i ErgoBluegarden).

Denne beskrivelsen skiller seg ut med at ledelsen her har gitt nokså tydelig beskjed om at de misliker at det går tid til fagforeningsaktiviteter. I de øvrige tilfellene ledelsen har signalisert misnøye med tidsbruk, har dette vært mer implisitt og gjerne uttrykt i form av spøk, men det har likevel framkalt dårlig samvittighet og ubehag hos de tillitsvalgte.

### **Ledelsens informasjon til de tillitsvalgte: for mye, for lite, i tide, eller for sent?**

Tilgang på vesentlig informasjon god tid i forveien er essensielt for at den tillitsvalgte skal kunne gjøre en god jobb generelt og i de kompliserte sakene spesielt. Først skal vi beskrive hvordan de tillitsvalgte vurderer informasjonsstrømmen fra ledelsen.

«Noe av problemet er at informasjonen kommer i store bolker. Derfor er det umiddelbart vanskelig for den enkelte å se hvor det som er relevant for dem finnes. Det kommer så mye. Det blir for mye. Jeg kunne ønske meg mer tilrettelagt informasjon med sammendrag og liknende. Før var det en kamp blant tillitsvalgte. Vi i NTL prøvde å få ut informasjonen før YS. Nå ligger alt der tilgjengelig for alle. Det er et dilemma om man skal informere medlemmene, eller ta det for gitt at de har satt seg inn i det som sendes ut. Men som tillitsvalgt er det greiere å holde seg oppdatert. Jeg har liksom lov å lukke døra og si at nå bruker jeg en time på å lese dokumenter» (Hovedtillitsvalgt for NTL i Statens vegvesen).

Elektronisk informasjonsspredning har gjort det enklere og billigere å spre store mengder informasjon enn tidligere. Fordelene med dette er at flere kan få informasjon raskt. Men dersom man sender ut all informasjon til alle, ser det ut til at det kan bli for mye informasjon. Folk synes ikke de har tid til å lese gjennom store dokumenter der den vesentlige informasjonen ofte ligger bakt inn i store mengder med tekst som ikke angår dem. Den elektroniske informasjonsbehandlingen ser også ut til å representere en «funksjonstapping» av den tillitsvalgte: Tidligere var den tillitsvalgte medlemmenes informasjonskanal. Tillitsrepresentanten kunne si og deretter spre den informasjonen de mente var viktig for medlemmene. Nå ser det ikke ut til at de tillitsvalgte for NTL i Statens vegvesen lenger har en like stor informasjonsfunksjon. Den tillitsvalgte synes det er vanskelig å avgjøre hvorvidt hun skal informere om noe som har gått ut til alle. På den ene siden har medlemmene fått

en mulighet til å sette seg inn i saken, men på den annen side vet hun at de færreste medlemmer tar seg tid til å lese sakene.

De tillitsvalgte i Aetat peker også på problemet med «for mye» informasjon:

«De plasstillitsvalgte burde være noe frikjøpt. Bare en halv dag i uka ville hjelpe. Selv der ute på plassnivå kreves det at man setter seg inn i mye. Informasjonen er overveldende» (Fylkestillitsvalgt for NTL i Aetat).

De intervjuede peker altså på at både medlemmer og tillitsvalgte i enkelte virksomheter drukner i informasjon. Dette utgjør et dilemma. Det er neppe ønskelig å signalisere til ledelsen at tillitsapparatet ønsker mindre informasjon, eller at ledelsen skal sile informasjon ut fra hva de tror de ansatte og tillitsvalgte er interessert i. Imidlertid pekes det på at sammendrag eller skikkelige innholdsfortegnelser kan lette arbeidet med å finne fram til den informasjonen man er mest interessert i. Noe frikjøp av plasstillitsvalgte foreslås også som løsning på problemet med for mye informasjon. Uansett er dette en problemstilling fagbevegelsen bør diskutere. Elektronisk spredning av informasjon representerer i enkelte tilfeller et problem for de tillitsvalgte: Hvordan skal de tillitsvalgte forholde seg til informasjonsstrømmen? I hvilken grad skal de tillitsvalgte informere medlemmene om saker der medlemmene egentlig har selvstendig tilgang til saksinformasjonen? Vi vil gjerne understreke at problemet med for mye informasjon ikke gjelder alle virksomhetene vi har studert. På den annen side er det bare de tillitsvalgte i ErgoBluegarden som synes de får for lite informasjon.

Et annet viktig aspekt ved informasjonsprosesser er *hvor tidlig* de tillitsvalgte blir informert. Får de kjennskap til agendaen på møter samt saksinformasjon tidlig nok til at de kan gjøre gode forberedelser?

«Jeg sa ja til omvalg fordi det er interessant og engasjerende å være med på prosesser som fører til beslutninger. Jeg sitter i en informasjonskanal som er bred og tidlig og får et mer helhetlig innblikk i virksomheten» (Hovedtillitsvalgt for NOF i Forsvaret).

«Vi har valgt en regionsrepresentant for NTL som skal ta seg av de nye innplasseringene i omstillingsprosessen, Problemet er at han får ting til seg med alt for korte frister. Derfor blir det lite reell innflytelse. Vi har ingen mulighet til å samle medlemmene i forkant» (Hovedtillitsvalgt for NTL i Statens vegvesen).

«Det er et mål for meg å få vite litt mer enn de vanlige ansatte og helst litt tidligere i prosessen. Noen ganger er de litt sent ute med ting. Tidligere i vår var det snakk om å leie ut medarbeidere. Vi visste ikke noe mer om dette enn det som verserte på ryktebørsen. Det burde være litt mer informasjon om sånt til tillitsvalgte» (Hovedtillitsvalgt for Postkom i ErgoBluegarden).

«Det kan nok hende at medlemmene lurer på hva de tillitsvalgte driver med når de sitter mye på møter med ledelsen.. Vi får ofte ikke muligheten til å kommunisere en problemstilling ut til medlemmene før det tas en beslutning. Vi må bare ta imot informasjon» (Plasstillitsvalgt for NTL i Aetat).

«Det virker ikke som om ledelsen har som policy å være så åpne som mulig og komme med ting så tidlig som mulig. De holder kortene tett til brystet og tenker nok at det er lettere å få tilgivelse enn tillatelse» (Lokalforeningsleder for NOF i Forsvaret).

«All informasjon går direkte ut til arbeidstakerne. Ikke bare generelle ting som at sommertida begynner, men også ting som skulle vært innom oss først. Da har de bare tatt beslutninger. Om lønnsoppgjør og om oppsigelser. Oppsigelser sendes rett til medlemmet. Der skulle tillitsvalgte vært informert først» (Tillitsvalgt for klubben til EL & IT i ErgoIntegration).

I de fleste av disse sitatene pekes det på flere problemer med måten ledelsen i virksomhetene organiserer sin informasjon til de ansatte og tillitsvalgte på. Ett problem er at de får informasjon og møteagenda så sent at de ikke får tid til å drøfte sakene med medlemmene. Gjennomgående er de tillitsvalgte i dybdeintervjuene svært opptatt av at den demokratiske prosessen i forhold til medlemmene skal være reell. Medlemmene, eller styrene, må få si sin mening i saker, slik at den tillitsvalgte vet hvilket syn hun skal hevde i møtet med ledelsen:

«Jeg sørger for å få mandat fra styret og å ta med ting tilbake. Vi kan ikke bare ta en drøfting som har betydning. Da er det jo mitt syn jeg hevder – ikke medlemmenes. Dette er en viktig prosess for å forebygge mistillit. Jeg er bevisst på det. Ellers er jeg ikke tillitsrepresentant, men bare en maktperson» (Hovedtillitsvalgt for NOF i Forsvaret).

Med sen informasjon fra ledelsen kan den medlemsdemokratiske prosessen bli skadelidende. Sen informasjon om hvilke saker som kommer opp er ikke bare problematisk i forhold til medlemsdemokratiet. Det har også implikasjoner i forhold til modellmaktbegrepet som er drøftet ovenfor. Dersom de tillitsvalgte ikke får tid til å forberede seg skikkelig, kan de, særlig i kompliserte saker, risikere å måtte basere hele sin vurdering på den framstillingen av sakskomplekset som ledelsen gir.

Et annet problem er at noen av de tillitsvalgte ikke får eksklusiv informasjon i saker der de mener de skulle hatt det. All informasjon går rett ut til alle ansatte. Det er spesielt i Ergo-bedriftene dette oppleves som et problem.

Det interessante er videre hvordan tilgangen på informasjon påvirker den tillitsvalgtes innflytelse. Og henger tilgangen på informasjon sammen med hvordan relasjonen til ledelsen er? En større undersøkelse av temaet fant klare sammenhenger

mellom «fornøydhhet med informasjon» og «tilfredshet med ansattes medbestemmelse». Dersom informasjonen vurderes som god, er sjansen langt større for at a) den enkelte er tilfreds med medbestemmelsen, b) medbestemmelsen er i tråd med Hovedavtalens bestemmelser og c) de ansatte har mer innflytelse en avtalen legger opp til (Pape og Hagen 1997: 123–124).

### **Reell desentralisering av beslutninger om lønns- og arbeidsvilkår?**

Et av de overordnede målene med omstilling av statlig sektor er desentralisering av lønns- og personalpolitikk. Alle tillitsvalgte vi har dybdeintervjuet kommer fra virksomheter som er i en omstillingsprosess, der målet blant annet har vært å desentralisere mer beslutningsmyndighet til lokalt nivå. Når flere tema flyttes ned, kan vi forvente større og mer spennende oppgaver både for ledelsen og for den tillitsvalgte. Flere av de tillitsvalgte bekrefter at desentraliseringsprosessene faktisk har ført til at de og ledelsen på arbeidsplassene har fått mer lokal autonomi. Se Bråten (2002) for erfaringer med lokal lønnsdannelse i stat og NAVO.

Desentraliseringsforsettene til tross, enkelte tillitsvalgte opplever det i mange tilfeller som fånyttet å påvirke den lokale ledelsen for å bedre arbeidsvilkår. De hevder beslutningene om lønns-, personal- og arbeidsvilkår tas på andre nivåer. Når handlingsrommet til deres lokale motparter er begrenset, begrenses naturligvis også innflytelsen den tillitsvalgte kan øve gjennom «ledelseskanalen». Vi beskriver problemet og drøfter hva de tillitsvalgte kan gjøre for å få innflytelse i slike tilfeller.

«Ledelsen i Aetat lokalt skal styre butikken selv. Nå skal de få så lite som mulig direktiver ovenfra. De skal helst få fullmakter og ideer som de selv skal tilpasse lokalt. Før fikk man mer detaljerte direktiver om når, hva, hvordan. Men det henger litt igjen. De lokale sjefene tar ansvar i varierende grad. Noen bruker muligheten til å styre lokalt, andre gjør det ikke» (Fylkestillitsvalgt for NTL i Aetat).

«Vi har en dårlig arbeidsgiver. Det er ingen karrieremuligheter, og medbestemmelse er illusorisk. Alt er ikke ledelsens feil. De har kraftige bindinger og føringer og liten lokal handlefrihet» (Plasstillitsvalgt for NTL i Aetat).

Som vi ser er begge sitatene hentet fra Aetat. Både den plasstillitsvalgte og den fylkestillitsvalgte peker på den samme problematikken. Selv om mange beslutningsområder skal være desentralisert, opplever de tillitsvalgte at mye avgjøres «høyere opp», og viser da til politisk styring og styring fra direktoratet. Landsforeningsleder i Aetat tegner dette bildet:

«Det er mange redde ledere i Aetat. De har vært vant til å bli detaljstyrt og ikke bestemme noe selv. Det tar tid til å venne seg til å tørre å bestemme noe når de

har vært så styrt tidligere. Derfor ringer de direktoratet om ting de egentlig kan bestemme selv. De vil ha beskjed. Likevel er hovedbildet at budsjettet gir lederne lite handlingsrom, og det lille som er igjen tør de ikke å ta» (Landsforeningsleder for NTL i Aetat).

Også informanter fra enkelte andre virksomheter peker på problemet med at deres innflytelse begrenses av at den lokale ledelsens autonomi er liten:

«Jeg var med i referansegruppen i Vegdirektoratet som skulle vurdere omlegging av regnskapsseksjonen. Gruppen kom fram til at regnskapsfunksjonene burde ligge på regionnivå ut fra en faglig begrunnelse. Det ble ikke tatt hensyn til denne rapporten i det hele tatt. Dette ble politisk styrt (...) I omstillingen tror jeg dette har vært likt for ledelsen og fagforeningen. Det er andre som har bestemt hva som skjer. Vegsjefen har en viss innflytelse overfor vegdirektøren, men lederne under vegsjefen har ikke stor grad av frihet» (Hovedtillitsvalgt for NTL i Statens vegvesen).

I sitatene pekes det på at politikere, direktorater og budsjetter i mange tilfeller begrenser det lokale handlingsrommet, og at de tillitsvalgte og de lokale ledelsene har liten innflytelse over lønns- og personalspørsmål. I slike tilfeller har verken tillitsvalgte eller de lokale lederne stor grad av innflytelse. Imidlertid er det i denne sammenheng viktig å poengtere at både Aetat, Statens vegvesen og Forsvaret er virksomheter som ivaretar sentrale samfunnsmessige oppgaver som nødvendigvis må være politisk styrt i en viss grad.

Den politiske styringsretten er diskutert med jevne mellomrom i kjølvannet av reformarbeidet i statsforvaltningen på 1980- og 1990-tallet. Desentralisering av makt og myndighet fra politikerne til virksomhetene preget dette reformarbeidet. For å få gjennomslag for prinsippet om likeverdige parter, ble organisasjonene nødt til å akseptere at den politiske ledelsen fikk ensidig rett til å bestemme hvilke saker som skulle regnes som politiske. Dette er et område som har vært gjenstand for strid i de enkelte virksomhetene, med beskyldninger fra de tillitsvalgte om at ledelsen til stadighet definerer saker som politiske, og slik sett underlegger saken arbeidsgivers styringsrett (Hagen og Pape 1997:36–37). Det har vært en debatt om dette problemet. Holler-utvalget mente at prinsippet om politisk styringsrett ikke måtte anvendes slik at den begrenset medbestemmelsesretten unødige. Senere har debatten dreid i retning av sterkere vektlegging av politisk styringsrett og økt bekymring for at medbestemmelsen skulle undergrave det politiske demokratiet (Hagen og Pape 1997:37) I ErgoIntegrasjon opplever de ikke at lokalt handlingsrom innskrenkes på denne måten:

«ErgoIntegration er et selvstendig AS. Ledelsen her har mye autonomi. Det vi blir enige med dem om, det blir noe av. Vi trenger ikke sende det videre til godkjenning hos andre» (Klubbtillitsvalgt for EL & IT i ErgoIntegration).

Imidlertid er det interessant at en tillitsvalgt fra Aetat, som er den virksomheten der de tillitsvalgte opplever seg mest styrt fra direktorat og politisk hold, foreslår at de tillitsvalgte i disse situasjonene må søke nye kanaler for innflytelse:

«Vi trenger tillitsvalgte som er enda tøffere. Vi må tørre å gå i mer direkte dialog med de folkevalgte og rett og slett bli proffere på lobbyvirksomhet. Det er det som må til for å få mer innflytelse» (Plasstillitsvalgt for NTL i Aetat).

I et forskningsarbeid om konserntillitsvalgte pekes det på at disse kan spille en vesentlig rolle som lobbyister. En grunn til at tillitsvalgte kan være gode lobbyister, er at de vanligvis har andre politiske kontakter enn ledelsen og kan ha større slagkraft på det politiske plan enn om ledelsen skulle stå alene (Berg m.fl 1996:145). Man skal være varsom med å sammenlikne erfaringer fra konserntillitsvalgte med situasjonen til en plasstillitsvalgt i Aetat. Likevel er det et viktig poeng at den innflytelse en tillitsvalgt øver, ikke nødvendigvis utelukkende kan gå via ledelsen, men via politiske og byråkratiske aktører lenger opp i systemet. I disse tilfellene kan det være hensiktsmessig å forsøke påvirkning via denne kanalen.

### **IDF i praksis: tillitsvalgtes erfaringer**

Her vil vi drøfte tillitsvalgtes erfaringer med bruk av Hovedavtalens § 11 Informasjon, §12 Drøfting og §13 Forhandling. Dette punktet utgjør siste del av drøftingen om hvordan tillitsvalgtes innflytelse påvirkes av forhold som ligger innenfor rammen av relasjonen tillitsvalgt – ledelse. Erfaringer ved bruk av disse paragrafene ble grundig kartlagt i rapporten *Medspillere eller motspillere? Lederes og tillitsvalgtes erfaringer med Hovedavtalen i staten* (Hagen og Pape 1997). Når det gjelder informasjon og drøfting var det større grad av tillitsvalgte som opplevde uenigheter omkring utøvelse av paragrafene. Totalt var en tredel av de tillitsvalgte misfornøyde med §11, informasjon, mens om lag en firedel av de tillitsvalgte opplevde uenighet omkring utøvelse av §12, drøfting. Så å si ingen ledere rapporterte om uenighet i forhold til §§ 11 og 12. Når det gjaldt §13, forhandlinger, fant man mindre forskjeller mellom partene på hvorvidt de opplevde uenigheter omkring utøvelse av paragrafen (Hagen og Pape 1997:123–130). I intervjuarbeidet som er gjort i forbindelse med denne rapporten er ikke ledere intervjuet. Undersøkelsen fra 1997 tyder på at lederne er mer tilfreds med utøvelse av paragrafene enn de tillitsvalgte. La oss se hvilke erfaringer de tillitsvalgte i vårt materiale har med utøvelsen av IDF. Opplever

de at de har innflytelse via disse paragrafene? Er det stort sett enighet om hvorvidt man skal informere, drøfte, eller forhandle?

«Forsvaret er greit. Der har vi Hovedavtalen med tilpasningsavtale for Forsvaret. Der går det veldig klart fram hva man skal drøfte og hva man skal forhandle på lokalt nivå. Det de drøfter på plassnivå (men ikke har forhandlingsrett på) kommer med i protokollen. Dermed blir det tatt med i forhandlingene på det nivået som har forhandlingsrett. Dette fungerer stort sett. Det skal alltid skje en prosess i bønn. I drøftingssaker har arbeidsgiver styringsrett. Arbeidsgiver er bevisst på hvor de har styringsrett» (Hovedtillitsvalgt for NOF i Forsvaret).

Denne informanten opplever det som uproblematisk å avgjøre hvorvidt man drøfter, eller forhandler. Her ser det ut til at prosedyrene går «etter boka». Imidlertid er det flere informanter som rapporterer om forvirring i bruk av paragrafene, og også om noen få tilfeller av manipulativt bruk av dem:

«De prøver seg. De prøver å gjøre det uformelt. De kaller inn til et arbeidsmøte og hvis vi blir enige så sier de i etterkant at det var en drøfting. Da er det lettere saksbehandling enn ved drøfting. Drøfting krever innkallelse lang tid i forveien og referater. D og F er pålagt, så det må de gjøre. I'en fungerer ikke. Vi har laget en intensjonsavtale om informasjon, og vi skulle blant annet hatt månedlig informasjonsmøte. Det blir ikke fulgt opp» (Lokalforeningsleder for NOF i Forsvaret).

Disse to tillitsvalgte befinner seg på ulike nivåer og forholder seg til ulike ledelser. Det er rimelig å anta at både ledere og tillitsvalgte er bedre skolert i bruk av paragrafene på høyere nivå. Men det må bemerkes: det virker ikke som om det nødvendigvis er kunnskapen om begrepene som gjør at de håndteres uryddig i det sist siterte tilfellet. Den ureglementerte behandlingen av drøfting ser snarere ut til å ha sin bakgrunn i at ledelsen forsøker å forenkle prosessene. Andre opplever uenighet med sin ledelse om hva som er hva:

«Det er ofte uenighet om hva som er informasjon og hva som er drøfting. Jeg sjekker for hver gang hva som ligger i begrepene når jeg får møteinnkalling» (Hovedtillitsvalgt for NTL i Statens vegvesen)

«Det hender det er forskjell i hva vi mener møtet er. Om det er D, eller F» (Hovedtillitsvalgt for NAF i Statens vegvesen).

La oss gi en grov oversikt over hva som ligger i begrepene. Informasjon skal i hovedsak gå fra arbeidsgiver til tillitsvalgte, men organisasjonene skal også informere om saker

som har betydning for arbeidsgiver. Når det gjelder drøfting og forhandling er det slik at arbeidsgiver *plikter* å gjennomføre disse prosedyrene i de nedenfor nevnte sakene, men organisasjonene på sin side *kan kreve* drøftinger og forhandlinger av punktene:

§11 Informasjon	§12 Drøfting	§13 Forhandling
Virksomhetens regnskap og økonomi, vedtak i styringsorgan og administrasjon av betydning for de tilsatte og hvem som tilsettes.	Budsjettforslag, omgjøring av stillinger, virksomhetsplaner, forhold som angår behandling nevnt under § 13, anskaffelser (kapital), opplæring, arbeidsplan, omdisponering av lønnsutgifter og andre driftsutgifter, saker under aml §24 nr 2. evt andre saker som ikke er nevnt, men har betydning for arbeidssituasjon, kan av en av partene kreves drøftet.	Interne organisasjonsendringer (= organisasjonskartet endres, endringen er ment å vare over 6 mnd, endringen medfører omdisp. av personale/utstyr), fordeling av nye stillinger, anskaffelser (ikke kapital), velferdstiltak, stimuleringsiltak, personal-reglement og arealdisponering, saker under aml § 24 nr. 2.

I denne undersøkelsen har vi spurt informantene om opplevelser med paragrafene uten å kunne måle hvordan IDF-begrepet påvirker innflytelsen. Da dette ble gjort i 1997, fant man imidlertid noen sammenhenger mellom tilfredshet med medbestemmelse og forekomsten av drøftinger og forhandlinger. Når det gjaldt drøftinger, fant man liten sammenheng mellom hvorvidt saker drøftes eller ei og «tilfredshet med ansattes medbestemmelse». Imidlertid fant man sterke sammenhenger mellom drøftingsfrekvens og «medbestemmelsen er i tråd med Hovedavtalens bestemmelser». Derimot fant man svake sammenhenger mellom høy drøftingsfrekvens og «de ansatte har mer innflytelse enn Hovedavtalen tilsier». Dette tolkes som at drøfting av en sak betyr at bestemmelsene i HA følges opp, men at det ikke nødvendigvis betyr at ansatte har mer medbestemmelse enn avtalen tilsier. Når det gjelder undersøkelsen av forhandlinger konkluderes det med at det er ikke nok for de tillitsvalgte at forhandlinger finner sted for at de skal erklære seg tilfreds med medbestemmelsen (Hagen og Pape 1997: 128–130).

Til slutt vil vi sitere en tillitsvalgt som bekymrer seg over at IDF-paragrafen, og derigjennom tillitsvalgtrollen, på sikt kan svekkes som følge av omorganisering som gir flatere strukturer:

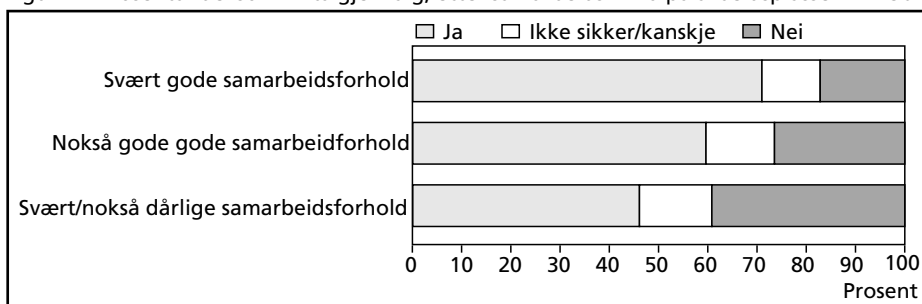
«Tillitsvalgtrollen skvises av utvikling med flate strukturer og mer direkte kommunikasjon mellom ledelse og den enkelte ansatte. Eksempelvis hadde vi en distriktsarbeidssjef som satte IDF-møtet til side. Beslutninger ble tatt uformelt på gangen. Men på den måten var det jo ingen som var ansvarlige for beslutningene. I denne situasjonen følte tillitsvalgte sin jobb som meningsløs. Derfor tror jeg flatere strukturer og liknende truer tillitsvalgtrollen. I dag har

tillitvalgte ganske stor innflytelse på kontorfordeling, arbeidsflyt og liknende. Når IDF-møtet fungerer, tas de fleste beslutninger der» (Fylkestillitsvalgt for NTL i Aetat).

### Samarbeidets betydning for tillitsvalgtes trivsel

Som vi husker fra kapittel 2 ble ønsket om gjenvalg brukt som en indikator på hvorvidt man trives i rollen som tillitsvalgt. I spørreundersøkelsen har vi også undersøkt om samarbeidsklima mellom de tillitsvalgte og ledelsen har betydning for hvorvidt tillitsvalgte ønsker å fortsette.

Figur 4.2 Prosentandel som vil ta gjenvalg, etter samarbeidsklima på arbeidsplassen. N= 902



Figur 4.2 viser at det er en klar sammenheng mellom tillitsvalgtes opplevelse av samarbeidsklima og villighet til å fortsette som tillitsvalgt. I virksomheter der tillitsvalgte mener samarbeidsklimaet er nokså eller svært dårlig (vi har slått sammen gruppa som sier svært dårlig med gruppa som sier nokså dårlig pga at det er svært få personer i den første gruppa), sier under halvparten seg villig til å fortsette, mens tilsvarende i virksomheter med svært godt samarbeidsklima er over 70 prosent. Likeledes er andelen som sier klart nei til å fortsette langt større i den første gruppa enn i de andre, 40 prosent i forhold til drøye 15 prosent.

Det er vanskelig å si om dette mønsteret skyldes at dårlig samarbeidsklima i seg selv virker demotiverende eller om sammenhengen er mer kompleks. Et høyt konfliktnivå vil kunne virke motiverende og styrke både en fellesskapsfølelse mellom de ansatte og de tillitsvalgte, og de tillitsvalgtes opplevelse av at egen innsats er viktig. Andre vil føle ubehag ved høyt konfliktnivå, eller ha en opplevelse av å kaste bort tid og krefter på grunn av manglende resultater. Antakelig finner vi begge grupper. Uansett hva sammenhengen skyldes, kan vi fastslå at samarbeidsklima er et viktig element for de tillitsvalgte.

## Oppsummering

Tillitsvalgte ønsker innflytelse på lønns- og arbeidsvilkår. Omstilling av virksomheter innebærer desentralisering av innflytelse til lavere nivå. Det betyr at tillitsvalgte på lokalt nivå har mulighet til økt innflytelse i samarbeid med den lokale ledelsen. Informantene i dybdeintervjuene mener at veien til innflytelse oftest går gjennom et godt og tett samarbeid med ledelsen. De fleste tillitsvalgte ser også ut til å ha en relasjon til ledelsen som i ulik grad er preget av samarbeid. I vårt materiale er det mest framstående unntaket ErgoBluegarden. Ut fra hva de tillitsvalgte forteller, ser det ut til at ledelsen i denne virksomheten har en strategi som av Walton m.fl. (1994) kaller «forcing change». For de tillitsvalgte gir en slik strategi seg utslag i at det er vanskelig å få tid til tillitsvalgtarbeidet, at de får svært lite informasjon fra ledelsen og at ledelsen bare forholder seg til dem i anledninger som er lov- eller avtalebestemte, som for eksempel lønnsforhandlinger.

Da vi i spørreundersøkelsen så på samarbeid etter forbund, fant vi at det jevnt over var 70–80 prosent av de tillitsvalgte som betegnet samarbeidsklima som «svært eller nokså godt».

Enkelte tillitsvalgte peker også på at de har klart å utvikle relasjoner med ledelsen fra lite til mer samarbeid. Dette har de klart ved å legge fram sine saker og synspunkter på en måte som demonstrerer kunnskap om lover, avtaler og en forståelse av konsekvenser av ordninger. Her har ledelsen fått demonstrert at de kan ha utbytte av å drøfte saker med tillitsvalgte. Slike historier illustrerer betydningen av at tillitsvalgte har gode kunnskaper. Da blir de attraktive samtalepartnere for ledelsen og kan derigjennom øke sin innflytelse. Av erfarne tillitsvalgte pekes det på at viktig kunnskap for tillitsvalgte er ikke nødvendigvis ledelsens «hjemmebane» – nemlig jus og økonomi. Vel så viktig er god kjennskap til bedrift og bransje samt evne til å forstå og synliggjøre hvilke konsekvenser aktuelle vedtak har for de ansatte.

En fare ved tett samarbeid er imidlertid at den tillitsvalgte blindt kan adoptere ledelsens virkelighetsbeskrivelse. I så fall vil de ansattes innflytelse svekkes. Bråtens modellmaksteori illustrerer hvor viktig det er at den tillitsvalgte skaffer seg kunnskap om saker på selvstendig grunnlag. De bør ikke basere seg utelukkende på ledelsens saks- og problembeskrivelse. Den danske tillitsvalgtundersøkelsen fra 1998 viste at heller ikke ledere ønsket seg tillitsvalgte uten egen sakskunnskap. Danske ledere ønsket seg derimot tillitsvalgte som kunne komme med selvstendige kvalifiserte innspill.

Tillitsvalgtes innflytelse belyses også ut fra hvordan de opplever rammene for tidsbruk, informasjonstilgang, bruk av IDF-paragrafene og rammebetingelsene for lokal autonomi.

Forutsetningen for reell innflytelse er å ha tid til å skaffe seg kunnskap. Enkelte ledelser begrenser tillitsvalgtes tidsbruk med ulike metoder. De tillitsvalgte opplever dette som ubehagelig og velger derfor å legge noe av tillitsvalgtarbeidet til fritida.

Når det gjelder informasjon kan det være problematisk for den tillitsvalgte med både for mye, for lite og for sen informasjon. Elektronisk informasjonsspredning kan være et problem, fordi store mengder informasjon enkelt og billig kan sendes til alle. Ofte hender det at vesentlig informasjon drukner i et hav av mer uvesentlig informasjon. Den tillitsvalgte vet at informasjon er gått ut til alle, men lurar likevel på om hun bør informere om viktige ting, fordi hun vet at medlemmene ikke har tid til å sette seg inn i alt som kommer. For sen informasjon er vanskelig både fordi det svekker muligheten til å utøve medlemsdemokrati, og fordi tillitsvalgt ikke får tid til skikkelige forberedelser.

I noen tilfeller, særlig i Aetat og i Statens vegvesen, er tillitsvalgte frustrerte på grunn av noe de opplever som en lite reell desentralisering og lokal autonomi. Både de tillitsvalgtes og den lokale ledelsens innflytelse begrenses av politisk styring.

Når det gjelder IDF-paragrafene er det litt varierende hvilken innflytelse de tillitsvalgte opplever å øve via disse. I noen tilfeller er tillitsvalgte og ledelsen uenige om hva som sorterer under de ulike paragrafene.

I spørreundersøkelsen er tillitsvalgtes villighet til gjenvalg brukt som indikator på hvor godt de trives i vervet. De som har et godt samarbeidsklima på arbeidsplassen ønsker i større grad å fortsette i sine verv enn de som har et dårlig samarbeidsklima.



## Kapittel 5 Tillitsvalgtrollen i omstillingsprosesser

I dette kapitlet skal vi drøfte to forhold som ofte henger sammen: omstilling og nedbemanning. Når det gjelder omstilling vil vi spørre om hvorvidt omstillingen har gitt mer attraktive arbeidsoppgaver for de ansatte. På bakgrunn av interessen for hvorvidt de tillitsvalgte og ledelsen har en samarbeidsrelasjon (jf. kapittel 4), har vi også spurt de tillitsvalgte i hvilken grad de opplever at ledelsen søker deres støtte i omstillingsprosesser.

Den andre delen av dette kapitlet tar for seg de tillitsvalgtes erfaringer med, og vurderinger av, nedbemanning. Hvilke prinsipper skal gjelde? Hvor sterkt står ansienhetsprinsippet?

### Erfaringer med omstilling

Spørreundersøkelsen blant de tillitsvalgte viser at flertallet av dem ser for seg store endringer i tida som kommer. Nå skal vi konsentrere oss om de erfaringer de tillitsvalgte har med omstilling i virksomhetene.

I spørreskjemaet ber vi de tillitsvalgte ta utgangspunkt i den mest omfattende omstillingen<sup>7</sup> de har opplevd i den virksomheten hvor de jobber. Her svarer 72 prosent at dette dreier seg om en pågående omstilling, 23 prosent at den aktuelle omstillingen er avsluttet og bare fem prosent svarer at de ikke har deltatt i omstilling – dette utgjør 62 personer<sup>8</sup>, og av disse kommer 42 fra NTL og elleve fra NFF.

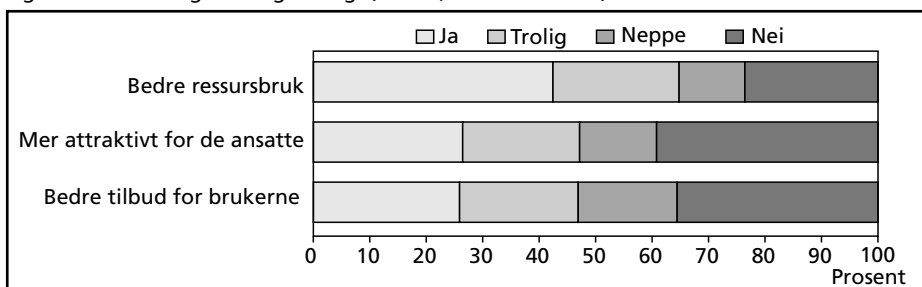
<sup>7</sup> Vi har valgt å bruke uttrykkene omstilling og omorganisering i undersøkelsen. Ingen av disse er klare begreper med et klart definert innhold – noe som er en klar svakhet ved analysen vår. Samtidig tror vi at en presisering både ville gjort det vanskelig å sammenlikne svarene fra de tillitsvalgte og mellom forbund. Vi har videre valgt å skille mellom arbeidet og erfaringene med omstilling og med lokale lønnsforhandlinger, selv om man nettopp med god grunn kan argumentere for at endringer i lønnsystemene er en viktig *omstilling*. Tillitsvalgtes erfaringer med lokale lønnsforhandlinger er tema i neste kapittel.

<sup>8</sup> Summen av tallene og prosentene stemmer ikke fordi vi har vektet. De «62» som sier de ikke har hatt/har omstilling, inngår ikke i analysen nedenfor.

Tre firedele av de tillitsvalgte er altså midt oppe i omstilling. Dette gir grunn til to kommentarer. For det første at påstanden om at statlig sektor er i endring er riktig. Dernest at flertallet av svarene på spørsmålene om hva resultater av omstillingen vil føre til, bærer preg av spådommer eller forventninger. Det er imidlertid svært liten forskjell på svarene fra tillitsvalgte som rapporterer om en pågående omstilling og de som svarer ut fra en avsluttet omstilling. Nedenfor er derfor disse slått sammen.

I spørreundersøkelsen konsentrerte vi oss om tre tema. De er hvorvidt omstillingen gir i) brukerne et bedre tilbud, ii) de ansatte en mer attraktiv virksomhet å jobbe i og iii) en bedre bruk av virksomhetens ressurser. I figur 5.1 har vi tatt ut andelen i vet ikke-gruppa. Denne gruppa utgjør mindre enn fem prosent på de alle de tre områdene; igjen finner vi altså at de tillitsvalgte har klare meninger om det som skjer.

Figur 5.1 Omstillingen har gitt/vil gi (vektet, vet ikke tatt ut):



Hensynet til brukerne er det viktigste argumentet i begrunnelsen for fornyelse og modernisering av statlig sektor. I så måte må resultatene fra spørreundersøkelsen sies å være nedslående resultater i forhold til målene. Bare en drøy firedel svarer ja på spørsmålet om hvorvidt brukerne har fått et bedre tilbud. Legger vi til «trolig», når vi nesten halvparten. Andelen som sier nei er betydelig større enn andelen som sier ja.

Når det gjelder spørsmålet om de ansattes situasjon finner vi den samme fordelingen. Halvparten er positive og halvparten er negative. Andelen nei er betydelig større enn andelen ja. Igjen må vi kunne si at dette er et nedslående resultat, hensynet til de ansatte er også en gjenganger i debatten om omstilling i staten.

Derimot finner vi et flertall på den positive siden når det gjelder bedre bruk av virksomhetens ressurser, andelen som svarer ja er oppe i over 40 prosent, andelen positive når drøyt 65 prosent.

Konklusjonen må likevel bli at de tillitsvalgte er tilbakeholdne med å gi omstillingen noe suksess-stempel. Stort sett deler man seg i to like store deler – de som synes utviklingen er positiv og de som synes den er negativ. Det er all grunn til å dvele ved denne konklusjonen.

For det første bør vi gå inn i de enkelte resultatene – hvordan kan vi forklare en bedret bruk av virksomhetens ressurser når dette verken innebærer bedring for brukerne eller for de ansatte? En mulig hypotese her er at dette siste spørsmålet kobles direkte sammen med pengebruk i virksomhetene, litt sleivete sagt kan vi kanskje hevde at en del ren sløsing forsvinner ved omstilling.

For det andre, hvordan stiller resultatene seg i forhold til tidligere undersøkelser på dette feltet? I 1996 fant vi at 35 prosent av de lokale tillitsvalgte mente at brukere/klienter hadde fått svært eller nokså mye større innflytelse på virksomhetens drift. Dette resultatet er i tråd med det vi finner her.

For det tredje; vi finner en helt klar sammenheng mellom svarene på disse tre spørsmålene. De tillitsvalgte gir uttrykk for en oppfatning som sier at det som er godt for brukerne er også bra for de ansatte, eller tilsvarende: det som er bra for de ansatte er også bra for bruken av virksomhetens ressurser. Det vi finner er dermed et skille mellom de som mener omstillingen er vellykket rent generelt og de som ikke mener det. Et annet viktig poeng er nettopp at de tillitsvalgte gir uttrykk for at det *ikke* er motstridende interesser mellom ansatte og brukere, eller mellom ansatte og virksomheten.

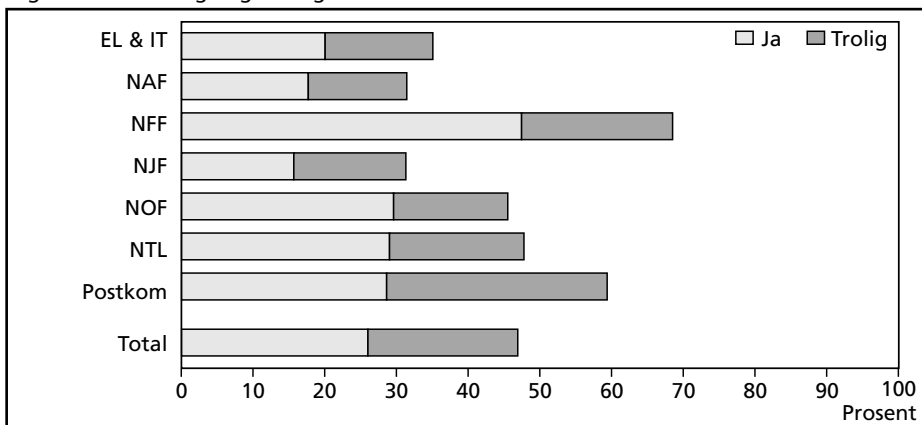
Det siste poenget vi vil trekke fram er, som vi var inne på ovenfor, den ubetydelige forskjellen i svarene til de som svarer ut fra en pågående eller en avsluttet omstilling. Dette poenget er viktig, fordi man kunne tenke seg at omstillingsarbeidet ble mer og mer vellykket ettersom staten og de ulike virksomhetene skaffer seg mer erfaring i omstillingsarbeid. En slik læringseffekt finner vi ikke i vårt materiale.

På den andre siden – det er grunn til å hevde at omstillingene i staten naturlig nok blir vanskeligere og mer omfattende jo større omfanget blir og jo «vanskelige» virksomheter og områder man går løs på. Sånn sett kunne vi trekke den motsatte konklusjonen, til tross for at endringene nå får større konsekvenser for de ansatte, blir ikke resultatet dårligere. I 1996 fant vi at vi at henholdsvis drøyt 30 prosent og 25 prosent av de lokale tillitsvalgte mente at resultatet av den omstillingen de hadde gjennomgått var i tråd med synspunktene til de tillitsvalgte på drifts- og arbeidsenhetsnivå. Tjue prosent mente at resultatet var i tråd med de ansattes synspunkter. Satt opp mot disse resultatene, finner vi at dagens tillitsvalgte er omtrent like fornøyd med det de har opplevd/forventer å oppleve som tillitsvalgte var for nesten fem år siden.

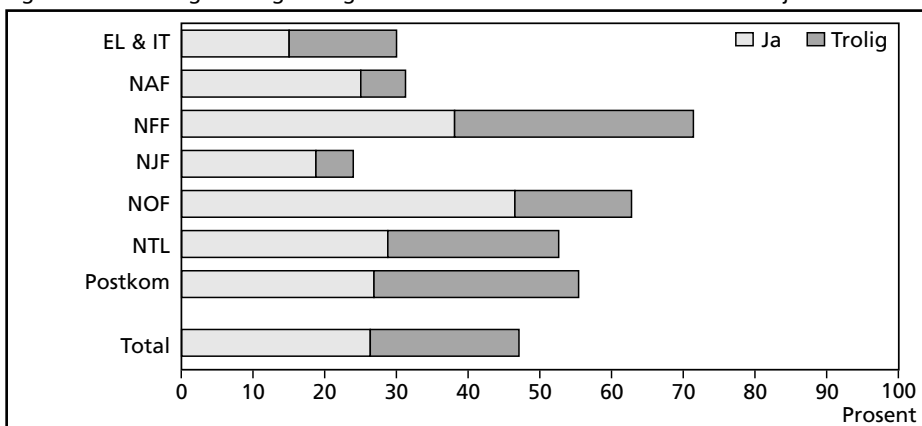
Spørsmål av denne typen må imidlertid også brynes mot de forventningene vi kan anta at de tillitsvalgte har, og, ikke minst, hva man definerer som bra eller dårlig for ansatte og brukere. Det er klart at forventningene kan ha endret seg etter hvert som man opplever mer og større omstillinger. Denne endringen kan gå i begge retninger, man kan resignere eller man kan øke sine krav.

Søkelys på de enkelte forbundene kan kanskje utdype dette noe.

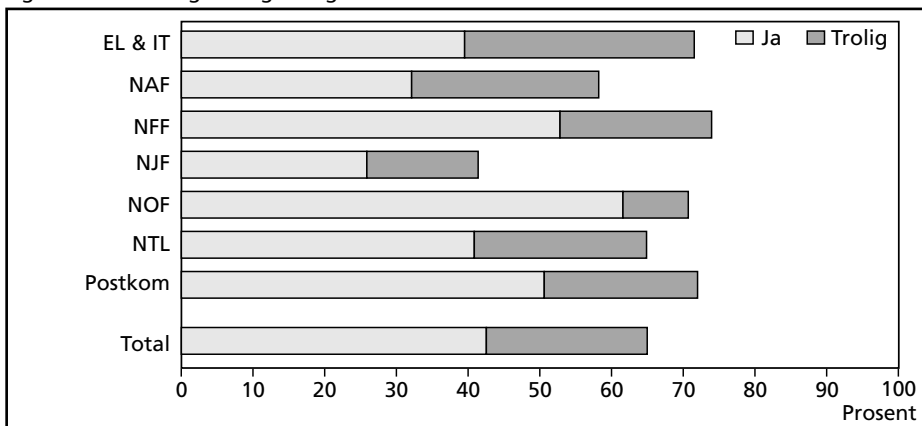
Figur 5.2 Omstillingen gir/har gitt brukerne bedre tilbud



Figur 5.3 Omstillingen har gitt/vil gi de ansatte en mer attraktiv virksomhet å jobbe i



Figur 5.4 Omstillingen vil gi/har gitt bedre ressursbruk



Plassen tillater ikke at vi går særlig nøye inn i forskjellene mellom forbundene, men vi ser raskt at tillitsvalgte i NFF har tro på omstilling; disse ligger på topp i alle tre. Tillitsvalgte i NJF er generelt negative, det samme er de i NAF – om enn i litt mindre grad. I EL & IT er man pessimistiske på vegne av brukerne og de ansatte, men ligger i toppen når det gjelder ressursbruk.

Om vi nå skal konkludere, kan vi si at resultatene tyder på at kostnadseffektiviteten har økt, men at bedringen i brukernes tilbud neppe er i samsvar med ambisjonene. Heller ikke når det gjelder de ansattes arbeidssituasjon vil vi tro at ambisjonene er nådd.

### **Mer interessante arbeidsoppgaver?**

Spørreundersøkelsen viste at ambisjonen om å gi ansatte mer interessante arbeidsoppgaver ikke var oppfylt. Vi ba også informantene i dybdeintervjuene å fortelle hvordan omstillingen har påvirket den enkeltes arbeidsoppgaver. Før vi beskriver informantenes erfaringer, vil vi beskrive hvordan man på politisk hold mener lønns- og personalpolitikken skal fungere som virkemiddel for omstilling:

«Det offentlige må utvikle en mer aktiv personalpolitikk. De ansatte er en ressurs som må gis utviklingsmuligheter. Det krever at staten sentralt, og etater og tjenesteytere lokalt, må drive et fortløpende personalutviklingsarbeid med oppmuntring og veiledning av den enkelte og gode muligheter for etter- og videreutdanning. Videre må de enkelte ansatte gis større frihet og mulighet til å påvirke sine egne arbeidsoppgaver. Det må oppmuntres til mindre kontrollfokuserede organisasjoner og flatere strukturer som i større grad virker motiverende for de ansatte» (Victor D. Norman på tariffpolitisk konferanse i UHO, februar 2002).

Informantene i «våre virksomheter» mente imidlertid i liten grad at arbeidsoppgavene ble utviklende, mer autonome og mer motiverende. Derimot pekte flere på større ensretting i manges arbeid:

«Alle skal innplasseres i nye stillinger og få andre jobber i Vegvesenet. De færreste får ny regnskapsjobb (hvilket er det de har nå). De blir sekretærer, sitter i forværelse, eller andre fellestjenester. De som får jobb ved veikontorene skal drive med kundebehandling innen førerkort og registrering. Dette er jobber som krever andre kvalifikasjoner enn regnskapsjobben, og i så måte har omstillingen ført til at arbeidsoppgavene til de fleste blir mindre attraktive. Disse ansatte må starte kundebehandling over skranke og mister i tillegg goder som fleksitid.» (Hovedtillitsvalgt for NTL i Statens vegvesen).

En annen tillitsvalgt for NTL i Vegvesenet forteller i stor grad samme historien:

«Arbeidsoppgavene har ikke blitt mindre interessante som følge av omstilling og nedbemanning. Jobbene har blitt mer spesialiserte. Nå gjør samme person bare det samme. Enten bare registrering, eller bare førerkort. Det kommer også av at regelverket har blitt mer komplekst. Før hadde folk mer breie områder og kunne hjelpe til på forskjellige felt» (Plasstillitsvalgt for NTL i Statens vegvesen).

Imidlertid forteller de tillitsvalgte for NAF i Vegvesenet andre historier:

«Omstillingen har gitt noe mer attraktivt arbeid. Vi har prøvd å få til mer målstyrte lag med mer ansvar for egen hverdag. De skal bidra med å planlegge og få utnyttet sin kunnskap. Da vil arbeidet over tid bli mer interessant og mindre befalinger fra øvrigheten. Folk blir involvert i planleggingen av jobber. Det blir ikke bare: Reis dit og gjør sånn og sånn. Nå får alle innblikk i hva ting koster og vurderingene rundt jobbene. (Hovedtillitsvalgt for NAF i Statens vegvesen).

«Vi er så allsidige som vi er. Arbeidsoppgavene vil være de samme etter omstillingen» (Plasstillitsvalgt for NAF i Statens vegvesen).

Vi ser at de to NTL-tillitsvalgte peker på at deres medlemmer gjennomgående har fått mindre varierte og interessante arbeidsoppgaver etter omstillingen, mens de NAF-tillitsvalgte mener arbeidsoppgavene er uendret, eller mer interessante. Eksemplet med mer selvstyrte arbeidsgrupper oppfylder i stor grad de politiske ambisjonene om å gi ansatte mer kunnskap og mer varierte oppgaver. Det virker som om de merkantilt ansatte i Vegvesenet rammes hardere av omstilling og nedbemanning enn de i produksjonen. Men selv om de i produksjonen kommer ut av omstillingen med mer interessante arbeidsoppgaver, får også de merke at Vegvesenet har blitt en virksomhet med mindre «sløsing» og større krav til effektivitet som følge av omstillingen. Det kan se ut til at trykningen er noe redusert for alle grupper:

«Vegvesenet har egentlig alltid drevet med inkluderende arbeidsliv. Det kan vi ikke nå lenger. Vi har jo hatt folk på fulle lønninger som bare har klart 40 prosent. Vi har tatt vare på dem. Disse er nå usikre. Når vi skal konkurrere med andre entreprenører om oppdrag, kan vi ikke lenger være så hensynsfulle» (Hovedtillitsvalgt for NAF i Statens vegvesen).

Bildet som tegnes av Vegvesenet er at intensjonene om mer interessante arbeidsoppgaver i noen grad innfris på produksjonssiden, men at arbeidsoppgavene på merkantil side utvikler seg på tvers av intensjonen. Imidlertid gis et inntrykk av at jobbtrykningen reduseres for begge grupper.

Hva har dette å si for de ansattes trivsel på jobb og evnen til å gjøre en god jobb? Hvordan de ansatte har det på jobb, vil påvirke graden av sykmeldinger og også andre former for midlertidig eller langvarig frafall fra arbeidslivet. I Danmark har Arbejdsmiljøinstituttet (AMI) studert hva som er de viktigste årsakene til utstøting fra

arbeidslivet. Sammenhengen mellom graden av sykefravær og utstøting fra arbeidslivet er klar. Arbeidstakere som et gitt år har en måneds sykefravær, har fem ganger så stor risiko for å ende opp i førtidspensjon enn de som kun har ti dagers sykefravær. Den viktigste årsaken til ulike former for utgang fra arbeidslivet i Danmark er hvor store utviklingsmuligheter den enkelte opplever i sitt arbeid (LO Ugebrevet nr. 24, 2002). Vi kan anta at denne mekanismen også er gjeldende i Norge, selv om vi på bakgrunn av denne undersøkelsen ikke kan si noe om hvor sterk sammenhengen mellom utviklingsmuligheter i jobben og frafall fra arbeidslivet er her til lands.

I Aetat får omstillingen og det som betegnes som en generell krise i etaten<sup>9</sup> ansvaret for at arbeidsoppgavene er blitt mindre interessante:

«Omstillingen har ikke ført til mer attraktive arbeidsoppgaver. Det er ikke noe overskudd til å drive utviklende arbeid. Men det er ikke godt å si hva omstillingen hadde medført hvis ikke alt annet hadde skjedd samtidig. Nå er det jo krise. Eksempelvis jobber ikke de som kan attføring med å få langtidssykemeldte tilbake til arbeidslivet. De skriver bare ut sjekker. Vi driver så å si ikke arbeidsformidling lenger» (Hovedtillitsvalgt for NTL i Aetat).

I de øvrige virksomhetene der vi har dybdeintervjuet, det vil si Forsvaret, ErgoBluegarden og ErgoIntegration, er inntrykket at omstillingen ikke har påvirket graden av variasjon og attraktivitet i arbeidsoppgavene.

### **Tillitsvalgtes arbeid med omstilling: hvor mye, hvordan og hvor interessant?**

I dette avsnittet skal vi fokusere på de tillitsvalgtes arbeid med omstilling. Her snakker vi både om tidsbruk og typen oppgaver. Tabell 5.1 viser de tillitsvalgtes vurdering av aktivitetsnivået.

Tabell 5.1 Fagforeningenes rolle i forbindelse med omstillingen har vært ... N=855 (vektet)

Svært aktiv	31,7
Nokså aktiv	46,6
Nokså passiv	15,4
Svært passiv	4,3
Ikke sikker	2,1
Total	100

<sup>9</sup> Krisen i Aetat forklares ut fra flere forhold: Milliontap, innføring av nytt datasystem som er langt mer tidkrevende enn det gamle, nedbemanning, høyere arbeidsledighet og omorganiseringer (Dagens Næringsliv 17.08.2002)

Det er liten tvil om at aktivitetsnivået er vurderes som høyt, nesten 80 prosent plasserer seg i gruppa svært eller nokså aktiv. En aktiv rolle innebærer at man bruker tid på arbeidet, det er en klar sammenheng mellom tidsbruk og vurdering av fagforeningenes rolle.

Dersom vi ser på de ulike forbundene, finner vi få betydelige forskjeller i aktivitetsnivået. Konklusjonen er entydig – jevnt over er det et høyt aktivitetsnivå.

Hvilke oppgaver er det så som tar tid, hvordan jobbes det med omstilling? I tabell 5.2 har vi spurt om noen av de mange oppgaver en tillitsvalgt kan ha i slike situasjoner.

Tabell 5.2 Oppgaver i forbindelse med omstilling. Andel som svarer ja. N=855 (vektet)

Drøftinger	72
Deltatt i prosjekt eller arbeidsgrupper sammen med ledelsen	62
Forhandlinger	60
Etablert egne prosjekt eller arbeidsgrupper	40
Samtalepartner/sosial støtte for enkeltansatte	66

\* Tillitsvalgte i NAVO inngår ikke, N=716.

Igen ser vi at aktivitetsnivået er høyt, tre firedeler har deltatt i drøftinger, to tredeler i prosjekt- eller arbeidsgrupper sammen med ledelsen, og like mange har vært samtalepartner for enkeltansatte. Nederst på listen finner vi etableringen av egne prosjekt- eller arbeidsgrupper, men nesten halvparten har altså deltatt i slike.

I forlengelsen av spørsmålet om hvorvidt omstillingen ga mer interessante og varierte arbeidsoppgaver, spurte vi også i dybdeintervjuene om omstillingen ga mer interessante tillitsvalgtoppgaver. Her ble det tegnet et så å si entydig bilde av at så var tilfellet. Unntaket var de tillitsvalgte i ErgoBluegarden, som har det som kan beskrives som et minimalistisk forhold til sin ledelse (se beskrivelse i forrige kapittel). Mange beskriver tillitsvalgtarbeidet som både mer tidkrevende, frustrerende og vanskelig under omstillingen, men også som mer interessant. Årsaken til at tillitsvalgtarbeidet ble mer interessant, ser ut til å være sammensatt. Noen peker på at de har lært mye om organisering, og at de har samarbeidet godt med ledelsen i arbeidsgrupper. Andre trekker fram at det å være godt informert om omstillingen har redusert egen usikkerhet om hva framtida vil bringe:

«Det har vært belastende å være inne i det som beskrives som den største omstillingen i statlig sektor noensinne. Vi skal bli AS fort og det er usikkert for de ansatte. Vi er bare 2 av 370 som vet hva framtida bringer (...) Men omstillingen har gitt mer interessante tillitsvalgtoppgaver – på godt og vondt. Ansvar er tyngende, men som styrerepresentant er det interessant å være med å velge ledere. Vi vil være med å velge ut fra hva folkene ute synes er gode og dårlige ledere. Det et headhuntingfirma fant ut, var stort sett identisk med det vi mente.

Hvis vi framfører våre synspunkter på en skikkelig måte, blir vi lyttet til» (Hovedtillitsvalgt for NAF i Staten vegvesen).

Sitatet ovenfor er fra en hovedtillitsvalgt. Det er opplagt at hovedtillitsvalgte er mer involvert i omstillingen enn de plasstillitsvalgte, og at de får interessante oppgaver som følge av omstilling. Likevel er det også mange plasstillitsvalgte som tegner mye av det samme bildet: Både at det har vært interessante prosesser å delta i samt at det å være tillitsvalgt har redusert usikkerheten i forhold til hvordan virksomheten vil se ut i framtida.

### Partssamarbeid om omstilling

I denne rapporten har vi beskrevet at de «tillitsvalgte i en ny tid» er opptatt av å etablere en samarbeidsrelasjon med sine ledelser, fordi innflytelsen antas å være større enn i en relasjon mer preget av formalitet, tvang og konflikt (jf. kapittel 4). Derfor er det også interessant å undersøke hvilke erfaringer de tillitsvalgte har med partsamarbeidet under omstilling.

Dybdeintervjuene ga et bilde av at de tillitsvalgte og ledelsen i all hovedsak hadde en relasjon preget av samarbeid, selv om flere etterlyste mer ryddige informasjonsprosesser og mer lydhørhet overfor kunnskapen de tillitsvalgte besitter. Kun i én virksomhet ble forholdet mellom ledelse og tillitsvalgte beskrevet som gjennomgående dårlig.

I spørreundersøkelsen har vi sett at det generelle forholdet mellom partene i stor grad vurderes som god. Et annet funn er at en stor andel av de tillitsvalgte tror at det ligger et stort effektiviseringspotensial i å øke fagforeningenes innflytelse, og at potensialet øker jo dårligere forholdet er. I tabell 5.3 har vi snudd problemstillingen og spør etter ledelsens strategi overfor fagforeningene.

Tabell 5.3 I hvor stor grad vil du si at ledelsen har søkt støtte hos fagforeningene i forbindelse med omstillingen? N=855 (vektet)

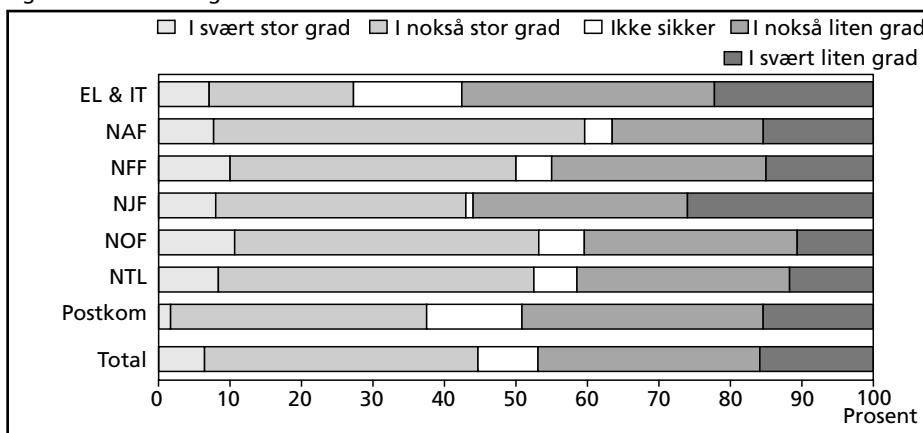
I svært stor grad	6
I nokså stor grad	38
I nokså liten grad	31
I svært liten grad	16
Ikke sikker	8
Total	100

Det er få som hevder at ledelsen i stor grad har søkt støtte hos fagforeningene. Et motsatt resultat ville vært langt mer overraskende – vi vil anta at det skal svært mye til før dette alternativet blir valgt. Det mest interessante er kanskje summen av de to øverste alternativene. Om lag 45 prosent av de tillitsvalgte hevder at ledelsen i

stor grad har søkt støtte hos de ansatte, 16 prosent plasserer seg i hva vi kan kalle «konflikt-kategorien», altså de som opplever sine ledere som lite støttesøkende. Før vi går videre og ser på hvilke sammenhenger vi kan finne på dette punktet, er det interessant å se hvordan svarene varierer på forbund.

Andelen som svarer at ledelsen i stor grad har søkt støtte, varierer fra 27,5 prosent i EL & IT opp til 50,7 i NFF. Igjen er det grunn til å understreke at svarene på slike spørsmål må tolkes i lys av hvilke forventninger de tillitsvalgte har. Samarbeids-tradisjoner og arbeidsform er viktig her, eksempelvis vil vi anta at dersom man har et kontinuerlig tett samarbeid med arbeidsgiver, skal det mer til før man havner i «svært stor»-kategorien enn dersom kontakten mellom partene er mer sporadisk eller konfliktfylt i utgangspunktet.

Figur 5.5 I hvor stor grad søker ledelsen støtte?



Dette gjør det interessant å se på sammenhengen mellom vurdering av partsforholdet og ledelsens rolle. Vi finner at det er en sterk sammenheng mellom disse spørsmålene. Det er altså slik at dersom forholdet mellom partene er godt, er sjansen stor for at man mener at ledelsen søker støtte i forbindelse med omorganisering. Og motsatt – dersom det er et dårlig forhold i utgangspunktet, er det langt mindre trolig at man opplever at ledelsen søker støtte.

Tillitsvalgte som mener at fagforeningene har spilt en aktiv rolle, er også tilbøyelige til å mene at ledelsen søker støtte.

Konklusjonen er altså at et godt forhold mellom partene og aktive fagforeninger gjør ledelsen mer interessert i samarbeid. Dette er neppe overraskende for noen, og helt i tråd med hva vi har funnet i tidligere undersøkelser.

Nå er det selvsagt viktig å vurdere disse resultatene mer kritisk. Vi kan kanskje anta at dersom ledelsen søker støtte, er det større sjanse for at de tillitsvalgte får

gjennomslag for sine synspunkter. En alternativ hypotese er at ledelsen trenger de tillitsvalgtes støtte for å legitimere det som skal skje.

Analysen viser at dersom ledelsen i stor grad søker støtte, er det større sjanse for at de tillitsvalgte svarer at de tror resultatet av omstillingen vil gi de ansatte en mer attraktiv virksomhet å jobbe i. Vi finner altså samsvar mellom ledelsens holdning og de tillitsvalgtes interesser. Derimot finner vi ingen sammenheng når det gjelder oppsigelser (altså det mest negative resultat sett med de tillitsvalgtes øyne), det er altså ikke slik at ledelsen er mindre støttesøkende i virksomheter som har opplevd oppsigelser.

## Nedbemanning

I dette avsnittet skal vi se konkret på en av de endringene som allerede har skjedd i de virksomhetene som omfattes av denne undersøkelsen, nemlig spørsmålet om nedbemanning. Dette området trekkes fram fordi vi antar på den ene siden at dette er endringer som har direkte betydning for de ansatte og deres tillitsvalgte, og – på den andre siden – vi vet at dette er et viktig og vanskelig arbeidsområde for de tillitsvalgte.

Vi har allerede sett at drøyt halvparten av de tillitsvalgte tror antallet ansatte vil synke. På vårt spørsmål om virksomheten har hatt nedbemanning i forbindelse med omorganisering, svarer 62 prosent ja, 36 prosent nei og (igjen bare) to prosent vet ikke.

Er det da slik at vi kan finne områder som er «ferdig» nedbemannet, eller er det snarere slik at det nettopp er der nedbemanning har funnet sted at det vil bli ytterligere nedbemanning? Funnene våre tyder på det siste; blant de som har opplevd nedbemanning svarte 68 prosent at de tror det blir færre ansatte i virksomheten, blant de som ikke har opplevd dette tror bare 30 prosent at det blir færre. Det er altså ikke slik at noen er «ferdig», men snarere slik at det er der man allerede har redusert antall ansatte man forventer at antallet synker ytterligere.

Å påstå at nedbemanning er en av de vanskeligste sakene en tillitsvalgt får til behandling, er neppe dristig, og heller ikke at kravet om garanti mot oppsigelser er blant de vanligste kravene i forbindelse med omstilling. Tabell 5.4 viser hvilke tiltak som er blitt brukt i de omorganiseringer hvor de tillitsvalgte har opplevd nedbemanning.

Ansettelsesstopp/naturlig avgang er – om vi skal bygge på de tillitsvalgtes oppfatninger – det vanligste tiltaket i forbindelse med nedbemanning. Nesten 90 prosent rapporterer at dette tiltaket er blitt brukt. På de neste plassene kommer

Tabell 5.4 Ulike typer tiltak ved nedbemanning, andel som svarer at tiltaket er blitt brukt. Andel ja

Ansettelsesstopp/naturlig avgang	88,5
Oppsigelser	34,9
Førtidspensjonering	69,1
Utdanningspermisjoner	61,2
Sluttvederlag	59,9
Egne enheter	49,5
N (vektet)	531

henholdsvis førtidspensjonering, utdanningspermisjoner, bruk av egne enheter, sluttvederlag og – nederst på listen – oppsigelser. Tretti prosent av de spurte har opplevd oppsigelser.

Er det da slik at tillitsvalgte som har opplevd den vanskeligste siden ved omstilling – nemlig nedbemanning og oppsigelser – er mer tilbøyelige til å gi negative karakteristikk av omstillingen totalt? Vi har sett på sammenhengen mellom det å ha opplevd henholdsvis nedbemanning og oppsigelser, og svarene på hvorvidt man tror at omstillingen har gitt/vil gi de ansatte en mer attraktiv virksomhet å jobbe i. Konklusjonen er at ved nedbemanning og oppsigelser er det en tendens til at de tillitsvalgte hevder at omstillingen ikke gir de ansatte en mer attraktiv jobb, men sammenhengen er ikke sterk nok til å være en uttømmende forklaring. Vi finner dessuten en sterkere sammenheng når det gjelder nedbemanning enn når det gjelder oppsigelser. Det er dermed ikke slik at vi kan påstå at jo mer alvorlige konsekvenser omstillingen gir, jo mer misfornøyd er man.

### **Erfaringer og prinsipper blant tillitsvalgte**

I dette avsnittet skal vi forsøke å gå grundigere inn i de holdningene de tillitsvalgte gir uttrykk for når det gjelder nedbemanning. Som vi vet, står ansiennitetsprinsippet sentralt i diskusjoner om nedbemanning. I en artikkel fra 1991 beskrives ulike normer og prinsipper i oppsigelsesprosesser i Norge på følgende måte (fritt oversatt fra engelsk):

«I den juridiske litteraturen om temaet, er det to normer som langt på vei framtrer som de viktigste: produktivitet og ansiennitet. Med fare for å overforenkle kan man kanskje si at arbeidsgiverne er tilhengere av produktivitetsnormen, mens de ansatte støtter ansiennitetsprinsippet. Disse funnene i den juridiske litteraturen støttes fra spørreundersøkelser på 1980-tallet. Omkring 60% av den voksne befolkningen støtter ansiennitetsprinsippet, mens om lag samme andel av arbeidsgiverne mente produktivitet skulle være avgjørende» (Engelstad 1990b).

«I den juridiske litteraturen er forholdet mellom de to normene slik: Virksomheten må først sikre at de beholder de typene ansatte som er essensielle for den

videre driften av virksomheten, så skal ansiennitetsprinsippet gjelde blant de andre typene ansatte. Dette forholdet mellom normene er trolig i stor grad akseptert i befolkningen» (Engelstad 1991:72).

Sitatene drøfter forholdet mellom ansiennitet og produktivitet i oppsigelsesprosesser. Ut fra denne diskusjonen er det rimelig å tenke seg at normene vil ha ulik tilslutning ut fra typen virksomhet. I en virksomhet der de fleste ansatte utfører samme type arbeid og har ensartede kvalifikasjoner, vil sannsynligvis ansiennitetsprinsippet stå sterkt. Imidlertid vil det trolig stå svakere i en virksomhet der de ansattes oppgaver og kvalifikasjoner er mer varierende. Under paraplyen til LO Stat finner vi i så måte ulike typer av virksomheter, og gjerne også avdelinger under en enkelt virksomhet som har helt ulike typer ansatte. La oss se, både via spørreundersøkelsen og dybdeintervjuene, hva de tillitsvalgte i LO Stat mener om prinsipper i nedbemanningsprosesser.

Tabell 5.5 viser hvilke kriterier de tillitsvalgte velger.

Tabell 5.5 Dersom noen skal skulle sies opp i forbindelse med omorganisering, hvem bør da etter ditt syn ha størst rett og nest størst rett til å beholde jobben? N=902 (vektet)

De som har arbeidet lengst i virksomheten	53,4	23,1
De som er dyktigst, mest effektive	25,6	34,2
De som har størst behov (forsørgelsesbyrde , vansker med å få nytt arbeid etc)	6,2	22,3
Andre	3,6	7,5
Vet ikke	11,2	12,9
Total	100,0	100,0

Det er ingen tvil om at ansiennitet er det kriteriet som får størst oppslutning, over halvparten har dette som førstevalg. En fjerdedel velger effektivitet, mens bare ti prosent velger behov, eller annet. Legg dessuten merke til den store andelen «vet ikke». I tabell 5.6 viser vi hvordan holdningene varierer med forbund.

Tabell 5.6 Dersom noen skal skulle sies opp i forbindelse med omorganisering, hvem bør da etter ditt syn ha størst rett til å beholde jobben? N=902

	De som har arbeidet lengst i virksomheten	De som er dyktigst, mest effektive	De som har størst behov	Andre	Vet ikke	Total
EL & IT	65,0	15,0	2,5	5,0	12,5	100
NAF	63,3	15,0	11,7	5,0	5,0	100
NFF	54,3	22,9	4,3	8,6	10,0	100
NJF	70,4	10,2	11,2	3,1	5,1	100
NOF	17,3	55,8	3,8	5,8	17,3	100
NTL	52,0	20,2	7,1	3,3	17,3	100
Postkom	48,5	40,2	3,8	2,3	5,3	100
Total	53,0	23,7	6,8	3,9	12,6	100

Med unntak av NOF og finner vi at flertallet av de spurte i alle forbundene lar ansiennitet være førstevalget, mens dyktighet/effektivitet inntar andre plasser. Blant de tillitsvalgte i NOF er dette kriteriet nummer én hos 56 prosent.

Vi ser at ansiennitet får størst oppslutning blant de intervjuede i spørreundersøkelsen. Det er stor grad av sammenfall i svargivingen ved de fleste spørsmålene som dekkes av både spørreundersøkelsen og de kvalitative dybdeintervjuene. Når det gjelder spørsmålet om ansiennitet er imidlertid bildet som tegnes i dybdeintervjuene noe avvikende. La oss først gi noen eksempler fra dybdeintervjuene og deretter peke på mulige forklaringer til at svarene varierer noe i de to undersøkelsene:

«På spørsmål om prinsipper for nedbemanning er jeg vel forpliktet til å si ansiennitet. Det er mest rettferdig, Men vi kan ikke overleve på ansiennitet. Vi må også sitte igjen med den kompetansen vi trenger» (Plasstillitsvalgt for NAF i Statens vegvesen).

«I utgangspunktet bør de mest effektive beholde jobben. Men nå er jeg gammel og er også litt tilhenger av ansiennitetsprinsippet. Jeg vil ikke få noen ny jobb» (Plasstillitsvalgt for NTL i Statens vegvesen).

«Som prinsipp for nedbemanning må man se på den kompetansen bedriften trenger mest. Kun ansiennitetsprinsippet er håpløst» (Lokalforeningsleder for NOF i Forsvaret).

«I en nedbemanningsprosess mener jeg at ansiennitet bør veie tungt, men vi må jo også sitte igjen med den typen kompetanse som vi trenger. Jeg håper vi slipper nedbemanning, men vi er ikke trygge» (Hovedtillitsvalgt for Postkom i Ergo-Bluegarden).

«Ansiennitet skal ikke være styrende i slike prosesser, men ErgoIntegration burde opprette et ressurspool som andre Ergo-bedrifter og Posten kan rekruttere fra når de trenger folk» (Klubbtillitsvalgt for EL & IT i ErgoIntegration).

Som vi ser av sitatene er det hovedsakelig argumentet om at bedriften må sitte igjen med den nødvendige kompetansen som fortrenger ansiennitetsprinsippet som det viktigste. Men sitatene viser også at ansiennitetsprinsippet står sterkt, og at mange føler seg forpliktet til å følge det i den grad det er mulig. Problemet er bare at disse informantene ikke opplever det som mulig ut fra situasjonen i sine virksomheter. Imidlertid var det noen av informantene som mente ansiennitetsprinsippet måtte gjelde uansett:

«Når det gjelder nedbemanning er det beste prinsippet: Sist inn, først ut. Vi har ikke måttet si opp noen faste, men ut fra det jeg har sett av nedbemanning andre steder, er dette et ryddig prinsipp. Da blir det ikke noe problem, for dette

prinsippet er allment akseptert som rettferdig. Når man blander inn andre hensyn, blir det problemer» (Hovedtillitsvalgt for NTL i Aetat).

«Man skal følge ansiennitetsprinsippet i nedbemanningsprosesser. Det er det eneste som alle forstår» (Hovedtillitsvalgt for NTL i Forsvaret).

Ut fra både spørreundersøkelsen og dybdeintervjuene er det grunn til å si at ansiennitetsprinsippet står sterkt. Disse to undersøkelsene er imidlertid ikke direkte sammenliknbare. De har ulike egenskaper. Spørreundersøkelsen kan i større grad si noe om hvor utbredt en holdning er, da den representerer et stort antall intervjuede tillitsvalgte. Dybdeintervjuene representerer et lite antall tillitsvalgte, men her har de fått anledning til å svare med egne ord samt føre lengre resonnementer med referanse til den faktiske situasjonen i sine virksomheter. Når de får besvare spørsmålet med egne ord, kan de gi mer utførlig uttrykk for fordeler og ulemper. I denne sammenhengen er hovedinntrykket at de tillitsvalgte finner ansiennitetsprinsippet mest rettferdig, men at det ofte er vanskelig å forfølge i praksis.

Det er også verdt å bemerke at det trolig vil være en forskjell på om man besvarer spørsmålet på prinsipielt grunnlag, eller ut fra den situasjonen ens egen virksomhet er i.

### **Ansiennitetsprinsippet i framtida**

La oss helt til slutt, med utgangspunkt i den representative spørreundersøkelsen, se om det er noen grunn til å anta at valg av fordelingskriterier vil endre seg i framtida – sett på bakgrunn av det vi vet i dag.

Vi finner ingen forskjell i valg av kriterier mellom de som ønsker å fortsette som tillitsvalgt og de som ønsker å avslutte sin tillitsvalgtkarriere.

I analysen av framtidens tillitsvalgte kan vi også bruke alder og utdanning som indikatorer, vi vet at utdanningsnivået øker generelt og dermed også i staten, og vi vet at dagens unge blir morgendagens tillitsvalgte. Vi finner ingen sammenheng mellom utdanningsnivå og valg av kriterier, derimot finner vi – som tabell 5.7 viser – at de yngste skiller seg kraftig ut.

Tabell 5.7 Dersom noen skal sies opp i forbindelse med omorganisering, hvem bør da etter ditt syn ha størst rett til å beholde jobben? N=902 (vektet)

Alders- grupper	De som har arbeidet lengst i virksomheten	De som er dyktigst, mest effektive	De som har størst behov	Andre		Total
				Vet ikke		
Under 30 år	25,6	60,5	2,3	7,0	4,7	100
30-44 år	49,7	31,4	5,9	2,5	10,5	100
45-59 år	61,6	15,8	6,1	4,1	12,5	100
60 år og eldre	37,0	18,5	18,5	7,4	18,5	100
Total	53,3	25,6	6,2	3,5	11,3	100

På bakgrunn av disse funnene kan vi konkludere med at holdningene til fordeling av arbeid kan være i ferd med å endre seg. I gruppa under 30 år er det bare en fire-del som velger ansiennitet, mens hele 60 prosent velger dyktighet/effektivitet. Andelen vet ikke er også spesiell i denne gruppa, bare fem prosent.

Ansiennitet er tradisjonelt et viktig virkemiddel for likebehandling av ansatte. Om disse funnene stemmer, kan dette komme til å endre seg. Det sentrale spørsmålet blir dermed om dette likhetskriterier blir erstattet med andre, eller om vekten på likebehandling svekkes. På det andre siden må vi selvsagt spørre om holdningene endrer seg etter hvert som man blir eldre og opparbeider seg sin egen ansiennitet, altså om forklaringen ligger i de tillitsvalgtes egeninteresse som arbeidstakere. I denne sammenheng er det svært interessant å se på andelen som velger ansiennitet i den eldste kategorien, her ser vi at andelen er lavere enn i de to midterste gruppene.

## **Omstillingens slitasje på de tillitsvalgte**

I dette avsnittet skal vi se på konsekvenser for den enkelte tillitsvalgte. Er det slik at arbeidet med omstilling og omorganisering sliter hardt på de tillitsvalgte, kan vi finne tegn på at dette arbeidet er kostbart rent personlig?

Det er vanskelig å måle slike personlige kostnader. Vi har valgt å fokusere på noen få indikatorer, nemlig spørsmålet om hvorvidt de kan tenke seg å fortsette som tillitsvalgt, om man har tid til å ta seg av enkeltmedlemmenes saker og hvorvidt det er vanskelig å balansere tillitsvervet med hensynet til familien eller egen karriere.

Som indikator på omstilling velger vi aktivitetsnivå, nedbemanning, oppsigelse og hvorvidt man har gått inn i rollen som sosial støtte for enkeltmedlemmer.

Hovedinntrykket er at arbeidet med omstilling i liten grad representerer personlige kostnader for de tillitsvalgte. Vi finner få eller ingen tegn på at arbeidet med omstilling, verken når det gjelder det generelle aktivitets spørsmålet eller de mer spesifiserte oppgavene, går utover lysten til å fortsette som tillitsvalgt, muligheten til å ta seg av enkeltmedlemmers saker, egen familie eller karriere. Det er imidlertid ett viktig unntak, tillitsvalgte som rapporterer at de har inntatt rollen som sosial støtte er mer tilbøyelige enn de andre til å mene at tillitsvervet kan påvirke forholdet til egen familie eller karriere. Alt i alt gir likevel våre resultater ingen grunn til å påstå at omstillingsarbeidet er med på å slite ut eller «bruke opp» de tillitsvalgte.

## Oppsummering

I spørreundersøkelsen er det bare fem prosent som ikke har deltatt i en omstilling, og tre firedeler var i en omstillingsprosess mens de ble intervjuet.

Overordnede mål med omstilling i offentlig sektor er å gi brukerne et bedre tilbud, å gjøre arbeidet mer attraktivt for de ansatte og få en bedre ressursbruk i virksomhetene. Når det gjelder de to første målsettingene deler de intervjuede seg i to. Femti prosent er overveiende positiv, mens den andre halvparten er overveiende negativ til hvorvidt disse målsettingene er innfridd. Imidlertid er andelen som helt klart er negativ større enn andelen som helt klart er positiv. De intervjuede mener i større grad at målsettingen om bedre bruk av virksomhetens ressurser er innfridd. Alt i alt kan vi si at de tillitsvalgte er varsomme med å gi omstillingen noe suksessstempel.

Ved hjelp av dybdeintervjuene ønsket vi å finne ut hvorvidt de tillitsvalgte mente omstillingen oppfylte målsettingen om å gi de ansatte mer utviklende og spennende arbeidsoppgaver. I de fleste virksomhetene mente de tillitsvalgte at det var få endringer – verken til det bedre eller til det verre. Unntaket var Statens vegvesen og Aetat. I Statens vegvesen mente de på produksjonssiden at det var gjort en innsats for å gjøre arbeidet mer utviklende, mens det på merkantil side gjennomgående var en større ensretting og mindre utviklende oppgaver. I Aetat mener de tillitsvalgte at arbeidsoppgavene har blitt mindre utviklende og interessante, men her er det vanskelig å si hva som skyldes omstillingen og hva som kan tilskrives andre endringer. En dansk undersøkelse viser hvor viktig det er med utviklingsmuligheter i arbeidet. Ansatte med lave utviklingsmuligheter har større risiko for å blir utstøtt fra arbeidslivet via sykefravær, arbeidsledighet og tidligpensjon.

Informantene i dybdeintervjuene er samstemte i at det har blitt mer interessant å være tillitsvalgt som følge av omstillingen. Til tross for at omstilling både er krevende og frustrerende, mener de aller fleste at den har vært mest interessant. Spørreundersøkelsen viste at det bare var de tillitsvalgte som i stor grad hadde rollen som sosial støtte som ble utslitt. Hele 80 prosent av de tillitsvalgte har deltatt nokså aktivt i oppgaver tilknyttet omstillingen. Flertallet mener at partssamarbeidet i omstillingen har fungert nokså godt. Under 20 prosent mener det har vært dårlig.

Nedbemanning er et vanskelig tema for tillitsvalgte. Sekstito prosent av de intervjuede i spørreundersøkelsen har opplevd nedbemanning på sin arbeidsplass. I denne undersøkelsen var det ansiennitetsprinsippet som hadde størst tilslutning som kriterium for nedbemanning. I dybdeintervjuene ble det tegnet et noe annerledes bilde. Også her mente de fleste at ansiennitetsprinsippet var mest rettferdig, men at dette prinsippet ble moderert av faktiske situasjoner. Informantene var også opp-tatt av at virksomheten måtte sitte igjen med den nødvendige kompetansen etter nedbemanningen.



## Kapittel 6 Oppsummering og avslutning

Vi startet med å spørre hva økt lokal handlefrihet betyr for tillitsvalgtrollen. Dette spørsmålet er høyst aktuelt og relevant, siden desentralisering er en viktig målsetting med omstillingen av statlig sektor.

For å svare på spørsmålet har vi undersøkt de tillitsvalgtes erfaringer ved hjelp av to ulike metoder. I spørreundersøkelsen, som omfattet 902 tillitsvalgte og 1030 medlemmer, var det bare fem prosent som ikke var berørt av omstilling. De 15 tillitsvalgte som deltok i dybdeintervjuene, var valgt ut fra at virksomhetene de arbeider i er under omstilling.

Kapitlene i undersøkelsen er strukturert ut fra de ulike rollene tillitsvalgte har. Første kapittel gir imidlertid en kort beskrivelse av kjennetegn ved de tillitsvalgte i LO Stat. Videre handler kapitlene om tillitsvalgtrollen i forhold til: medlemmene (kapittel 2), fritid, familie og yrkesliv (kapittel 3), ledelsen (kapittel 4) og omstillingen (kapittel 5).

I dette kapitlet skal vi oppsummere de viktigste funn og problemstillinger. Oppsummeringen er strukturert slik at den tilsvarer rekkefølgen gjennom rapporten for øvrig. Til slutt vil vi trekke på alle kapitlene i en diskusjon rundt dilemmaer knyttet til gamle og nye utfordringer i tillitsvalgtrollen.

### Hvem er de tillitsvalgte i statlig sektor?

Tema i rapporten er de lokale tillitsvalgte, og kjennetegnene gjelder også dette nivået.

De tillitsvalgte i statlig sektor skiller seg lite fra medlemmene. Gjennomsnittsalder for de tillitsvalgte er 44 år, mens den for medlemmene er 45. Forskjellene er også små når det gjelder sammensetning av kjønn og hvilke familietyper de lever i. De intervjuede har i gjennomsnitt en ansiennitet som tillitsvalgte på 8,5 år. Rimelig nok bruker de tillitsvalgte mer tid på vervet jo høyere verv de har, men over halvparten av de intervjuede oppgir å bruke mindre enn to timer per uke.

## Tillitsvalgtrollen og medlemmene

Medlemsarbeidet er en sentral del av vervet for de lokale tillitsvalgte. Viktige spørsmål i denne delen var:

- Hvor interessert er medlemmene i tillitsmannsarbeidet? Hvilke erfaringer har de tillitsvalgte med rekruttering til tillitsverv?
- I hvor stor grad opplever de tillitsvalgte at de har tid til å ta seg av enkeltmedlemmer?
- I hvilken grad er de tillitsvalgte villig til å ta gjenvalg?

Hvilke oppgaver knyttet til medlemsarbeidet oppleves som belastende, og hvilke oppleves som givende?

- Hva er potensialet for rekruttering i LO Stat?
- Hva er årsak til rekrutteringsproblemer generelt?
- Hvilke innspill har de tillitsvalgte i forhold til å styrke rekrutteringsarbeidet?

Arbeidet med å hjelpe enkeltmedlemmer er forstst det de tillitsvalgte synes er viktigst og mest givende. Samtidig kan dette arbeidet også være belastende og vanskelig å begrense. Slike vansker oppstår særlig hvis den tillitsvalgte får rollen som sosial støtte. Saker knyttet til enkeltmedlemmer er dessuten gjerne tidkrevende enten de strengt tatt hører hjemme på den tillitsvalgtes bord eller ei.

Selv om arbeidet med enkeltmedlemmer oppleves som givende, sliter de tillitsvalgte med å vekke medlemmenes interesse for faglige spørsmål. «De nære ting», som lønnsoppgjør og andre saker som er relatert til medlemmet personlig, oppleves som mest interessant for medlemmene. Det enkelte tillitsvalgte opplever som en «lavere interesse enn tidligere», kan skyldes en generell intensivering av arbeidslivet, som gjør at hver enkelt har mindre tid og overskudd til å engasjere seg i faglige spørsmål. Dette siste er en rimelig antakelse, siden et av de overordnede målene med omstilling av statlig virksomhet er effektivisering.

Rekruttering av tillitsvalgte er sentralt for fagbevegelsen. Alt i alt er utsiktene relativt gode. Elleve prosent av de uten erfaring som tillitsvalgt kan tenke seg å påta seg verv. Av de som allerede er tillitsvalgte er det 57 prosent av de som bruker lite tid, og 78 prosent av de som bruker mye tid som ønsker gjenvalg.

Hvorvidt de tillitsvalgte ønsker gjenvalg, er et viktig spørsmål av to grunner. Ved siden av at det sier noe om tilgangen på tillitsvalgte framover, er det også en indikator på hvordan de trives i rollen. Det at 60 prosent av de tillitsvalgte kan tenke seg gjenvalg, er gode nyheter både med tanke på både tillitsmannsapparatets framtid og de tillitsvalgtes trivsel.

Fordelene ved å være tillitsvalgt er at de får bedre kunnskap om arbeidsplassen. I omstillingsprosesser er dette særlig verdifullt, da mange ansatte er usikre på hvordan de selv blir berørt av omstillingen. Det å være tillitsvalgt betyr at man er bedre informert generelt og om omstillingen spesielt, som igjen bidrar til å redusere den tillitsvalgtes egen usikkerhet. Andre fordeler med rollen er at det er spennende og lærerikt å samarbeide med ledelsen samt at mange tillitsvalgte opplever en selvutvikling gjennom vervet. Problemet med disse fordelene er at de ikke er tydelige *før* en har opplevd dem selv. Det betyr at disse fordelene er vanskelige å synliggjøre når man skal rekruttere nye tillitsvalgte. I dybdeintervjuene er det flere som peker på at en form for hospitering eller mentor-ordning kan bøte på dette problemet. Dersom en potensiell tillitsvalgt får følge med den erfarne tillitsvalgte på noen møter, og vil hun få et innblikk i de mindre åpenbare fordelene ved å være tillitsvalgt.

## **Tillitsvalgtrollen og yrkeskarriere, kolleger, fritid og familie**

Sentralt i en vurdering av hvorvidt man skal ta et tillitsverv står hensynet til ens egen yrkeskarriere, ens kolleger, familie og fritid. De tillitsvalgtes vurderinger og erfaringer på dette området er viktige av to grunner. For det første er dette viktig informasjon i forhold til rekruttering. For det andre sier det noe om hva som er belastende for de etablerte tillitsvalgte.

- Gjør arbeidet som tillitsvalgt at man sakker akterut karrieremessig?
- Er tillitsvalgtarbeidet belastende i forhold til familielivet?
- Hvilke grunner oppgis av de som ikke kan tenke seg å stille til valg? Er grunnene forskjellige ut fra om de har erfaring som tillitsvalgte eller ei?

Flertallet av de tillitsvalgte bruker lite fritid på vervet og er også svært bevisst på at vervet ikke skal spise opp for mye av fritida. Det mindretallet som av ulike grunner belegger fritida tungt med tillitsvalgtarbeid, opplever det som svært belastende. Vansker med å begrense tillitsvalgtarbeidet til arbeidstida oppstår først og fremst i situasjoner der medlemmer har alvorlige og vanskelige problemer, og den tillitsvalgte får rollen som sosial støtte.

Det å ikke ønske seg verv som tillitsvalgt begrunnes noe ulikt av de med og uten erfaring. De uten erfaring som tillitsvalgt vil unngå verv fordi de mener det vil belaste familien. De med erfaring vegrer seg først og fremst fordi tillitsverv går utover jobben. Også de som står i et tillitsverv på intervjuetidspunktet mener vervet belaster

jobben mer enn det belaster familie og fritid. Bekymringer for de belastninger vervet medfører for jobben forsterkes trolig når virksomheten er i omstilling og kravene til effektivitet øker.

## Tillitsvalgtrollen og ledelsen

Tillitsvalgte ønsker innflytelse på lønns- og arbeidsvilkår. Omstilling har som et mål å gi mer innflytelse til lavere nivåer i bedriften. Det betyr at tillitsvalgte på lokalt nivå vil få større mulighet for innflytelse i samarbeid med den lokale ledelsen. Vi har undersøkt hvordan dette samarbeidet fungerer. Her baserer vi oss i hovedsak på dybdeintervjuer av 15 tillitsvalgte fra virksomheter som alle er under omstilling: Aetat, Statens vegvesen, ErgoBluegarden, ErgoIntegration og Forsvaret. Viktige problemstillinger var:

- Hvilke erfaringer har våre tillitsvalgte med samarbeid med ledelsen? Mener de at de betraktes som reelle drøftingspartnere, eller har de inntrykk av at ledelsen ser på dem som «et hår i suppa»?
- Hvordan fungerer ledelsens informasjon til de tillitsvalgte? Informeres de for mye, for lite, i tide, eller for sent? Informeres de tillitsvalgte eksklusivt, eller går all informasjon ut til samtlige ansatte samtidig?
- Hvordan håndteres IDF-bestemmelsene i virksomhetene? Gir bestemmelsene reell innflytelse?
- Hvilke rammebetingelser opplever de tillitsvalgte at den lokale ledelsen har, og hvordan påvirker det de tillitsvalgtes innflytelse?

Alle tillitsvalgte ser ut til å mene at den mest effektive formen for innflytelse oppnås gjennom et tett og godt samarbeid med ledelsen. Bare de tillitsvalgte i ErgoBluegarden beskriver sin relasjon til ledelsen som svært lite preget av samarbeid. Her er ledelsen negativ til at tillitsvalgte bruker tid på vervet, de gir lite informasjon til tillitsvalgte og søker aldri deres råd, eller inviterer til noen form for dialog. De kommuniserer bare med de tillitsvalgte i anledninger som er pålagt, som eksempelvis lønnsforhandlinger. I de andre virksomhetene er forholdet mellom ledelse og tillitsvalgte i større eller mindre grad preget av samarbeid. I spørreundersøkelsen som er representativ for tillitsvalgte i LO Stat oppgir 70–80 prosent av de tillitsvalgte at de har et samarbeidsklima som er «svært, eller nokså godt».

Enkelte tillitsvalgte har klart å utvikle sine relasjoner til ledelsen fra å være preget av motvilje til å bli mer preget av samarbeid. «Snuoperasjonene» har vært vellykkede

fordi de tillitsvalgte har lagt fram saker og synspunkter på en måte som demonstrerer *kunnskap* som ledelsen ser de har nytte av. Dette er kunnskap om lover, avtaler og forskrifter samt gode analyser av konsekvenser av ulike foreslåtte endringer. Slike erfaringer er nyttige. De sier oss noe som egentlig er opplagt: Et godt samarbeid mellom tillitsvalgte og ledelsen må være tuftet på at begge parter har utbytte av samarbeidet. Det betyr at den tillitsvalgte må tilføre en type kunnskap som ledelsen vanskelig kan innhente fra annet hold. For den tillitsvalgte er det en utfordring å skaffe seg denne typen kunnskap. Det krever at hun har *tid* til å sette seg inn i saker på en skikkelig måte. Jo mer kompliserte saker som foreligger, jo mer tid kreves. Men ikke bare tid. Den tillitsvalgte må også ha tilgang til verktøy som gjør det mulig å fremskaffe nødvendig kunnskap.

Det å ha tid til å skaffe seg kunnskap er også viktig for den tillitsvalgtes innflytelse. Dersom en tillitsvalgt ikke har tid til å innhente egne opplysninger og gjøre egne forberedelser, vil hun være nødt til å basere seg på ledelsens saks- og problembeskrivelse. Da vil ledelsen få det som kalles modellmakt (Bråten 1981), og den tillitsvalgtes reelle innflytelse blir liten.

Informasjon er et sentralt element i relasjonen mellom ledelse og tillitsvalgt. For noen tillitsvalgte er det et problem at store mengder informasjon sendes ut elektronisk. Viktig informasjon drukner i uviktig informasjon, og det er tidkrevende å sette seg inn i alt. Ofte sendes informasjonen ut til alle ansatte. Den tillitsvalgte vet at medlemmene har enda mindre tid enn henne selv til å sette seg inn i informasjonen, og hun står derfor overfor et dilemma: Skal hun informere medlemmer om saker der de selv har tilgang til informasjon? Andre tillitsvalgte opplever det som problematisk at ledelsen sender ut agenda og saksopplysninger til møter så sent at både medlemsdemokrati og tillitsvalgtes anledning til å forberede seg blir skadelidende.

Et annet spørsmål er hvor reell desentraliseringen er. Dersom det er liten reell beslutningsmakt på lokalt nivå, kan tillitsvalgtes bestrebelser etter en god samarbeidsrelasjon med ledelsen munne ut i liten grad av innflytelse. I både Aetat og i Statens vegvesen opplever de tillitsvalgte den politiske styringen som så sterk at den lokale autonomien er lite reell. En av de tillitsvalgte foreslår lobbyvirksomhet overfor politikere som en mulig kanal til innflytelse.

Når det gjelder IDF-paragrafene opplever flere tillitsvalgte at de og ledelsen ofte er uenige om hva som sorterer under de ulike paragrafene.

Samarbeidsrelasjonen til ledelsen er viktig også for tillitsvalgtes trivsel i vervet. Spørreundersøkelsen viser at de tillitsvalgte som opplever et godt samarbeidsklima på arbeidsplassen, i større grad ønsker å fortsette i sine verv enn de som har et dårlig samarbeidsklima.

## Tillitsvalgtrollen og omstillingen

Omstilling og nedbemanning er en realitet i mange av virksomhetene i LO Stat. Viktige mål med omstilling er bedre tilbud for brukerne, mer attraktive arbeidsoppgaver for ansatte og bedre ressursbruk. Vi har spurt om de tillitsvalgte mener målene er innfridd. Vi er også opptatt av hvordan omstillingen har påvirket tillitsvalgtes oppgaver og rolle.

- I hvilken grad har omstillingen gitt mer attraktive arbeidsoppgaver for de ansatte?
- I hvilken grad har omstillingen gitt mer spennende tillitsvalgtoppgaver?
- I hvilken grad opplever de tillitsvalgte at ledelsen har søkt deres støtte i omstillingsprosessen?
- Hvilke erfaringer har de tillitsvalgte med nedbemanning?
- Hvilke prinsipper mener de tillitsvalgt bør gjelde i nedbemanning? Hvor sterkt står ansiennitetsprinsippet?

De tillitsvalgte gir ikke omstillingen noe suksess-stempel. I spørreundersøkelsen mener 50 prosent av de tillitsvalgte at omstillingen i stor eller i noen grad har innfridd målene om bedre tilbud til brukerne og mer attraktive arbeidsoppgaver for ansatte. Den andre halvparten er overveiende negativ til dette. Imidlertid er det flere som er helt negative enn helt positive. Bedre bruk av virksomhetens ressurser er det målet de tillitsvalgte mener omstillingen har innfridd i størst grad.

I dybdeintervjuene spurte vi om omstillingen hadde gitt mer spennende arbeidsoppgaver. De fleste mente det var få endringer av omstillingen når det gjaldt innholdet i arbeidsoppgaver. Unntakene er Statens vegvesen og Aetat. I Statens vegvesen mener de tillitsvalgte at det på produksjonssiden er utviklet redskaper som skal gjøre arbeidet mer utviklende og spennende. Eksempler er mer selvstyrte arbeidslag. På merkantil side er det imidlertid blitt større ensretting og mindre utviklende oppgaver. I Aetat oppleves arbeidsoppgavene mer ensformige og mindre meningsfulle. Men hvorvidt dette skyldes omstilling eller den generelle krisen i etaten, er umulig å fastslå ut fra våre undersøkelser.

Samtlige tillitsvalgte mener at omstillingen har gjort tillitsvalgtarbeidet mer interessant. Åtti prosent har deltatt nokså aktivt i arbeidet med omstillingen. Selv om omstilling er tidkrevende, utfordrende og til dels frustrerende for tillitsvalgte, synes de like fullt den har gitt mer interessante tillitsvalgtoppgaver.

Nedbemanning er et vanskelig tema for tillitsvalgte. Sekstito prosent av deltakerne i spørreundersøkelsen har opplevd nedbemanning. I denne undersøkelsen hadde ansiennitetsprinsippet størst oppslutning som kriterium i nedbemannings-

prosesser. I dybdeintervjuene ble det tegnet et noe annerledes bilde. Også her ble ansiennitetsprinsippet framholdt som det mest rettferdige, men virksomhetens behov for å beholde essensiell kompetanse var det mest avgjørende kriteriet. Vi ser altså at et tradisjonelt prinsipp for fagbevegelsen modereres av forhold i omstilte virksomheter i LO Stat.

## Tillitsvalgte i omstillingenes tid: dilemmaer og utfordringer

Helt til slutt vil vi peke på noen dilemmaer og utfordringer den tillitsvalgte og fagbevegelsen står ovenfor. De fleste av dem er gamle, men har blitt forsterket og intensivert av omstilling i offentlig sektor.

For å forstå hvordan de tillitsvalgte utfordres, må vi kort beskrive hva omstilling innebærer:

Desentralisering har ført til at flere og mer kompliserte oppgaver flyttes til de nederste nivåene i tillitsmannsapparatet. For å håndtere de store kompliserte sakene, som eksempelvis byggesaker, nedbemanningssaker og lokale lønnsforhandlinger, trenger de tillitsvalgte muligheter til å utvikle kunnskap på egne premisser. Den ene årsaken til dette er at tillitsvalgtes reelle innflytelse vil bli svekket dersom hun må basere sine meninger på ledelsens saks- og problembeskrivelse. Den andre årsaken er at tillitsvalgte bare blir interessante sparringspartnere for ledelsen dersom de kan tilføre ledelsen kunnskap som de har nytte av.

Omstilling har også ført til intensivering. Intensivering kan forstås som et resultat av effektivisering og innebærer at hver ansatt skal gjøre mer på kortere tid. Siden de tillitsvalgte også har et arbeid ved siden av vervet, er det viktig å huske på at de også opplever å være i større tidsnød i jobbene sine.

Med disse beskrivelsene av omstillingens effekter kan vi skissere følgende dilemma ved hjelp av figur 6.1. I dilemmaet inngår også hensynet til ivaretagelse av de tradisjonelle tillitsvalgtoppgavene.

Figur 6.1 Dilemma i kjølvannet av nye oppgaver for tillitsvalgte

		Kunnskap om «tradisjonelle» tillitsvalgtoppgaver (knyttet til ansatte/medlemmer)	
		Stor	Liten
Kunnskap om «nye» tillitsoppgaver (knyttet til omstilling)	Stor	Idealet	Sentrale tillitsvalgte
	Liten	Lokale tillitsvalgte	

Det å utvikle kunnskap om nye oppgaver tilknyttet omstilling krever tid brukt med ledelsen og på kunnskapsutvikling på egen hånd. Slik tidsbruk reduserer tilstedeværelsen på arbeidsplassen. Redusert tilstedeværelse på arbeidsplassen kan redusere evnen til å stille opp for enkeltmedlemmer når de har behov. Vi ser altså at når det legges for mye vekt på å løse den nye typen oppgaver, kan det gå utover evnen til å løse de tradisjonelle oppgavene.

Det å få nok tid til å ivareta begge hensyn kan være svært vanskelig. I Danmark foregår en diskusjon om hvordan man skal håndtere de nye oppgavene, fordi man har økende problemer med å rekruttere tillitsvalgte i privat sektor. Årsaken til at det er vanskelig å rekruttere tillitsvalgte beskrives slik:

«Det er sværere at rekruttere tillidsrepresentanter, og der er ingen tvivl om at det henger sammen med arbeidsbyrden. Flere og flere oppgaver legges over på tillidsrepresentantens skuldre (...) Opgaverne bliver bredere og mer kompliserte, og folk har ikke lyst til at prøve kræfter med den store opgave» (LO Ugebrev nr. 23, 2002).

I Danmark diskuterer man flere mulige løsninger på problemet. Det ene er å gi tillitsrepresentanten mer tid til å skjøtte vervet i tråd med overenskomsten, det andre er å dele vervet på flere hender, og det tredje er å legge noen av tillitsrepresentantens oppgaver over på lokalavdelingene. (Avdelingene er regionalt definert og står mellom klubbene og forbundet.)

Løsningen med å flytte flere oppgaver over på avdelingene innebærer et dilemma, fordi mange tillitsvalgte setter pris på de mange varierte oppgavene som er kommet til i den senere tid. I Danmark er man redd for at de dyktigste tillitsvalgte trekker seg dersom man reduserer vervet til en mer «gammeldags» utgave, der den mest sentrale oppgaven er å løse konflikter på arbeidsplassen.

Også i dybdeintervjuene som er foretatt i forbindelse med denne undersøkelsen framholder de tillitsvalgte at omstillingen har gitt mer krevende, men også mer interessante tillitsvalgt oppgaver. Her har man altså et dilemma: Å styrke evnen til å løse den ene typen oppgaver kan gå utover evnen til å utføre den andre typen oppgaver. Løsningene finnes neppe i å fjerne omstillingsoppgavene fra bordet til de lokale tillitsvalgte. Vi vet at de setter pris på de nye oppgavene – selv om de er krevende. Løsningen kan finnes i å kombinere oppgavene på en eller annen måte. På grunnlag av våre undersøkelser kan vi ikke foreslå løsninger, men vi kan forsøke å antyde hvilken type kunnskap de tillitsvalgte bør utvikle for å løse omstillingsoppgavene.

Tidligere i sammendraget la vi vekt på at de nye oppgavene i stor grad må løses i samarbeid med ledelsen. Derfor må vi spørre: Hva slags kunnskap må den tillitsvalgte ha for at ledelsen skal ønske å involvere dem tidlig i prosesser og bruke dem som reelle sparringspartnere?

Enkelte av våre hovedtillitsvalgte, samt noen plasstillitsvalgte, peker på at det er vanskelig for dem å være på høyden med ledelsens stab. Mange staber, spesielt på sentralt nivå, har både tidsressurser og faglige ressurser som overgår den tillitsvalgtes ressurser. Poenget er heller ikke at de tillitsvalgte i en slik situasjon skal ha økonomisk, juridisk eller annen fagkompetanse som tilsvarer ledelsens. Det å «slå ledelsen på ledelsens hjemmebane» er verken et mulig eller et realistisk mål med de tillitsvalgtes kunnskapsutvikling i forbindelse med omstilling. Men de tillitsvalgte må ha tilstrekkelig kunnskap om disse temaene til at hun kan forstå og analysere seg fram til hvilke konsekvenser de foreslåtte endringene har for de ansatte. Tillitsvalgte har ofte bedre forutsetninger for å forstå konsekvenser av endringer for de ansatte enn det ledelsen har. Det er denne typen kunnskap de tillitsvalgte må bygge videre på og sammenføre med en grunnleggende kunnskap om omstillingsspørsmål. Slik kunnskap krever at de tillitsvalgte ikke baserer all sin viten på de problem- og saksbeskrivelser som ledelsen gir av omstillingen. Det å basere seg for mye på ledelsens virkelighetsbeskrivelse er en reell fare ved å gå inn i et tett samarbeid med ledelsen (Bråten 1981). For å motvirke at man som tillitsvalgt adopterer ledelsens virkelighetsbeskrivelse av omstillingen må den tillitsvalgte ha tilgang til verktøy for egen kunnskapsutvikling. Her kan trolig fagbevegelsen sentralt bidra.

Vi vet fra denne undersøkelsen at de færreste lokale tillitsvalgte bruker mye tid på vervet. Femti prosent bruker inntil to timer ukentlig. Vi vet også at omstillingen ikke sliter ut de tillitsvalgte. Løsningen på dilemmaet er derfor neppe å uten videre gi de tillitsvalgte mer tid. Kanskje bør man heller fokusere på kunnskapsutvikling rundt nye oppgaver. Kombinert med kunnskapen om arbeidsplassen, som de tillitsvalgte allerede har, kan vi få tillitsvalgte som er bedre rustet til å takle de utfordringer som ligger i det å være tillitsvalgt i omstillingenes tid.



# Litteratur

- Berg, N. m.fl. (1996) *Håndbok for tillitsvalgte i konsern*. Oslo: Fafo
- Beaumont, P.B. (1992) *Public Sector Industrial Relations*. London: Routledge
- Bråten, M. (2002) *Lokal lønnsdannelse i Stat og NAVO – med særlig vekt på erfaringene til tillitsvalgte i LO Stat*. Oslo: Fafo
- Bråten, S. (1981) *Modeller av menneske og samfunn*. Oslo: Universitetsforlaget
- Engelstad, F. (1991) «Norms of Just Allocation in Norwegian Society». I: Engelstad, F., red., *Social Inequality and Social Norms. Proceedings from Vilhelm Aubert Memorial Symposium 1990*. Oslo: Institute for Social Research
- Hagen, I.M. og A. Pape (1997) *Medspillere eller motspillere? Lederes og tillitsvalgtes erfaringer med Hovedavtalen i Staten*. Oslo: Fafo
- Hellevik, Ottar (1991) *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. Oslo: Universitetsforlaget
- Hovedavtalen av 2002 mellom NAVO og LO Stat
- Hovedavtalen i Staten 2002-2005
- Navrbjerg, S.E. m.fl (1998). *Fremtidens tillidsrepresentant – arbeidsplass, politikk og solidaritet*. København: Landsorganisationen i Danmark
- Navrbjerg, S.E. m.fl. (1998) *Den samarbejdende tillidsrepresentant – forholdet til kollegaer og ledelse*. København: Landsorganisationen i Danmark
- Nergaard, K. og A. Pape (1996) *Norsk Tjenestemannslag, organisasjonsmodell og praktisk fagforeningsarbeid*. Oslo: Fafo
- Neergard, K. og A. Pape (2000) *Tillitsvalgtopplæring i statlig sektor*. Oslo: Fafo
- Thompson, P. og D. McHugh (1995) *Work Organizations. A Critical Introduction*. 2. utgave. GB: McMillan Press
- Traxler, F. (1998) «Collective Bargaining in the OECD: Developments, Preconditions and Effects.» *European Journal of Industrial Relations*, Vol. 4: 207–226

Walton, R.E. m.fl. (1994) *Strategic Negotiations. A theory of change in labour-management relations*. US: Harvard Business School Press

### **Øvrige kilder**

*Dagens Næringsliv* 17.08.2002

Foredrag av Victor D. Norman, Tariffpolitisk konferanse i Utdanningsgruppens Hovedorganisasjon, februar 2002

*LO-Aktuelt* nr. 17, 2002

LO Ugebrev nr. 23, 24, 2002.



# Tillitsvalgt i omstillingenes tid

Tema for denne rapporten er tillitsvalgtes utfordringer i kjølvannet av omstillingene i statlig sektor. I tillegg til å undersøke hva som er givende og belastende ved tradisjonelle oppgaver knyttet til vervet, ser vi også på nye oppgaver som er kommet til. Hvordan påvirker disse, i samspill med de mer tradisjonelle oppgavene, den tillitsvalgtes hverdag?

Medlemsarbeidet er en tradisjonell, men sentral del av de tillitsvalgtes arbeid.

- Hvor interesserte er medlemmene i tillitsvalgtarbeidet? I hvor stor grad har de tillitsvalgte tid til å ta seg av enkeltmedlemmer? Hvilke oppgaver i medlemsarbeidet oppleves som givende og hvilke er belastende?

Rekruttering av tillitsvalgte er en sentral forutsetning for fagbevegelsen.

- Er medlemmene villige til å ta tillitsverv? Hvor mange av de tillitsvalgte ønsker gjenvalg? Hvorfor ønsker eller ønsker de ikke gjenvalg?

Med desentralisering av oppgaver øker betydningen av det lokale samarbeidet mellom ledelse og tillitsvalgte.

- Hvilke erfaringer har de tillitsvalgte med samarbeid med ledelsen? Er de reelle drøftingspartnere, eller en klamp om foten på ledelsen?

Omstilling er en realitet i mange av virksomhetene under LO Stat.

- Hvordan har omstillingene påvirket de tillitsvalgtes oppgaver? I hvor stor grad sliter omstillinger på de tillitsvalgte?



**Fafo**

Borggata 2B/Postboks 2947 Tøyen  
N-0608 Oslo  
[www.fafo.no](http://www.fafo.no)

Fafo-rapport 400  
ISBN 82-7422-384-5  
ISSN 0801-6143