

Johanne Stenseth Huseby og Sissel C. Trygstad

Styrke i krevende tider

Den norske arbeidslivsmodellen på mikronivå





Styrke i krevende tider. Den norske arbeidslivsmodellen på mikronivå

Temaet for denne rapporten er den norske arbeidslivsmodellen på mikronivå, det vil si relasjonene mellom tillitsvalgte og ledelse på arbeidsplassnivå. Koronapandemien fikk konsekvenser for mange norske virksomheter, og vi spør om partssamarbeidet ble benyttet for å begrense de negative effektene av nedstengning og økonomisk tilbakeslag. Vi undersøker også hva som kjennetegner partssamarbeidet i kjølvannet av pandemien. Hvilke ordninger har virksomhetene for representasjon? Er det over tid blitt flere eller færre tillitsvalgte som både deltar på formelle møter og samtidig har uformell kontakt med ledelsen? Vi undersøker hvilke saker som diskuteres mellom tillitsvalgte og ledelse, hvilke saker som sjeldnere står på dagsordenen, og sammenhengene mellom et etablert partssamarbeid og de tillitsvalgtes opplevelse av egen innflytelse på arbeidsplassen. Tillit trekkes fram som et viktig element i den norske arbeidslivsmodellen. Har tillitsvalgte fremdeles tillit til sin motpart på ledersiden? Studien er basert på en spørreundersøkelse blant tillitsvalgte i tre LO-forbund som til sammen dekker sentrale deler av privat sektor. Spørreundersøkelsen er supplert med kvalitative intervjuer blant tillitsvalgte og ledere i de samme delene av arbeidsmarkedet.

Innhold

Forord	3
Sammendrag	4
Summary	7
1 Innledning	12
1.1 Samarbeid i utfordrende tider	12
2 Deltakelse – hvorfor og hvordan?	16
2.1 Den normative begrunnelsen	16
2.2 Hvordan deltakelse kan utfolde seg	18
2.3 Oppsummering	19
3 Metodisk tilnærming	20
3.1 Problemstilling	20
3.2 Spørreundersøkelsen.....	20
3.3 Kvalitative intervjuer	24
4 De tillitsvalgte	26
4.1 Fartstid	26
4.1 Er de åpne for en ny periode?	31
4.2 Oppsummering	32
5 Samarbeid i krisetider	35
5.1 Norge stenger ned	35
5.2 Krig i Europa.....	35
5.3 Hvor berørte var virksomhetene?	36
5.4 Møter mellom partene under pandemien	39
5.5 Revitalisering eller ubrukt potensial?.....	42
5.6 Endringer i kjølvannet av pandemien	44
5.7 Oppsummering.....	47
6 Etablerte ordninger og deltakelsesform	50
6.1 Hvilke ordninger er etablert?	50
6.2 Ulike partssammensatte utvalg	53
6.3 Formell og uformell deltakelse.....	55
6.4 Oppsummering	56
7 Innflytelse og partssamarbeid	58
7.1 Saker i partssammensatte fora	58
7.2 Tillitsvalgtes innflytelse – tar ledelsen hensyn til innspill?.....	61
7.3 Partssamarbeid og innflytelse – hva mener ledere og tillitsvalgte?	62
7.4 Alt i alt – innflytelse	66
7.5 Oppsummering	67
8 Tillit er ferskvare	69
8.1 Hva er tillit?	69
8.2 Vurdering av tillit.....	69

8.3 Deltakelse, innflytelse og tillit	72
Referanser	75

Forord

Det sies gjerne at den norske arbeidslivsmodellen har kriseerfaring. Norge var ett av de landene som klarte seg best gjennom finanskrisa. Men hva med pandemien? Ble partssamarbeidet på virksomhetsnivå benyttet for å begrense de negative effektene av nedstengning og økonomisk tilbakeslag? Og hvordan fungerer partssamarbeidet i kjølvannet av pandemien? Dette er to sentrale spørsmål som diskuteres i denne rapporten.

Rapporten bygger på en spørreundersøkelse gjennomført blant tillitsvalgte i tre LO-forbund: Fellesforbundet, Handel og Kontor i Norge (HK) og Norsk Nærings- og Nytelsesmiddelarbeiderforbund (NNN). I tillegg er det gjennomført intervjuer blant tillitsvalgte og ledere i virksomheter som faller inn under de tre forbundenes tariffområder. Vi ønsker å benytte anledningen til å takke alle som besvarte spørreundersøkelsen og alle som stilte opp til intervjuer med oss i en krevende tid. Uten dere, ingen studie.

Det er også andre som skal takkes. Dette arbeidet er muliggjort på grunn av finansiering fra LO. Vi takker derfor for muligheten til å gjøre dette dypdykket inn i partssamarbeidet på virksomhetsnivå. Videre har vi fått god hjelp og viktige innspill fra referansegruppa, der Kjetil Andersen (HK), Kim Kalsås-Carlsen (Fellesforbundet), Arvid Ellingsen (LO) og Jarle Wilhelmsen (NNN) har vært representert.

På Fafo har Sofie Steensnæs Engedal tilrettelagt rapporten for publisering, og Kristine Nergaard har kvalitetssikret innholdet. Stor takk til dere begge.

Alle feil og mangler står for forfatterens regning.

Oslo, Sissel C. Trygstad (prosjektleder)

Sammendrag

Helt sentralt i den norske arbeidslivsmodellen står de tillitsvalgte, som skal ivareta medlemmenes interesser i samarbeidet med arbeidsgiver på virksomhetsnivå – også gjennom utfordrende tider.

Da koronapandemien inntraff og Norge stengte ned i mars 2020, måtte de fleste virksomheter tilpasse driften. Framtidsutsiktene var usikre, arbeidsledigheten steg, og trepartssamarbeidet skulle bidra til å begrense pandemiens skadevirkninger (Fløtten & Trygstad, 2020). Flere steder ble det lokale partssamarbeidet styrket under krisa, og mange tillitsvalgte opplevde arbeidsgivernes krisehåndtering på arbeidsplassen som god (Trygstad et al., 2021; Trygstad et al., 2023). Dette varierer imidlertid i takt med hvor hardt pandemien rammet de tillitsvalgtes arbeidsplass.

Etter pandemien har Russlands fullskalainvasjon av Ukraina ført til store ødeleggelser og tap av liv. For Norges del ledet krigen til en strøm av flyktninger. Mange av disse flyktningene skal integreres i det norske samfunnet og i arbeidsmarkedet. Krigen har også brakt med seg høye energipriser, matvarepriser og inflasjon. I tillegg står det norske arbeidslivet overfor utfordringer knyttet til demografi og klimaendringer (Meld. St. 31 (2023–2024)). Knapphet på hoder og hender og behovet for omstilling henger tett sammen og vil legge press på mer effektive måter å løse arbeidsoppgaver på. Det vil påvirke hvilke jobber som oppstår og fases ut, og bestemme kompetansebehovet i kommende år. Mange arbeidsplasser vil derfor stå overfor store omorganiseringer, hvis gjennomføring og konsekvenser i stor grad vil preges av kvaliteten på det lokale partssamarbeidet. Med andre ord vil det ikke bli mangel på tillitsvalgtoppgaver.

Denne studien belyser erfaringene til tillitsvalgte i Fellesforbundet, Handel og Kontor i Norge (HK) og Norsk Nærings- og Nytelsesmiddelarbeiderforbund (NNN). Datainnsamlingen foregikk fra 2022 til 2025 og består av en spørreundersøkelse og 22 kvalitative intervjuer. Vi har undersøkt hvordan de bedriftsdemokratiske ordningene fungerer lokalt og under omstilling, og hvordan tillitsvalgte vurderer sin deltakelse og innflytelse. I 2015 gjorde vi en tilsvarende undersøkelse i de tre forbundene, noe som muliggjør å sammenlikne enkelte funn på to målepunkter.

De tillitsvalgte

De tillitsvalgte i studien kommer fra ulike bransjer og virksomheter av varierende størrelse og har ulik fartstid i vervet. Andelen med lang ansiennitet høyest i industrien. Flere av de tillitsvalgte trekker fram opplevelsen av inkludering samt muligheten til å danne nettverk og læring som viktige årsaker til at de tok på seg vervet, og det store flertallet ønsker å fortsette i vervet om de blir gjenvalgt.

Det vanligste er å representere mellom ti og 24 medlemmer, men også dette varierer. Eksempelvis er det vanligere innen bransjene handel og kontor å representere fem medlemmer eller færre enn det er i industrien. Tidsbruk til tillitsvalgtarbeid henger tydelig sammen med antall medlemmer: Jo flere medlemmer man representerer, desto mer tid bruker man på vervet. Samtidig rapporterer rundt én av fire om å ha for lite tid. De

tillitsvalgte beskriver hverdager både preget av brannslukking og forsøk på mer langsiktig arbeid med kompetanse, rekruttering og lærlinger.

Samarbeid i krisetider

Det er variasjon i hvordan partssamarbeidet fungerte under pandemien. Hvor berørte virksomhetene var, varierer også. Fire av ti tillitsvalgte rapporterer om mer å gjøre, og omtrent like mange at virksomhetene gikk økonomisk bedre under pandemien enn i tida før.

De fleste virksomhetene innførte smitteverntiltak, og bruk av hjemmekontor og digital kommunikasjon økte. Permitteringer var også stedvis mye brukt, særlig innen service og transport. De tillitsvalgtes involvering i innføring av smitteverntiltak henger tett sammen med møter: Jo flere møter som ble avholdt, jo større vurderer de tillitsvalgte sin innflytelse på innføring av ulike tiltak.

Mens spørreundersøkelsen viser at mange ikke opplevde endret møtefrekvens, viser våre informantintervjuer at det også er tillitsvalgte som forteller om hyppigere møter under pandemien. Noen beskriver pandemien som et vendepunkt, der ledelsen merket seg verdien av partssamarbeidet. Dette førte stedvis til at praksisen med hyppigere møter og mer systematisert kontakt ble videreført etter pandemien. Andre tillitsvalgte forteller at de ble satt på sidelinja. Disse trakk fram forhold som manglende involvering og lite kommunikasjon. Enkelte steder opprettet ledelsen fora for å håndtere pandemiens utfordringer uten deltakelse fra tillitsvalgte eller verneombud.

Våre funn tilsier at pandemien forsterket eksisterende mønstre for innflytelse. Der partssamarbeidet var godt, ble det styrket ytterligere. Der det allerede var svakt, ble svakhetene tydeligere. Hyppige møter, særlig formelle, ser ut til å ha vært viktig for hvordan tillitsvalgte vurderer informasjon og egen innflytelse under og i etterkant av krisa.

Bedriftsdemokratiske ordninger

Vi har sett på ulike typer bedriftsdemokratiske ordninger og hvordan utbredelsen av disse har endret seg over tid. Vi finner et representasjons- og deltakelsesgap i utvalget vårt. Verneombud, arbeidsmiljøutvalg (AMU) og ansatterepresentasjon i selskapsstyrer er lovbestemte ordninger med terskelverdier. Vi finner en nedgang i utbredelsen av verneombud i 2023 sammenliknet med 2015. Nedgangen samsvarer ikke med SSBs funn, som viser få endringer i perioden. Utbredelsen av AMU er mer stabil over tid, mens ansatterepresentasjon i selskapsstyrer har økt noe. For bedriftsutvalg, avdelingsutvalg og konsernutvalg som følger av hovedavtalene, finner vi også en svakere stilling i 2023 enn i 2015.

Også de kvalitative intervjuene viser at variasjon i bedriftsdemokratiske ordninger. Samtlige informanter, ledere og tillitsvalgte, forteller imidlertid at det er etablert en eller annen form for partssammensatt fora der de jobber. Møtefrekvens og funksjon varierer imidlertid og henger sammen med organisasjonens størrelse, og dels bransje.

Funnene viser en økning i andelen tillitsvalgte som både deltar formelt og uformelt, fra 2015 til 2023. Både ledere og tillitsvalgte vektlegger at begge deltakelsesformene kreves. Uformell kontakt kan redusere støy, forebygge misforståelser og sikre smidig

problemløsning, men også formelle strukturer oppleves avgjørende, særlig der parts-samarbeidet fungerer mindre godt.

Innflytelse og partssamarbeid

Vi finner et sammensatt bilde av vurdert innflytelse, strukturer og praksiser som varierer på tvers av bransjer, nivåer og sakstyper. Et spekter av saker diskuteres i de formelle samarbeidsarenaene, men sykefravær og fysisk arbeidsmiljø, som kan omtales som velferdsrealterte beslutninger, har vært mest diskutert de siste tre årene. Mer strategiske spørsmål, som for eksempel klima og overgangen til grønn økonomi (grønt skifte), har i langt mindre grad blitt diskutert.

Når tidlig involvering, tydelige strukturer og kombinasjonen av formelle og uformelle kontakflater er på plass, beskrives samarbeidet som preget av gjensidig nytte og tillit. Intervjudataene viser samtidig at samarbeidets kvalitet varierer. I industri og bygg beskriver både ledere og tillitsvalgte samarbeidet stort sett som velfungerende, mens kvaliteten på samarbeidet i handel framstår mer personavhengig og med svakere struktur. Tillitsvalgte etterlyser blant annet tidligere involvering. Også ledere viser til viktigheten av tidspunkt for involvering, men det er ikke nødvendigvis enighet mellom partene om når «tidlig» er.

Sammenliknet med 2015 er det i 2023 noen flere tillitsvalgte som svarer at de både deltar i formelle og uformelle fora med leder på sitt nivå, mens andelen som svarer at de ikke deltar i formelle eller uformelle møter, er stabil. Vi finner at kombinasjonen av formell og uformell deltakelse øker tillitsvalgtes vurdering av egen innflytelse. Men for at de skal ha innflytelse, må saker settes på dagsorden, og tillitsvalgte må involveres på et tidlig tidspunkt. De kvalitative intervjuene viser at «tidlig nok» er en utfordring.

Tillit

Tillitsvalgte som både deltar i både formelle og uformelle fora, vurderer sin innflytelse som høyere, og de har større grad av tillit til nærmeste leder og toppledelsen enn øvrige tillitsvalgte. Tillitsvalgte som ikke deltar både formelt og uformelt, vurderer å ha mindre innflytelse og tillit. Vi ser også at jo mer innflytelse den tillitsvalgte opplever å ha, jo mer tillit har den enkelte tillitsvalgte til ledelsen. Det er også, ikke overraskende, en sterk sammenheng mellom tillit til nærmeste leder og tillit til toppledelsen.

Summary

At the heart of the Norwegian working life model are the shop stewards, whose role is to safeguard members' interests through cooperation with employers at the enterprise level, including during challenging times.

When the COVID-19 pandemic struck and Norway went into lockdown in March 2020, most enterprises had to adjust. The outlook was uncertain, unemployment was rising, and cooperation between the social partners was intended to help limit the pandemic's adverse effects (Fløtten & Trygstad, 2020). In several workplaces, cooperation between the social partners was strengthened during this crisis (Trygstad et al., 2021; Trygstad et al., 2023). These experiences, however, varied depending on how severely individual workplaces were affected.

Since the pandemic, Russia's full-scale invasion of Ukraine has caused widespread destruction and loss of life. For Norway, the war has led to an influx of refugees who need to be integrated into Norwegian society and the labour market. The war has also brought high energy prices, rising food prices, and inflation. In addition, the Norwegian labour market faces challenges related to demographic change and climate change (Meld. St. 31, 2024). Labour shortages and the need for transition towards a more sustainable and climate-neutral future are closely interconnected and call for more efficient ways of organising and performing work tasks. This will impact on which jobs emerge and which are phased out, and will shape skills demand in the years ahead. Many workplaces will therefore face major reorganisation, the implementation and consequences of which will largely depend on the quality of local cooperation between social partners. In other words, there will be no shortage of tasks for employee representatives.

This study examines the experiences of shop stewards in the United Federation of Trade Unions (Fellesforbundet), the Norwegian Union of Commerce and Office Employees (Handel og Kontor I Norge), and the Norwegian Food and Allied Workers' Union (Norsk Nærings- og Nytelsesmiddelarbeiderforbund). The data were collected between 2022 and 2025 and consist of a survey and 22 qualitative interviews. We investigate how workplace democracy arrangements function at the local level, particularly during restructuring processes, and shop stewards' assessments of their participation and influence. In 2015, we conducted a similar survey in the three trade unions, enabling us to compare selected findings across two points in time.

The shop stewards

The shop stewards included in this study represent a range of sectors and enterprises of varying sizes and have differing lengths of tenure in their positions. The share with long service is the highest in manufacturing. Several of the shop stewards highlight the sense of inclusion, as well as opportunities for networking and learning, as important reasons for taking on the role, and the large majority wish to continue if re-elected.

Shop stewards typically represent between ten and 24 members, although this varies. For example, in the retail and office sectors, it is more common to represent five

members or fewer than in manufacturing. Time spent on shop steward duties is closely related to the number of members represented: the more members, the more time required. At the same time, around one in four report not having enough time. The shop stewards describe everyday work characterised by “firefighting”, alongside efforts to engage in more long-term work related to skills development, recruitment, and apprentices.

Cooperation in times of crisis

The effectiveness of cooperation between the social partners varied during the pandemic. The extent to which enterprises were affected also varied. Four in ten shop stewards reported having more to do, and a similar proportion of enterprises performed better financially during the pandemic than in the preceding period.

Most enterprises introduced infection prevention measures, and working from home as well as digital communication became more common. Temporary layoffs were also common in some places, especially in the service and transport sectors. Shop stewards' involvement in the introduction of infection prevention measures was closely linked to meeting frequency: the more meetings that were held, the greater the influence shop stewards perceived themselves to have on the implementation of such measures.

While the survey indicates that many did not experience changes in meeting frequency, several interviewees described frequent meetings. Some portrayed the pandemic as a turning point, where management recognised the value of the cooperation between the social partners in creating security and predictability. In some enterprises, the practice of more frequent meetings and more systematic contact continued after the pandemic. Other shop stewards reported being sidelined, pointing to factors such as a lack of involvement and limited communication. Some also described how management established separate forums without the participation of shop stewards or health and safety representatives.

Our findings suggest that the pandemic reinforced existing patterns of influence. Where labour-management cooperation was strong, it was further strengthened. Where it was already weak, these weaknesses became more apparent. Frequent meetings, particularly formal ones, appear to have shaped how shop stewards assessed both the information they received and their own influence during and after the crisis.

Workplace democracy arrangements

We have examined different workplace democracy arrangements and how their prevalence has changed over time. Our findings indicate a representation and participation gap in our sample. Safety representatives, working environment committees (AMU), and employee representation on company boards are statutory arrangements subject to threshold requirements. We find a decline in the prevalence of safety representatives in 2023 compared to 2015. This decline does not correspond with the findings of Statistics Norway, which show little change during this period. The prevalence of working environment committees has been more stable over time, while employee representation on company boards has increased slightly. For work councils, department committees and

group-level committees established under the Basic Agreement, we also find a weaker position in 2023 than in 2015.

All enterprises included in the qualitative interviews described having some form of joint social partner meeting arena. However, the frequency and function of these meetings vary considerably and are related to the size and complexity of the organisation, and partly to the sector in question. Our findings show an increase since 2015 in the share of shop stewards who participate both formally and informally. Managers and shop stewards emphasise that both forms of participation are necessary. Informal contact can reduce friction, prevent misunderstandings, and ensure smooth problem-solving, but formal structures are also perceived as crucial, particularly where the cooperation between the partners is not as effective.

Influence and cooperation between the social partners

We find a complex picture in which perceived influence, structures and practices vary across sectors, organisational levels, and types of issues. A wide range of matters are discussed in the formal arenas of cooperation, but sickness absence and the physical working environment, which may be described as welfare-related matters, have been the most frequently discussed topics over the past three years. More strategic issues, such as climate change and the green transition, have been discussed to a much lesser extent.

Where early involvement, clear structures, and a combination of formal and informal channels are in place, cooperation is characterised by mutual benefit and trust. At the same time, the interview data show that the quality of cooperation varies. In the manufacturing and construction sectors, managers and shop stewards generally describe cooperation as effective, whereas in retail it appears to rely more on individuals and is supported by weaker structures. Shop stewards call for, among other things, earlier involvement. Managers also stress the importance of the timing of involvement, but there is not necessarily agreement between the parties as to what constitutes "early" involvement.

Compared to 2015, a slightly higher share of the shop stewards in 2023 report participating in both formal and informal forums with managers at their level, while the share reporting no participation in either formal or informal meetings remains stable. We find that the combination of formal and informal participation increases the level of influence the shop stewards assess to have. However, in order to exercise influence, issues must be placed on the agenda, and shop stewards must be involved at an early stage. The qualitative interviews show that defining what is "early enough" remains a challenge.

Trust

Shop stewards who participate in both formal and informal forums assess their influence as higher and report greater trust in their immediate manager and top management than other shop stewards. Those who do not participate both formally and informally report lower levels of influence and trust. We also find that the greater the influence shop stewards perceive themselves to have, the higher their level of trust, and

vice versa. There is also, unsurprisingly, a strong correlation between trust in the immediate manager and in top management.

Del 1

I rapportens første kapittel redegjør vi for bakgrunnen for denne undersøkelsen, som er gjennomført blant tillitsvalgte i Fellesforbundet, Handel og Kontor i Norge (HK) og Norsk Nærings- og Nytelsesmiddelarbeiderforbund (NNN).

I kapittel 2 ser vi nærmere på sentrale begreper som brukes, og hvordan tillitsvalgtes deltakelse i ulike beslutningsprosesser kan begrunnes ut ifra to ulike perspektiver: fordi det er rettferdig, eller fordi det er effektivt.

I kapittel 3 presenterer vi studiens metodiske tilnærming. Her redegjør vi for spørreundersøkelsen som ble gjennomført vinteren 2022/2023. Vi omtaler også undersøkelsen som ble gjennomført i de tre forbundene i 2015. Derneft omtaler vi de kvalitative intervjuene som ble gjort med tillitsvalgte og ledere i perioden 2023 til 2025.

I kapittel 4 spør vi: Hvem er de tillitsvalgte som utøver sine verv for medlemmer i Fellesforbundet, HK og NNN? Hvor lenge har de vært i sine verv, og trives de?

1 Innledning

Arbeidstakeres deltakelse og innflytelse står sentralt i den norske arbeidslivsmodellen, og tillitsvalgte på arbeidsplassen utgjør et helt sentralt element i modellen. Det er disse tillitsvalgte som skal representere og ivareta medlemmenes interesser og behov og inngå som part i samarbeidet med arbeidsgiver på virksomhetsnivå. Kunnskap om tillitsvalgtes rolle på arbeidsplassen, samarbeidet med ledelsen og tillitsvalgtes betraktninger knyttet til utviklingstrekk er derfor viktig informasjon for fagforbundene og for samfunnet. I denne rapporten retter vi blikket mot tillitsvalgte i Fellesforbundet, Handel og Kontor i Norge (HK) og Norsk Nærings- og Nytelsesmiddelarbeiderforbund (NNN).

1.1 Samarbeid i utfordrende tider

Det heter seg at den nordiske og norske arbeidslivsmodellen har kriseerfaring (Dølvik et al., 2014; Fløtten & Trygstad, 2020). På hundreårsjubileet til International Labour Organization (ILO) i 2019 beskrev daværende leder for ILO den nordiske arbeidslivsmodellen på denne måten:

The Nordic labour model is a problem-solver and adapts to new circumstances, while retaining its fundamental cooperation between the social partners (Guy Ryder, generaldirektør for ILO, 2019, sitert i Alsos et al., 2019).

På dette tidspunktet hadde Norge og Norden klart seg relativt godt gjennom finanskrisa, men nye utfordringer sto for tur. De fleste virksomheter måtte gjøre større og mindre tilpasninger av driften da koronapandemien førte til nedstenging i mars 2020. Vi så tosidrede arbeidsledighetstall, og framtidsutsiktene var usikre. Samtidig ble trepartssamarbeidet satt i høyberedskap i de nordiske landene (Fløtten & Trygstad, 2020). Hensikten var å begrense pandemiens skadevirkninger i næringslivet, arbeidsmarkedet og særlig utsatte bransjer. I sin gjennomgang av myndighetenes håndtering av pandemien vektla Koronakommisjonen det norske partssamarbeidet som en styrke (NOU 2021:6, s. 24).

Undersøkelser gjort under koronakrisa viste at på virksomhetsnivå ble partssamarbeidet flere steder vitalisert (Trygstad et al., 2021), og i en spørreundersøkelse gjennomført blant tillitsvalgte vinteren 2021 svarte drøyt åtte av ti i LOs tillitsvalgtpanel at partssamarbeidet hadde bidratt til å redusere de negative konsekvensene av krisa (Andersen & Trygstad, 2021, s. 25). Det var også stor enighet om at arbeidsgiverne hadde håndtert koronakrisas innvirkning på arbeidsplassene på en god måte (Andersen & Ødegård, 2020, s. 3). Svarene varierte imidlertid i takt med hvem som var hardest rammet. Blant de som ble permittert på fulltid, var andelen som var fornøyd med arbeidsgivers håndtering, lavere, om lag halvparten (Andersen & Ødegård, 2020). Sett i ettertid trekkes evnen til samarbeid, både treparts- og topartssamarbeid, på virksomhetsnivå fram som viktige forklaringer på at arbeidsmarkedene i Norden klarte seg såpass godt som de gjorde (Trygstad et al., 2023; NOU 2021:6). En viktig bestanddel som dette samarbeidet hviler på, og som samtidig kan sies å bli forsterket av samarbeidet, er tillit.

Det norske samfunnet er i stor grad preget av tillit. Sammen med de andre nordiske landene scorer vi høyt på spørsmål om tillit til hverandre og til myndighetene (Fløtten & Trygstad, 2020). Også i arbeidslivet er det generelt sett stor tillit mellom arbeidsgivere og arbeidstakere, og den norske arbeidslivmodellens suksesshistorie kan blant annet forklares med høy grad av tillit (Dølvik et al., 2014). Samtidig er tillit ingen fast størrelse. Den kan øke eller minske som et resultat av ulike endringer som eksempelvis omorganiseringsprosesser, innføring av ny teknologi, nye konsepter for organisasjon og ledelse og/eller nye eiere eller utskiftninger i ledelsen.

I pandemiens slutfase rammet nok en krise Europa og Norge. Fullskalainvasjonen av Ukraina og den pågående krigen har ført til store ødeleggelser og tap av liv. For Norges del har det bidratt til en stor strøm av flyktninger som skal integreres i det norske samfunnet og i arbeidsmarkedet. Krigen brakte med seg høye matvarepriser og energipriser og høy inflasjon, noe som har skapt et press som har vært merkbart for folk flest og for norske virksomheter. I tillegg skal andre utfordringer håndteres, som for eksempel klimautfordringer og demografiske endringer. Regjeringens perspektivmelding for 2024 presenterer utfordringer som Norge vil møte fram mot 2060. To av disse har direkte relevans for arbeidslivet: kampen om arbeidskraften og behovet for omstilling (Meld. St. 31 (2023–2024), s. 5). Disse to utfordringene henger tett sammen. Hard konkurranse om hoder og hender vil føre til et press om å finne stadig smartere og mer effektive måter å løse arbeidsoppgaver på. Det samme gjelder behovet for omstilling som følge av klima- og naturendringer og en gradvis nedskalering av petroleumsaktiviteten, som øker behovet for å bruke våre ressurser på en smart og god måte. Dette vil trolig innebære en rekke større eller mindre endringer. Utviklingen vil blant annet påvirke hvor i arbeidsmarkedet jobbene kommer, og hvor de forsvinner, samt hvilken type kompetanse det vil bli behov for i årene som kommer. Mange arbeidsplasser står overfor store omorganiseringer. Hvordan endringene vil gjennomføres i praksis, og hvilke konsekvenser dette vil få for norske arbeidstakere, vil i stor grad avhenge av kvaliteten på det lokale partssamarbeidet. Det er med andre ord ikke mangel på oppgaver for tillitsvalgte i årene som kommer.

Viktige verktøy

Det norske lov- og avtaleverket gir både arbeidsgivere og arbeidstakere og deres representanter viktige verktøy for å håndtere ordinære og ekstraordinære hendelser. Hovedavtalene har bestemmelser om hva ledelsen plikter å diskutere med de ansatte og deres representanter. I hovedavtalen mellom NHO og LO framgår både individuelle og kollektive rettigheter og plikter. De individuelle rettighetene og pliktene gjelder for den enkelte arbeidstaker, mens de kollektive skal ivaretas av tillitsvalgte. Forutsetningene for at målsettingen i Hovedavtalen kan innfris, er blant annet at det er tilgang på fora eller møteplasser der arbeidstakere, tillitsvalgte og ledelsen kan møtes.

§ 9-1 Målsetting

LO og NHO er enige om nødvendigheten av at det legges til rette for et godt og tillitsfullt forhold mellom arbeidstakerne, deres tillitsvalgte og ledelsen i enkeltsekskaper og i konsern.

De ansatte og deres tillitsvalgte skal ha reell medinnflytelse og gjennom samarbeid, informasjon og drøftelse bidra til økt verdiskaping og produktivitet og derved til de økonomiske forutsetninger for bedriftens fortsatte utvikling og trygge og gode arbeidsplasser.

Det er viktig å fremme forståelse for og innsikt i bedriftens økonomi og virksomhetens påvirkning på det ytre miljø.

Ledelsen, de ansatte og deres tillitsvalgte plikter å ta initiativ til og aktivt medvirke til samarbeid. De tillitsvalgte skal gis informasjon så tidlig som mulig slik at de kan gi sine synspunkter før beslutning treffes. (Hovedavtalen, NHO-LO, 2022-2025)

Noen av de bedriftsdemokratiske ordningene, eller foraene har terskelverdier med hensyn til størrelse. Dette gjelder blant annet for bedrifts- og avdelingsutvalg. Men uavhengig av størrelse skal ulike temaer diskuteres, herunder spørsmål knyttet til virksomhetens ordinære drift. Ledelsen har plikt til å høre tillitsvalgtes synspunkter før beslutningen tas, jf. § 9-6. Hvilke temaer som omfattes, reguleres i Hovedavtalen §§ 9-3 til 9-5, hvor det framgår:

§ 9-3 Drøftelser om bedriftens ordinære drift

Ledelsen skal drøfte med de tillitsvalgte (arbeidsutvalget):

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

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

[...]

§ 9-4 Drøftelser vedrørende omlegging av driften

Ledelsen skal så tidlig som mulig drøfte med de tillitsvalgte (arbeidsutvalget):

omlegginger av viktighet for arbeidstakerne og deres arbeidsforhold, herunder viktige endringer i produksjonsopplegg og metoder.

sysselsettingsspørsmål, herunder planer om utvidelser og innskrenkninger.

§ 9-5 Drøftelser om selskapsrettslige forhold

Ledelsen skal så tidlig som mulig drøfte med de tillitsvalgte (arbeidsutvalg):

fusjon, fisjon, salg, hel eller delvis nedleggelse eller rettslig omorganisering av virksomheten.

[...]

I tillegg til hovedavtalene har også arbeidsmiljøloven og aksjeloven bestemmelser som skal sikre ansatte representasjon. Arbeidsmiljøutvalg og verneombud skal sikre at arbeidstakernes helse, miljø og sikkerhet ivaretas. Aksjeloven gir ansatte en plass i styret når selskapet har flere enn 30 ansatte (§ 3). Samtidig viser forskning at gode bestemmelser i lov- og avtaleverk ikke alltid gir deltakelse og medbestemmelse i praksis. En viktig forklaring er at de mulighetene som ligger i lov- og avtaleverk, ikke utnyttes godt nok. Fafo gjennomførte en studie blant tillitsvalgte i Fellesforbundet, HK og NNN i perioden 2012 til 2015 (Trygstad et al., 2015). Her framgikk det at lov- og avtalebaserete

ordninger ikke alltid var etablert på virksomhetsnivå – omtalt som et representasjons-gap. Den samme undersøkelsen viste videre at 29 prosent av de tillitsvalgte ikke deltok i formelle møter med arbeidsgiver på sitt nivå, og heller ikke i uformelle samtaler om spørsmål som berører medlemmene og arbeidsplassens utvikling (Trygstad et al., 2015). Sistnevnte ble betegnet som et deltakelsesgap (Alsos & Trygstad, 2022). Både representasjons- og deltakelsesgapet var større i privat service-sektor enn i industrien.

I denne rapporten har deler av undersøkelsen fra 2015 blitt gjentatt. Dette gjør det mulig å undersøke om det har skjedd endringer i løpet av årene som har gått. I tillegg er vi særlig interesserte i å kartlegge om og hvordan det lokale partssamarbeidet fungerer i en periode med behov for raske omstillinger – som koronapandemien var et dramatisk eksempel på. Et annet tema med høy relevans er den raske teknologiske utviklingen. Og hva skjer når virksomhetene ønsker å ta i bruk teknologiske og digitale løsninger og systemer? Trekkes tillitsvalgte med i denne typen prosesser?

Følgende overordnede problemstillinger har vært sentrale i denne studien:

1. Hvordan fungerte partssamarbeidet under koronapandemien?
2. Hvilke bedriftsdemokratiske ordninger er etablert, hva preger formen på tillitsvalgtes deltakelse, og kan vi se en endring over tid?
3. Hvordan vurderer tillitsvalgte sin deltakelse og innflytelse, og hvordan fungerer samarbeidet mellom partene?
4. Er forholdet mellom partene preget av tillit?

Gangen i rapporten

Denne rapporten består av åtte ulike kapitler som kan deles inn i tre deler. I denne første delen diskuterer vi i kapittel 2 ulike perspektiver på hvorfor arbeidstakers deltakelse og innflytelse er viktig. Videre ser vi nærmere på hva som kan påvirke kvaliteten på tillitsvalgtes deltakelse og partssamarbeidet. I kapittel 3 presenterer vi vår metodiske tilnærming, mens vi i kapittel 4 retter blikket mot rollen som tillitsvalgt. Hvordan havnet man i rollen som tillitsvalgt, og hvilke tanker har tillitsvalgte om det å fortsette i vervet? Dette er to av spørsmålene som diskuteres her. I del 2, kapittel 5 går vi tilbake til 2020 og konsentrerer oss om pandemiens innvirkning på partssamarbeidet og tillitsvalgtes muligheter til å påvirke. Hvor berørte var virksomhetene, hvilke tiltak ble innført, og i hvilken grad ble partssamarbeidet benyttet for å minimere konsekvensene av krisa? I del 3, kapittel 6 undersøker vi tilstedeværelsen av ulike bedriftsdemokratiske ordninger, og vi er opptatt av å undersøke om vi kan identifisere noen endringer i utbredelse mellom undersøkelsen i 2015 og 2023. Vi ser også nærmere på tillitsvalgtes deltakelse i formelle og uformelle fora der tillitsvalgte møter leder på sitt nivå. I 2015 identifiserte vi et deltakelsesgap. Er dette større eller mindre i 2023? I kapittel 7 spør vi hvilke saker som jevnlig diskuteres i partssammensatte fora, og vi undersøker om tillitsvalgte opplever å ha innflytelse på alt fra arbeidsmiljøspørsmål til saker av mer strategisk karakter, som budsjett, økonomi og outsourcing. I kapittel 8 retter vi blikket mot tillit, samtidig som vi også samler noen av rapportens tråder.

2 Deltakelse – hvorfor og hvordan?

Når partssamarbeid og demokrati på arbeidsplassen tematiseres, dukker ulike begreper og teoretiske tilnærminger opp. Begreper som myndiggjøring, samarbeid, medbestemmelse, involvering, deltakelse, representasjon og innflytelse er noen av disse. Begrepene er ikke synonyme og kan være forankret i ulike teoretiske tradisjoner. I dette kapitlet står deltakelse sentralt. Deltakelse regnes gjerne som en forutsetning for innflytelse, samtidig er ikke deltakelse noen garanti for innflytelse. Et viktig skille går mellom representativ og individuell deltakelse, der arbeidstakeren kun representerer seg selv. I denne rapporten er vi opptatt av representativ deltakelse og innflytelse.

2.1 Den normative begrunnelsen

Hvorfor arbeidstakere skal delta i en beslutning som angår dem selv, de ansatte som gruppe eller virksomheten, har vært et gjentakende diskusjonstema i samfunnsvitenskapen og mellom arbeidsgivere og arbeidstakere. Spørsmålet kan tilnærmes ut ifra ulike normative og teoretiske ståsteder. Hvilken begrunnelse som er den rådende, vil kunne påvirke hvilke beslutninger ansatte og deres tillitsvalgte involveres i. Dersom man anlegger et nullsumspill, der den ene parts innflytelse går på bekostning av den andre parts innflytelse, vil en utvidelse av arbeidstakeres rettigheter til å delta kunne betraktes som et forsøk på å innskrenke arbeidsgivers styringsrett (De Spiegelaere et al., 2019, s. 69). Sett fra motsatt perspektiv kan det hevdes at et demokratisk arbeidsliv fordrer institusjoner for samarbeid som gir alle mer innflytelse, fordi vi underkaster oss en arbeidsdeling basert på tillit (Høibråten, 2009). Videre kan økt internasjonal konkurranse, teknologisk utvikling og overgangen til en grønn økonomi føre til at arbeidsgivere ser større grunn til å involvere ansatte, ganske enkelt for å finne de smarte løsningene (Holland, 2014).

Spørsmålet om hvorfor og hvordan arbeidstakere bør delta, kan betraktes ut ifra et rettighetsbasert eller et effektivitetsbasert perspektiv. Den førstnevnte framhever deltakelse som en demokratisk rettighet, mens den sistnevnte framhever deltakelse som et virkemiddel for organisatorisk effektivitet.

Fordi det er rettferdig

Innenfor den rettighetsbaserte tradisjonen forstås deltakelse og innflytelse som en del av et større sosialt fenomen, som både former og formes av samfunnet og dets institusjoner, organisasjoner og individer (Doellgast, 2022; Wilkinson et al., 2014, s. 9; Knudsen, 1995). Den rettighetsbaserte tilnærmingen er og har vært sentral for fagbevegelsen.

Her er man opptatt av viktigheten av å formalisere deltakelse og innflytelse gjennom kollektive avtaler mellom partene i arbeidslivet, på nasjonalt nivå så vel som på bransje- og virksomhetsnivå. Representativ deltakelse betraktes som avgjørende for å utfordre det asymmetriske maktforholdet mellom arbeid og kapital (Korpi, 1978; Knudsen, 1995; Haipeter, 2019). Kollektive arbeidstakerinteresser anses som viktige både som buffer og som mekanisme for å endre maktbalansen ved å utvide beslutningsrommet gjennom

demokratiske prosesser (Rappaport, 1987). Maktutjevning anses derfor som en forutsetning for et demokratisk arbeidsliv og samfunn.

Muligheten for å bygge slike kollektive maktressurser vil variere. Forholdene i bransjen og styrken til fagforeningene, vil blant annet ha betydning. Maktressurser bidrar til å styrke og utvide arbeidstakeres deltakelsesmuligheter.

Den rettighetsbaserte begrunnelsen har hatt et hovedfokus på organiserte arbeidstakere. Sett fra et bredere demokratisk perspektiv kan man også argumentere for at arbeidstakeres deltakelse i beslutningsprosesser gjør arbeidsplassen til en viktig arena for utvikling av politiske og demokratiske ferdigheter i samfunnet som helhet (Pateman, 1970, s. 42–43). Ifølge Pateman er arbeidsplassen en viktig treningsarena for demokratisk medborgerskap, der deltakelse fremmer tillit til institusjoner og styrker demokratisk kultur.

Fordi det er effektivt

Som følge av synkende organisasjonsgrad i flere land, og den påfølgende svekkelsen av fagforeninger og deres innflytelse på ulike nivåer, har det blitt hevdet at den nyttebaserte eller effektivitetsdrevne begrunnelsen for å involvere ansatte (individer, team eller grupper av ansatte) i ledelsesbeslutninger har fått økt oppmerksomhet og gjennomslag, også i land der fagforeninger og arbeidstakerepresentanter tradisjonelt har hatt en sterk posisjon, som i Skandinavia (Hvid & Falkum, 2019; Busck et al., 2010).

Innenfor det effektivitetsorienterte perspektivet legges det mindre vekt på maktforhold og motstridende interesser. Fokuset er primært rettet mot idéen om at deltakelse kan bringe fram identitet og fellesskap, noe som antas å motvirke dysfunksjonelle trekk og øke oppgaveutførelse og arbeidsinnsats (Dachler & Wilpert, 1978, s. 4). Som Philip Selznick spurte på 1950-tallet: «How can we improve motivation, communication, and decision-making to create a more agile organisation?» (1957/1997, s. 16). Deltakelse ses primært som et strategisk ledelsesverktøy som, dersom det brukes effektivt, kan bidra til organisatorisk effektivitet (Mowbray et al., 2014; Trygstad, 2004). Følgelig kan graden av og arenaen for deltakelse variere avhengig av organisasjonens mål (Trygstad, 2004).

Forholdet mellom de to perspektivene

I vestlige samfunn er det rimelig å se deltakelse og arbeidsplassdemokrati innenfor rammen av ledelsens styringsrett, det vil si retten til å lede, fordele og kontrollere arbeidet (Engelstad, 2015). Likevel vil balansen mellom de rettferdighetsbaserte og effektivitetsbaserte perspektivene variere avhengig av institusjonelle kontekster på tvers av bransjer og virksomheter. Fra et bedriftsøkonomisk ståsted vil gjerne effektivitet være en sentral begrunnelse for samarbeidet. I forlengelsen av dette er det rimelig å anta at arbeidsgivere, med mindre de blir presset av en fagforening eller andre nøkkelaktører, fortrinnsvis vil tilrettelegge for deltakelse dersom det framstår som nyttig for dem og organisasjonen. Hvis ikke, kan involvering av ansatte oppfattes som et hinder for idealet om en strømlinjeformet organisasjon, ettersom det begrenser ledelsens handlingsrom.

Fra fagbevegelsens perspektiv begrunnes deltakelse, innflytelse og partssamarbeid med behovet for å forbedre ansettelsesvilkår og arbeidsforhold i tråd med arbeidstakernes interesser. Sett fra et nordisk perspektiv vil fagbevegelsen også vektlegge at dette

er effektivt, og forskning viser at det nettopp er *kombinasjonen* av de to perspektivene som gjør en forskjell. Freeman og Medoff (1985) argumenterte for at representasjon på arbeidsplassen gir en kollektiv stemme som gjør at arbeidstakere kan bidra til å løse problemer og derigjennom øke produktiviteten. Med andre ord kan det være både effektivt og fordelaktig for arbeidsgivere å legge til rette for arbeidstakerdeltakelse. I forlengelsen av dette viser De Spiegelaere og Vitols (2024) til forskning som antyder at representasjon også styrker ledelsens ansvarlighet.

2.2 Hvordan deltakelse kan utfolde seg

Den rådende begrunnelsen for deltakelse vil kunne påvirke hvordan deltakelse praktiseres. De Spiegelaere et al. (2019, s. 70–71) har undersøkt «demokrati på arbeidsplassen» både teoretisk og empirisk. De presenterer seks distinkte dimensjoner som er viktige i denne sammenhengen, illustrert gjennom *demokratiets diamant*. Jo lenger man beveger seg «utover» i diamanten, desto høyere grad av demokrati på arbeidsplassen. De seks dimensjonene er grad, temaer, område, dekning, form og tidspunkt. I vår sammenheng er grad, temaer, form og tidspunkt av særlig interesse, og under går vi kort igjennom hver av disse.

Grad

Graden av involvering eller deltakelse kan variere fra svak til sterk. En svak form vil være der arbeidsgivere inviterer ansatte til samarbeid for å informere dem om beslutninger som allerede er tatt, eller som snart skal tas. En sterk form innebærer at tillitsvalgte eller andre arbeidstakerrepresentanter deltar i forhandlinger eller har vetorett. Graden av deltakelse vil påvirke utfallet. Det er stor forskjell på å bli informert og å aktivt forhandle eller ha medbestemmelse i en beslutning.

Temaer

Hvilke typer beslutninger arbeidstakere deltar i, har betydning. Beslutninger kan klassifiseres hierarkisk (Knudsen, 1995; Busck et al., 2010; De Spiegelaere et al., 2019). I diamanten bruker De Spiegelaere et al. tre nivåer: operasjonelle beslutninger (lavest), arbeidsforhold (i midten) og strategiske og økonomiske beslutninger (høyest).

Knudsen (1995) definerer fire typer ledelsesbeslutninger, ordnet hierarkisk etter betydning for både arbeidsgivere og arbeidstakere. Fra nederst til øverst er disse:

- **Velferdsbeslutninger:** bedriftsspesifikke velferdstiltak (f.eks. kantiner, boligtilbud)
- **Operasjonelle beslutninger:** hvordan arbeidet skal utføres (f.eks. oppgavefordeling)
- **Taktiske beslutninger:** hvordan mål skal nås, inkludert arbeidsorganisering, arbeidstid og personalledelse
- **Strategiske beslutninger:** overordnede valg om virksomhetens mål og struktur, som investeringer, fusjoner, oppkjøp og nedleggelse.

Tidspunkt

Når tillitsvalgte eller andre arbeidstakerrepresentanter involveres i beslutningsprosesser, påvirkes også utfallet. Skjer involveringen før beslutningen tas, eller etterpå? Hvis

det skjer i etterkant, vil det dreie seg om informasjonsdeling. Men dersom deltakelsen skjer i forkant, vil også arbeidstakere kunne delta i forhandlinger og dermed utøve innflytelse. For eksempel finner Trygstad og Jensen (2023) at fagforeningsrepresentanter som involveres i beslutningsprosesser knyttet til omorganisering, opplever sin innflytelse over utfallet som betydelig større enn dem som kun blir informert.

Form

De Spiegelaere et al. (2019) påpeker at representativ deltakelse kan være formell, utelukkende uformell eller en kombinasjon av begge. Denne kombinasjonen anses av Alsos og Trygstad (2022) som en operasjonalisering av den nordiske modellen. Her deltar tillitsvalgte i ulike formelle fora samtidig som de har uformelle samtaler eller møter med nærmeste leder om saker som angår virksomheten eller medlemmene.

Basert på spørreundersøkelser blant tillitsvalgte i tre fagforbund i privat sektor fant Alsos og Trygstad (2022) at de som deltar både i formelle fora med ledelsen og har uformelle møter med ledelsen, er de som opplever størst innflytelse. Deretter følger dem som kun deltar formelt. Minst innflytelse oppleves av dem som kun møter ledelsen uformelt.

2.3 Oppsummering

I dette kapitlet har vi diskutert begrunnelser for deltakelse og hvordan deltakelse kan praktiseres. Det kan argumenteres for at den norske arbeidslivsmodellen bygger på et ideal der deltakelse begrunnet med effektivitet og rettferdighet er i balanse. Samtidig vil denne balansen være et empirisk spørsmål, og forskning viser at praktiseringen varierer mellom bransjer og virksomheter. Vi har koblet praktiseringen til seks ulike dimensjoner: grad, tema, område, dekning, tidspunkt og form. Vi er særlig opptatt av grad, tema, tidspunkt og form. I neste kapittel ser vi nærmere på denne undersøkelsens metodiske tilnærming.

3 Metodisk tilnærming

I dette kapitlet presenterer vi studiens metodiske tilnærming. Som omtalt i kapittel 1 gjennomførte vi en tilsvarende undersøkelse i 2015. Herværende studie gjentar flere av de samme spørsmålene, men vi har også supplert problemstillinger knyttet til deltakelse og innflytelse i perioder preget av kriser. Som i 2015 benytter vi både spørreundersøkelse og kvalitative intervjuer, og datainnsamlingen har foregått i perioden 2022 til 2025. Spørreundersøkelsen er besvart av tillitsvalgte på arbeidsplassnivå, tilhørende Fellesforbundet, HK og NNN, og vi har intervjuet ledere og tillitsvalgte i 14 virksomheter. Vi starter med undersøkelsens overordnede spørsmål.

3.1 Problemstilling

Studios problemstillinger har to hovedformål. For det første ønsker vi å undersøke om og hvordan partene samarbeidet under pandemien. Deretter ønsker vi å kartlegge om ulike bedriftsdemokratiske ordninger har blitt flere eller færre over tid, og sist, men ikke minst, om tillitsvalgtes muligheter for deltakelse og innflytelse er endret i løpet av det siste tiåret. Følgende problemstillinger diskuteres:

1. Hvordan fungerte partssamarbeidet under koronapandemien?
 - a) Ble kontakten mellom partene større eller mindre?
 - b) Ble nye treffpunkter og rutiner etablert?
 - c) Hvordan fungerte partssamarbeidet?
2. Hvilke bedriftsdemokratiske ordninger er etablert på virksomhetsnivå, hva preger formen på tillitsvalgtes deltakelse, og kan vi se en endring over tid?
3. Hvordan vurderer tillitsvalgte sin deltakelse og innflytelse, og hvordan fungerer samarbeidet mellom partene?
 - a) Hva diskuteres i partssammensatte fora?
 - b) Har tillitsvalgte innflytelse?
4. Er forholdet mellom partene preget av tillit?
 - a) Og hvilken sammenheng er det mellom deltakelsens form, innflytelse og tillit?

Spørsmålene besvares både ved hjelp av kvalitative og kvantitative data. Der de samme kvantitative spørsmålene er stilt i både 2015 og i herværende undersøkelse, har vi muligheter til å sammenlikne svarene og avdekke mulige endringer over tid.

3.2 Spørreundersøkelsen

Vinteren 2022/2023 ble det gjennomført en webbasert spørreundersøkelse blant tillitsvalgte i Fellesforbundet, HK og NNN. Vi fikk oversendt kontaktinformasjon til tillitsvalgte med verv på arbeidsplassnivå. Disse fikk spørreundersøkelsen på e-post og SMS. Undersøkelsen ble sendt til om lag 9 900 tillitsvalgte, og vi fikk svar fra 18,4 prosent. Svarprosenten var høyest i NNN og lavest i HK. Noen av de som svarte på undersøkelsen, fullførte ikke, så svarprosenten for de siste spørsmålene i undersøkelsen er noe lavere.

Majoriteten av de tillitsvalgte som inngår i undersøkelsen, kombinerer vervet med ordinært arbeid, og de har lite eller ingen frikjøpt tid. Videre er majoriteten av de tillitsvalgte

i bransjer der de ikke sitter ved en kontorpult og arbeider med PC som del av den ordinære arbeidsdagen. Dette betyr at mange av de tillitsvalgte har besvart undersøkelsen utenom ordinær arbeidstid, noe som trolig har innvirket på svarprosenten.

Tabell 3.1 Bruttoutvalg, antall svar og svarprosent per forbund

	Utsendte	Antall svar	Svarprosent
Fellesforbundet	3976	777	20
HK	5078	847	17
NNN	808	187	23
I alt	9862	1811	18

Spørreundersøkelsen ble organisert som følger.¹

- Trekk ved virksomheten, herunder organisering og eierskap
- Om vervet som tillitsvalgt
- Etablerte partssammensatte fora/ordninger og bruk av disse
- Partssamarbeid under pandemien
- Bruk av teknologiske og digitale verktøy og kompetanse
- Innflytelse og tilrettelegging for tillitsvalgtarbeid.

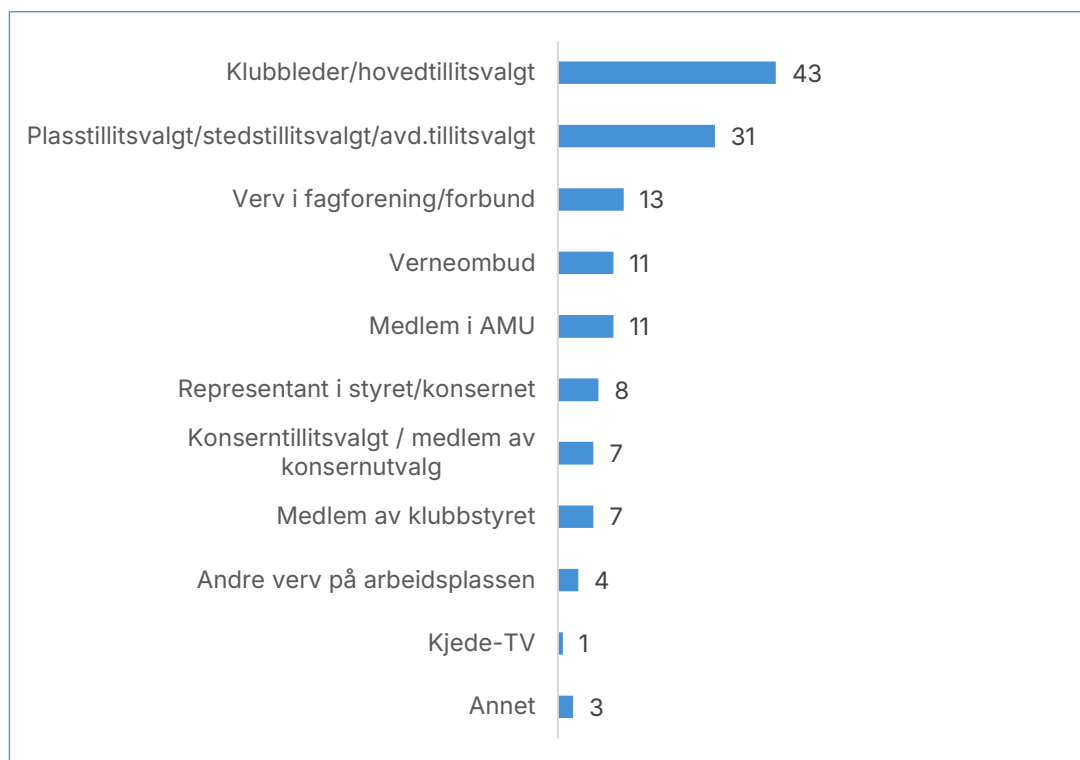
I tillegg ble det stilt flere bakgrunnsspørsmål, blant annet om den tillitsvalgtes kjønn, alder, fartstid som tillitsvalgt, antall ansatte i virksomheten, eierskap og eierform. Noen av disse er gjengitt i tabell 3.3 under.

Hvem er respondentene?

I vår forespørsel til forbundene/avdelingene ba vi om e-postadresser til hovedtillitsvalgte, klubbledere eller tilsvarende på arbeidsplassen. De aller fleste hadde slike verv, det vil si at undersøkelsen gikk til den gruppen vi ønsket å nå. Respondentene har ulike verv, noe som framgår av figur 3.1, og noen vil ha mer enn ett verv. Et flertall, 57 prosent, av de som besvarte undersøkelsen, er enten klubbleder eller hovedtillitsvalgt. I tillegg oppgir 31 prosent at de er avdelings- eller stedstillitsvalgt, det vil si arbeidstillitsvalgt på et mer avgrenset nivå. Noen få har krysset av for begge alternativene, noe som er fullt mulig, og til sammen har 85 prosent av de tillitsvalgte ett eller begge av denne typen verv. Ytterligere 6 prosent har andre typer verv på arbeidsplassen, enten som medlem av klubbstyret eller annet verv på arbeidsplassen. Det vil si at drøye 90 prosent har verv der de potensielt deltar i partssamarbeid på arbeidsplassen. De øvrige har ulike typer verv, inkludert verv i fagforening/avdeling, på sentralt nivå eller på kjede-/konsernnivå.

¹ Se vedlegg 1 for spørreskjema

Figur 3.1 Oversikt over de tillitsvalgtes verv. Tall i prosent. N = 1793. Flere verv mulig



I denne undersøkelsen ønsker vi blant annet å se om vurderingene av partssamarbeid og deltakelse har endret seg fra hva vi fant i 2015. Ideelt sett skulle vi derfor ha sammenliknet fordelingen av dette utvalget med det vi hadde i 2015, når det gjelder type verv. Der hadde vi imidlertid flere kategorier, noe som vanskeliggjør sammenlikningen. I kapittel 4 går vi nærmere inn på fordelingen av verv i de to utvalgene.

I tabell 3.2 ser vi hvordan de tillitsvalgte fordeler seg på ulike forbund i de to undersøkelsene.

Tabell 3.2 Tillitsvalgte fordelt på forbund. Tall i prosent

	2015 (n = 1775)	2023 (n = 1811)
Fellesforbundet	45	43
HK	43	47
NNN	12	10

Hva kjennetegner så de tillitsvalgte i undersøkelsen fra 2023? Et lite flertall (57 prosent) er menn. Det er stor variasjon i ansiennitet som tillitsvalgt, 22 prosent er ganske nyvalgte, mens like mange har vært tillitsvalgt i mer enn ti år. En god del har «små verv», i betydningen hvor mange medlemmer de representerer. I alt oppgir 40 prosent at de representerer færre enn ti medlemmer, mens elleve prosent har 100 medlemmer eller flere i ryggen. Det er også stor variasjon i størrelsen på arbeidsplassene der våre respondenter er tillitsvalgte. Mens 14 prosent oppgir at det er under ti ansatte på arbeidsplassen, sier 30 prosent at arbeidsplassen har 100 ansatte eller flere. Det er klare forbundsvise

forskjeller i disse kjennetegnene. Tillitsvalgte fra HK er overrepresentert når det gjelder små arbeidsplasser og få medlemmer. Tillitsvalgte i NNN er ofte på store arbeidsplasser og representerer også mange medlemmer. I Fellesforbundet finner vi både små og store klubber og arbeidsplasser.

Siden vi i denne rapporten sammenlikner svarene fra to ulike undersøkelser, er det også av interesse å se om fordelingen av tillitsvalgte med hensyn til kjønn, ansiennitet som tillitsvalgt, antall medlemmer i klubben og hvor mange ansatte det er i virksomhetene der de tillitsvalgte utøver sine verv. Det er ikke veldig store forskjeller mellom de to undersøkelsene når det gjelder variablene vi presenterer i tabell 3.3.

Tabell 3.3 Oversikt over respondentene som inngår i undersøkelsene i 2015 og 2023. Prosent

Variabler	Totalt 2015	Totalt 2023
Kjønn		
– Menn	58	57
– Kvinner	42	43
– I alt	100	100
Ansiennitet som TV		
– Opptil 2 år	29	22
– 3 til 5 år	32	30
– 6 til 10 år	20	26
– 11 til 20 år	12	16
– Over 20 år	5	6
– I alt	100	100
Antall medlemmer i klubben		
– Eneste medlem	3	3
– Mindre enn 5	18	17
– 5 til 9	21	20
– 10 til 24	24	28
– 25 til 49	13	12
– 50 til 99	9	9
– 100 til 199	6	6
– 200 og flere	6	5
– I alt	100	100
Antall ansatte i virksomheten		
– Under 10	13	14
– 10 til 19	14	18
– 20 til 49	22	26
– 50 til 99	15	12
– 100 til 199	12	11
– 200 og flere	24	19
– I alt	100	100
N	1767–1490	1820–1484
Andel respondenter som ikke fullfører hele undersøkelsen	16 %	18 %

3.3 Kvalitative intervjuer

For å få dypere kunnskap om partssamarbeid og tillitsvalgtes deltakelse og innflytelse har vi gjennomført kvalitative intervjuer innenfor de ulike forbundenes overenskomst-områder. Blant informantene finner vi både hovedtillitsvalgt, klubbtiltitsvalgt eller liknende og representanter for arbeidsgiverne. I mindre virksomheter har dette gjerne vært daglig leder, mens i større virksomheter har det i hovedsak vært en lederinformant på nivået under. Vi har til sammen gjennomført 22 semistrukturerte intervjuer med ledere og hovedtillitsvalgte i 13 ulike virksomheter. I åtte av disse virksomhetene er både arbeidsgiver- og arbeidstakersiden representert, mens i de resterende seks er én av de to blitt intervjuet. Informantene representerer ulike bransjer innen Fellesforbundets, HKs og NNNs overenskomstområder, herunder byggenæringen, industrinæringen, hotell, buss, dagligvare, faghandel, fiskeindustri og næringsmiddelindustrien.

Tabell 3.4 Oversikt over informanter

	Tillitsvalgt	Arbeidsgiver	Totalt
Fellesforbundet	5	3	8
HK	5	4	9
NNN	4	1	5
Totalt	14	8	22

Informantene ble rekruttert gjennom ulike tilnærminger. I første omgang mottok vi forslag til virksomheter fra de involverte forbundene og tok direkte kontakt med ledelse og/eller tillitsvalgte på sentralt nivå i disse. I tillegg har vi tatt direkte kontakt med virksomheter i de ovenfornevnte bransjene via e-post og telefon. Det å rekruttere informanter, og særlig fra arbeidsgiversiden, var krevende. En viktig årsak var at rekrutteringsarbeidet foregikk i en periode der flere virksomheter fortsatt merket etterdønningene av pandemien, samtidig som energikrisa var merkbar for flere. Det var derfor tidvis vanskelig å få arbeidsgiverrepresentanter til å prioritere intervjuer.

Intervjuene ble gjennomført på Teams i perioden mars 2024 til juni 2025, med varighet på mellom én og to timer. Samtlige informanter ble intervjuet hver for seg. Det ble ført notater under intervjuene. Notatene ble renskrevet kort tid etter gjennomføringen. Under intervjuene ble det benyttet en semistrukturert intervjuguide. På den måten ble informantene stilt enkelte faste spørsmål, men det var også rom for å stille oppfølgings-spørsmål der dette var hensiktsmessig. Intervjuguidene som ble benyttet i intervjuer med arbeidsgiver og med tillitsvalgte, var noe ulike, men inneholdt de samme temaene.² Hensikten med intervjuene var å kartlegge partssamarbeidet og tillitsvalgtes mulighet for deltakelse og innflytelse, forholdet mellom partene, leder- og tillitsvalgtrollen samt hvordan pandemien har påvirket partssamarbeidet i de ulike virksomhetene. Blant sentrale temaer i intervjuene var:

² Se <https://www.faf.no/publikasjoner/fafo-rapporter/styrke-i-krevende-tider-2> for intervjuguider.

- bakgrunnsinformasjon
- fora for utøvelse av medbestemmelse, deltakelse og innflytelse
- praktisering av partssamarbeidet under kriser
- bruk av ny teknologi og andre større endringer
- vurderinger av partssamarbeidet, innflytelse og tillit.

Av personvern hensyn benytter vi ikke geografisk plassering, og bruk av bransjetilhørighet varierer når vi refererer til enkeltintervjuer. Vi benytter også relativt brede bransjebegreper.

4 De tillitsvalgte

Jeg hadde jo aldri tenkt at jeg skulle sitte og være leder for foreningen for noen år tilbake. Det var utenkelig. Men jeg har likt å engasjere meg litt i ting som skjer, i forhold til arbeidsplassene, livet, og bedriftene. En blir litt samfunnsengasjert også i det å være tillitsvalgt. (Tillitsvalgt, industri)

I dette kapittelet retter vi blikket mot de tillitsvalgte som deltok i undersøkelsen. I kapittel 1 omtalte vi de tillitsvalgte som helt sentrale i den norske arbeidslivsmodellen på virksomhetsnivå. Det er som skal ivareta medlemmenes interesser både på kort og lang sikt. Tillitsvalgte skal samarbeide med ledelsen, drøfte og forhandle. Men hvem er de? I dette kapittelet spør vi:

- Hvorfor ble de tillitsvalgte?
- Hvor mange medlemmer representerer de, og hvor lang fartstid har de?
- Ønsker de å fortsette i vervet som tillitsvalgt?

Hvordan tillitsvalgte har det i vervet sitt, har betydning for blant annet kontinuiteten i tillitsvalgtapparatet og hvor lett eller vanskelig det er å rekruttere nye. Derfor er innsikt i deres hverdag viktig.

De tillitsvalgte i undersøkelsen kommer fra ulike forbund og bransjer, og det er betydelige forskjeller mellom bransjene når det gjelder størrelse, alder og kjønnsfordeling. Variasjonene er tidvis store også innad i hvert forbund.

4.1 Fartstid

Den tillitsvalgtes fartstid påvirker gjerne både nettverk og erfaring, som kan komme godt med i møte med arbeidsgivere så vel som egne medlemmer. De som inngår i denne studien, har varierende antall år bak seg i vervet. Som vi så i kapittel 3, er noen helt ferske, mens andre har mer enn 20 år bak seg. Tabell 4.1 viser at tillitsvalgtes ansiennitet varierer mellom bransjer.

Tabell 4.1 Fartstid som tillitsvalgt innenfor ulike bransjer. Tall i prosent

	Industri (n = 354)	Bygg (n = 131)	Service og transport (n = 222)	Handel (n = 592)	Kontor (n = 163)	Totalt (n = 1741)
Under 3 år	15	23	26	27	20	22
3 til 6 år	31	30	31	30	35	30
6 til 10 år	25	27	26	26	22	26
11 til 20 år	18	14	16	14	18	16
Over 20 år	11	6	1	3	5	6
I alt	100	100	100	100	100	100

Tabell 4.1 viser at tillitsvalgte i industrien skiller seg ut. De har klart færrest tillitsvalgte med kort ansiennitet (under tre år), samtidig som bransjen også er den som har flest med lengst ansiennitet (over ti år). Ellers er det kun mindre forskjeller mellom tillitsvalgte tilhørende de ulike bransjene.

Når vi ser på fartstida til våre tillitsvalgtinformanter, finner vi at den i hovedsak er lang, og at samtlige hadde erfaring som tillitsvalgt før koronapandemien inntraff i 2020. Det gjør det mulig å be dem reflektere over ulike sider ved partssamarbeidet før, under og etter pandemien.

Hvorfor tillitsvalgt?

Mange av våre tillitsvalgtinformanter forteller at de har vært tillitsvalgte i mange år. En viktig begrunnelse for at de tillitsvalgte har vært lenge i vervet, er at de opplever det som meningsfylt. Det å kunne være med å påvirke arbeidsdagen for medlemmene trekkes fram som en viktig grunn til at flere har tatt gjenvalg gjentatte ganger, eller påtatt seg andre og kanskje større verv, og de har ulike grader av frikjøp. Det er forskjellige grunner til at informanter endte opp i vervet som tillitsvalgt. Noen har jobba målretta for dette, andre har tenkt at det er deres tur, mens atter andre har endt opp i vervet litt tilfeldig. Her er noen illustrerende eksempler:

Jeg forstod ganske tidlig at man har to valg: å hoppe over gjerdet og se om gresset er grønnere på den andre siden, eller å sørge for at gresset blir grønnere her. Ønsket å bidra, å være med og endre på ting en kanskje er misfornøyd med. Jeg fortsetter fordi jeg får fornyet tillit ved årsmøter og valg. Har lært mye og fått et godt nettverk rundt meg. Flinker folk å spille på, både unge og folk som har vært konserntillitsvalgt i mange år. Det gjør det enklere å holde på. (Tillitsvalgt, bygg)

Før visste jeg ikke helt hva det ville si å være tillitsvalgt, og vi hadde jo en tillitsvalgt på jobb, og jeg tenkte det var best hun tok det. Jeg var interessert i andre ting, men så forsvant mange og det ble litt sånn «nå er det din tur», så ble jeg etter hvert tillitsvalgt og også verneombud. (Tillitsvalgt, handel)

Jeg var litt misfornøyd med den forrige tillitsvalgte, så satt jeg i gang med en prosess for å få i gang årsmøtet og nyvalg, og så endte det med at jeg ble valgt på årsmøtet uten at jeg hadde tenkt det i første omgang. (Tillitsvalgt, verksted)

Det er også variasjoner når det gjelder hvor mange medlemmer man representerer, og om man har flere tillitsvalgte fra samme forbund å spille på.

I spørreundersøkelsen ser vi at det er ganske store bransjevise forskjeller når det gjelder antall medlemmer. Ser vi hele utvalget under ett, er det flest som svarer at det er mellom ti og 24 medlemmer i virksomheten der de er tillitsvalgt. Bransjene handel og kontor skiller seg noe ut. Her svarer rundt tre av ti at de representerer færre enn fem medlemmer, mens den tilsvarende andelen i industri er én av ti. Innen handel og kontor

er det mange små virksomheter målt i antall ansatte. Vi finner en sterk statistisk sammenheng mellom virksomhetsstørrelse og antall medlemmer.³

Tabell 4.2 Antall medlemmer den tillitsvalgte representerer. Tall i prosent

	Industri (n = 357)	Bygg (n = 131)	Service og transport (n = 223)	Handel (n = 596)	Kontor (n = 164)	Totalt (n = 1750)
Mindre enn 5	9	11	9	32	31	19
5 til 9	12	18	21	28	17	21
10 til 24	31	35	35	24	23	27
25 til 49	16	17	14	5	10	12
50 til 99	16	7	13	2	9	9
100 og mer	15	11	8	7	10	11
Ikke sikker	1	1		2		1
I alt	100	100	100	100	100	100

Antall medlemmer på arbeidsplassen har ikke kun betydning for potensiell innflytelse. De som har en klubb og kanskje også en nestleder og sekretær, beskriver dette som viktig. Disse har noen å diskutere mulige løsninger og strategi med. Tillitsvalgte med få medlemmer beskriver at rollen tidvis kan framstå som litt ensom og krevende.

I spørreundersøkelsen har vi spurt om hvor stor andel av antall mulige som er medlem i den tillitsvalgtes fagforening. Igjen ser vi store variasjoner, som i stor grad sammenfaller med variasjonen i tabell 4.2.

Tabell 4.3 Antall medlemmer som er organisert, sett i forhold til potensielle medlemmer i virksomheten. Tall i prosent

	Industri (n = 354)	Bygg (n = 131)	Service og transport (n = 222)	Handel (n = 592)	Kontor (n = 163)	Totalt (n = 1741)
Et mindretall	13	11	27	28	33	21
Om lag halvparten	18	16	27	20	13	19
Et flertall	33	27	26	30	25	29
Alle eller de fleste	35	46	18	19	27	28
Usikker	1		2	3	2	3
I alt	100	100	100	100	100	100

Mens industri og bygg skiller seg ut som de bransjene der flest tillitsvalgte svarer at alle eller et flertall er organisert, ser vi at service og transport, handel og kontor har flest

³ Pearsons korrelasjonskoeffisient: 0,72.

tillitsvalgte som svarer at et mindretall er organisert i den tillitsvalgtes forbund. I kontor er andelen 33 prosent. Kjennetegn ved bransjen påvirker hvor lett eller vanskelig det er å verve medlemmer og dermed representere et flertall av de som jobber på arbeidsplassen. En tillitsvalgt innenfor handel sier dette: «Det som er utfordrende med området jeg representerer, innen varehandel, er at det er en del studenter som jobber». Dette innebærer at turnoveren blir høy, og det er ofte krevende å fagorganisere studenter, fordi de ansatte ikke planlegger å bli værende i virksomheten over tid.

Tidsbruk

Vi har også spurt de tillitsvalgte om tidsbruk. I intervjuene framgår det at «brannslukking», i betydningen rydde opp i uoverensstemmelser, er en oppgave som tar en del tid for flere av de tillitsvalgte. Som her:

Bruker mye tid på brannslukking, og på å dempe mye irritasjon som et resultat av det, ja. (Tillitsvalgt, handel)

Brannslukking. Stort sett på den akutt-biten. Det er jo mye fordi vi ikke har tid eller anledning til å drive forebyggende. Hadde man hatt mer tid, kunne man fått til mer. Er vel ikke unikt for meg. (Tillitsvalgt, industri)

De tillitsvalgte bruker tida der det trengs mest, men flere forsøker også å rette blikket framover. Innen bygg er for eksempel tillitsvalgte opptatt av bemanningssituasjonen og å jobbe med å få på plass lærlinger. Her er et eksempel: «prøver å se den lange horisonten. Tariffoppgjør, årsmøter, klubbmøter. Det er jo mye som foregår».

Omfanget av tidsbruk på tillitsvalgtarbeid varierer, men ser vi utvalget under ett, svarer rundt seks av ti at de bruker under to timer i uka på dette. Men, som tabell 4.4 viser, er andelen som svarer dette høyere i handel, der om lag tre av fire svarer dette. Den tilsvarende andelen i service og transport er 45 prosent. Blant de tillitsvalgte i industri, der det ofte er store klubber, ser vi at nesten tre av ti tillitsvalgte svarer at de bruker fem timer eller mer i uka på tillitsvalgtarbeid.

Tabell 4.4 Gjennomsnittlig tidsbruk til tillitsvalgtarbeid per uke. Tall i prosent

	Industri (n = 357)	Bygg (n = 129)	Service og transport (n = 221)	Handel (n = 590)	Kontor (n = 163)	Totalt (n = 1737)
Under to timer	49	60	45	74	57	59
To til fire timer	19	20	28	9	20	17
Fem til ti timer	12	4	13	4	11	8
Elleve til 20 timer	6	4	4	2	2	4
21 timer og mer	10	6	5	3	4	6
Ikke sikker	5	6	5	8	6	6
I alt	100	100	100	100	100	100

Det er en ganske klar sammenheng mellom antall medlemmer og tidsbruk. Jo flere medlemmer, jo mer tid bruker den tillitsvalgte på tillitsvalgtarbeid i løpet av en uke.⁴ Vi ser også at en ikke ubetydelig andel tillitsvalgte i alle bransjer svarer at de har for lite tid i løpet av arbeidshverdagen til å skjømte sine tillitsvalgtoppgaver. Det framgår av tabell 4.5.

Tabell 4.5 Om tillitsvalgte har nok tid i løpet av arbeidsdagen til tillitsvalgtoppgaver. Tall i prosent

	Industri (n = 357)	Bygg (n = 129)	Service og transport (n = 221)	Handel (n = 586)	Kontor (n = 162)	Totalt (n = 1732)
Ja, har nok tid	36	56	33	44	54	44
Ja, men knapt av og til	35	18	25	17	25	24
Nei, har for lite tid	25	21	38	28	18	26
Ikke sikker	4	5	4	11	3	6
I alt	100	100	100	100	100	100

Samlet sett svarer om lag én av fire tillitsvalgte at de har for lite tid til å skjømte sine tillitsvalgtoppgaver i løpet av en arbeidsdag. I motsatt ende svarer 44 prosent at de har nok tid. Det er flest innen bygg og kontor som svarer at tida er tilstrekkelig. Blant dem som har for lite tid, finner vi flest tillitsvalgte innen service og transport, nesten fire av ti. En tillitsvalgt kommenterer manglende tid på denne måten:

⁴ Pearsons korrelasjonskoeffisient: 0,66.

Må ærlig innrømme at jeg sliter litt med å strekke til. Jeg er den eneste som er frikjøpt noe somhelst. Og det begrenser jo muligheten. Utfordringen er at det er en del butikker vi mangler tillitsvalgte i. (Tillitsvalgt, handel)

Er nok for lite, på grunn av at vi er avhengig av å bygge klubben sånn at vi kan få ting til å gå litt av seg selv. Forhandler med bedriften, de er ikke helt enige, men vi får se. (Tillitsvalgt, industri)

Til tross for at noen opplever at tida kan bli for knapp, forteller våre tillitsvalgtinformanter at de stort sett trives i vervet sitt. Flere beskriver det som «utviklende». Det bringer oss over til siste tema i dette kapittelet: Ønsker de tillitsvalgte å fortsette i vervet?

4.1 Er de åpne for en ny periode?

Kontinuitet i vervet som tillitsvalgt er viktig, i alle fall i en viss grad. Det er særlig viktig i bransjer der det kan være krevende å få medlemmer til å påta seg verv. Kontinuiteten er viktig for medlemmene, men også for arbeidsgiversiden, som møter de tillitsvalgte i ulike fora. En leder som er godt vant med det hen betegner som erfarne og flinke tillitsvalgte, sier dette om utskiftinger:

Det er generasjonsskifte blant de tillitsvalgte nå. Flere skal byttes ut samtidig, flere går av med pensjon. Jeg er spent, men har planer om å investere mye tid i det, må bruke tid på å vise at jeg er en ærlig og ordentlig fyr. Ikke planer eller hensikt om å ta noen. (Leder, transport)

Som vi så tidligere i dette kapittelet, er det rundt to av ti i utvalget som har vært tillitsvalgt i under tre år. Samtidig er det også drøye to av ti tillitsvalgte som har 11 års fartstid eller mer. En utfordring for mange frivillige organisasjoner er å få medlemmene til å påta seg verv. Dette er også et viktig tema for fagbevegelsen. Vi har spurt de tillitsvalgte om de kan tenke seg å fortsette i vervet utover perioden de er valgt for.

Tabell 4.6 Hvor sannsynlig eller usannsynlig det er at de tillitsvalgte fortsetter i vervet. Tall i prosent

	Industri (n = 323)	Bygg (n = 115)	Service og transport (n = 193)	Handel (n = 478)	Kontor (n = 135)	Totalt (n = 1 486)
Helt klart, hvis gjenvalgt	35	29	34	26	26	30
Mest sannsynlig ja	44	51	45	52	54	50
Mest sannsynlig nei	17	17	16	19	17	17
Helt uaktuelt å fortsette	4	4	5	3	3	3
I alt	100	100	100	100	100	100

Det er overraskende liten forskjell i hvordan tillitsvalgte i de ulike bransjene vurderer spørsmålet. Det er nærmest ingen variasjon i andelen som svarer mest sannsynlig nei eller at det er helt uaktuelt å fortsette. Ser vi på totaltallene, svarer åtte av ti at de helt klart eller mest sannsynligvis vil fortsette i vervet dersom de blir gjenvalgt. Det er en høy andel. To av ti vil sannsynligvis ikke eller ser det som helt uaktuelt å fortsette i vervet. Andelen som svarer at det er uaktuelt å fortsette, er liten.

Det er noen interessante mønstre som framtrer når vi ser på spørsmålet om å fortsette i vervet i sammenheng med antall medlemmer, andel uorganiserte og tidsbruk til å skjøtte sitt verv:⁵

- Jo flere medlemmer det er der den tillitsvalgte jobber, jo større sannsynlighet er det for at den tillitsvalgte vil fortsette i vervet.
- Jo større andel uorganiserte det er der den tillitsvalgte jobber, jo mindre er sannsynligheten for at hen vil fortsette i vervet.
- Jo flere timer den tillitsvalgte bruker på å skjøtte vervet, jo større er sannsynligheten for at hen vil fortsette i vervet.

Sammenhengene antyder at tillitsvalgte i virksomheter med få medlemmer og mange uorganiserte og som bruker lite tid på vervet, har større sjanse for å sitte løst i vervet enn de som for eksempel representerer store klubber og har mange medlemmer og få uorganiserte. Det er også interessant at vi ikke finner noen sammenheng mellom fartstid i vervet og tilbøyeligheten til å ville fortsette.

4.2 Oppsummering

I dette kapittelet har vi sett nærmere på hvem de tillitsvalgte er, og hvordan hverdagen til de som skal ivareta medlemmenes interesser i samarbeid og forhandlinger med ledelsen, framstår.

Sammensetning og fartstid

De tillitsvalgte kommer fra ulike bransjer og virksomheter som varierer etter størrelse. De har også ulik fartstid som tillitsvalgt. I industrien er andelen med kort ansiennitet (under tre år) lavest og andelen med svært lang ansiennitet (over 20 år) høyest. I øvrige bransjer er forskjellene mindre.

Flere framhever meningsinnholdet i vervet som forklaring på lang fartstid. Det å kunne påvirke hverdagen og arbeidsvilkårene i positiv retning framheves som viktig.

Hvorfor blir man tillitsvalgt, og hvor mange representerer de?

Motivene spenner fra målrettet valg om å påvirke («sørge for at gresset blir grønnere her») til at det «ble min tur» eller er mer tilfeldige løp. Et felles trekk er at vervet oppleves utviklende og gir nettverk og læring som er nyttig i de foraene der tillitsvalgte møter ledelsen, men også i møter med egne medlemmer.

Ser vi utvalget under ett, viser spørreundersøkelsen at det vanligste er å representere mellom ti og 24 medlemmer. Bransjene handel og kontor skiller seg ut ved at om lag tre

⁵ Vi har benyttet Pearsons korrelasjonsanalyse.

av ti representerer færre enn fem medlemmer. I industrien er den tilsvarende andelen én av ti. I materialet finnes også enkelttilfeller der den tillitsvalgte er eneste medlem. Variasjonene speiler bransjers virksomhetsstørrelse og organisasjonsgrad. Når man ser på andelen organiserte blant de potensielle medlemmene, er industri og bygg de bransjene der tillitsvalgte svarer at et flertall eller alle er organisert, mens service og transport, handel og kontor i større grad svarer at et mindretall er organisert.

Tidsbruk og kapasitet

Seks av ti tillitsvalgte svarer at de bruker mindre enn to timer i uka til tillitsvalgtarbeid, men mønsteret varierer: I handel gjelder dette om lag tre av fire, mens det i service og transport er om lag halvparten. Det er en tydelig sammenheng mellom antall medlemmer og tidsbruk. Jo flere medlemmer man representerer, desto mer tid. Samtidig rapporterer en god del tillitsvalgte, om lag én av fire, at de har for lite tid til å skjøtte oppgavene; dette gjelder særlig service og transport. En del beskriver en hverdag preget av «brannslukking», men flere forsøker samtidig å jobbe mer langsiktig med kompetanse, rekruttering og lærlinger.

Kontinuitet – vil de fortsette?

Åtte av ti svarer at de helt klart eller mest sannsynlig vil fortsette dersom de blir gjenvalgt – et stabilt mønster sammenliknet med 2015. Det er små bransjeforskjeller i andelen som ikke ønsker å fortsette. Korrelasjonsanalyser viser at sannsynligheten for å fortsette øker med (a) antall medlemmer, (b) lav andel uorganiserte og (c) høyere tidsbruk i vervet. Derimot finnes ingen klar sammenheng mellom fartstid og motivasjon for videreføring.

Del 2

I denne delen av rapporten går vi tilbake til mars 2020 og de påfølgende årene. Da pandemien var et faktum og Norge stengte ned, måtte næringslivet – som samfunnet for øvrig – forholde seg til smitteverntiltak fra sentrale myndigheter.

Noen virksomheter måtte stenge driften helt, mens andre kunne opprettholde driften med mer eller mindre inngripende tiltak.

Vi undersøker blant annet om og hvordan partssamarbeidet ble benyttet for å minimere konsekvensene av pandemien.

5 Samarbeid i krisetider

Som vi omtalte i kapittel 1, hevdes det gjerne at den norske arbeidslivsmodellen har kriseerfaring. I 2014 konkluderte Dølvik et al. med at den norske samarbeidsmodellen har bidratt til at nødvendige omstillingsprosesser har blitt gjennomført på måter som både ivaretar virksomhetene og berørte arbeidstakere. I pandemiens første fase (2020) viste en undersøkelse at partssamarbeidet ble vekket til live i flere virksomheter der det hadde vært sovende (Trygstad et al., 2021). I denne studien spør vi:

- I hvilken grad påvirket pandemien partssamarbeidet?
- Ble tillitsvalgte involvert, og hadde de innflytelse?

Pandemiens ulike faser brakte med seg tiltak og endringer fra sentralt hold som virksomhetene måtte håndtere nærmest umiddelbart. Som vi skal se i dette kapitlet, håndterte virksomhetene dette tidvis ganske ulikt.

5.1 Norge stenger ned

Som kjent var koronapandemien en global helsekrise. Her hjemme snakker man gjerne om at pandemien ledet til tre store, nasjonale nedstenginger (NOU 2023:16). Den første ble gjennomført i mars 2020 og innebar en rekke tiltak som skulle hindre at smitten spredte seg. Sett bort fra enkelte samfunnskritiske aktører måtte både utdanningsinstitusjoner og virksomheter holde stengt, og det ble innført karantene ved innreise og mistanke om smitte.

Som et uttrykk for pandemiens innvirkning på arbeidsmarkedet rapporterte Statistisk sentralbyrå (SSB) (2020) den laveste innvandringen til landet siden statistikken ble opprettet i 1997, for andre kvartal i 2020.⁶ Samtidig økte ledigheten. Før pandemien lå ledigheten på under 4 prosent, men den steg som følge av innføringen av koronatiltakene i mars 2020 til 5,3 prosent i august (gjennomsnitt av juli–september).⁷ I de to påfølgende årene forholdt norske virksomheter og deres ansatte seg i skiftende grad til nedstenginger og smitteverntiltak som regler for avstand, redusert bemanning, smittetester og påbud om munnbind. Siden da har Statens arbeidsmiljøinstitutt rapportert at arbeidslivet i stor grad har gått tilbake til normalen, men at særlig den økte bruken av hjemmekontor er blitt en varig endring som følge av pandemien (Statens arbeidsmiljøinstitutt, 2024).

5.2 Krig i Europa

I 2022, mens pandemien var på hell, gikk Russland til fullskalainvasjon av Ukraina. Her hjemme merket vi krigen i form av rekordhøye strømpriser. Forklaringen var blant annet at Russlands invasjon av Ukraina førte til høye gasspriser, samtidig som det også var lite vann i norske vannmagasiner (Meld. St. 11, 2021-2022). SSB (2023) oppga at den gjennomsnittlige strømprisen for industrien unntatt kraftintensiv industri samt for

⁶ I andre kvartal 2020 ble det registrert 5 200 innvandringer til Norge, sammenliknet med 12 600 som var gjennomsnittet for de fire foregående kvartalene (Statistisk sentralbyrå, 2020).

⁷ <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/sysselsetting/statistikk/arbeidskraftundersokelsen/artikler/antall-syssel-satte-pa-niva-med-for-koronakrisen>

tjenesteytende næringer i 2022 var den klart høyeste som var blitt registrert i statistikken for disse næringene: Mer enn tre ganger høyere enn gjennomsnittet for de fem foregående årene. Dette året var også strømprisene for kraftintensiv industri 57 prosent høyere enn snittet for de fem foregående årene (ibid.). Blant de kraftintensive næringene⁸ finner man blant annet produksjon av papir og papirvarer og produksjon av metaller (Rosnes et al., 2022). Dette er næringer hvor elektrisitet utgjør en stor del av produksjonsutgiftene.

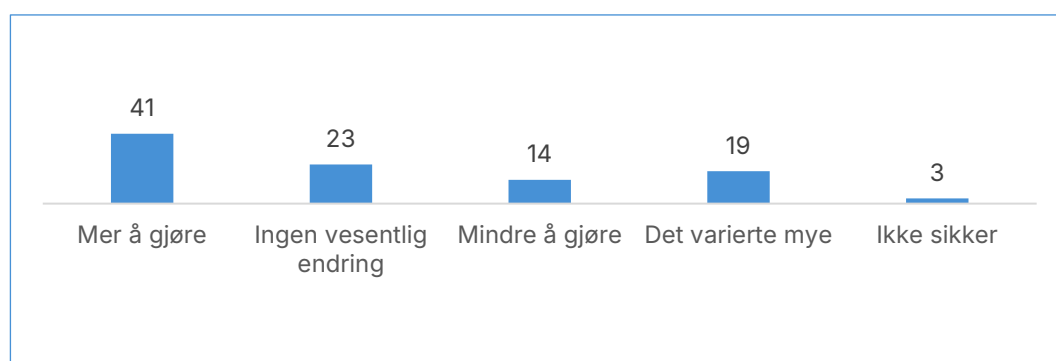
Siden da har en rekke virksomheter i ulike deler av industrien fremmet bekymringer for hvordan prisveksten på strøm vil ramme arbeidsplassene i næringen. Bekymringene er gjerne knyttet til tøffe konkurransevilkår, frykt for oppsigelser og minsket investeringsvne (Krøvel, 2023). I det som følger, ser vi nærmere på hvordan partssamarbeidet kan utspille seg i krisetider, med et særlig fokus på pandemien. Ble partssamarbeidet benyttet for å redusere virkningene av krisa, og har samarbeidet endret seg i virksomhetene i etterkant?

5.3 Hvor berørte var virksomhetene?

Bransjene og virksomhetene der de tillitsvalgte i vår undersøkelse jobber, ble rammet av pandemien på ulike måter. Hoteller og restauranter var i lange perioder stengt, mens dagligvarehandel og næringsmiddelindustrien opprettholdt driften, men med store tilpasninger. For noen fortsatte arbeidet stedlig på arbeidsplassene, mens andre ble sendt på hjemmekontor. Med andre ord befant informantene som inngår i undersøkelsen, seg i ulike situasjoner under pandemien.

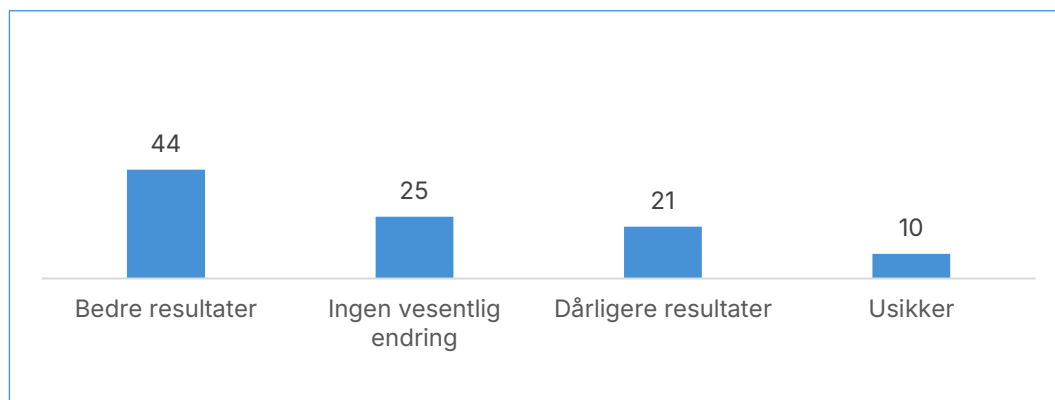
Vi har spurt de tillitsvalgte om aktiviteten og økonomien i virksomhetene ble påvirket av pandemien. I figur 5.1 og 5.2 ser vi fordelingen i utvalget under ett.

Figur 5.1 Ble aktiviteten eller produksjonen endret som følge av pandemien? Tall i prosent (n = 1 393)



⁸ Kraftbruk målt som andel av total vareinnsats (Rosnes et al., 2022).

Figur 5.2 Ble økonomien endret om følge av pandemien? Tall i prosent (n = 1 392)



Andelene som svarer at det ble mer å gjøre, og at virksomheten hadde bedre økonomiske resultater, er på sett og vis overraskende høye – henholdsvis 41 og 44 prosent. Samtidig er det også tillitsvalgte som svarer at det ble mindre å gjøre (14 prosent) eller at dette varierte mye (19 prosent). To av ti svarer at pandemien bidro til dårligere økonomiske resultater for virksomheten de jobber i.

Hvor påvirket virksomhetene ble, har selvsagt sammenheng med bransje. Mens det er elleve prosent innen industri som svarer at det ble mindre å gjøre, er den tilsvarende andelen blant tillitsvalgte innen service og transport 29 prosent. Her vil vi blant annet finne tillitsvalgte som jobber innen hotell- og restaurantbransjen. Innen denne bransjen sier nesten samtlige at det ble mindre å gjøre, eller at dette varierte mye. Også når det gjelder de økonomiske resultatene, ser vi klare forskjeller. Igjen er det flest tillitsvalgte innen service og transport som svarer at de økonomiske resultatene ble dårligere enn hva tillitsvalgte innen industrien svarer – 44 versus 16 prosent. Nok en gang skiller tillitsvalgte fra hotell og restaurant seg ut ved at et betydelig flertall oppgir at resultatene ble dårligere.

Hvilke tiltak ble innført?

For å håndtere pandemiens påvirkning ble en rekke tiltak innført i norske virksomheter. Tiltakene omfattet alt fra bruk av håndsprit og andre smitteverntiltak på arbeidsplassen til innføring av nye digitale løsninger for å betjene kunder. En del tiltak ble innført for å holde virksomheten i drift i en situasjon med smitte. Andre tiltak, som permitteringer og nedbemanning, ble innført fordi virksomhetene møtte redusert aktivitet og nedstenginger.

I tabell 5.1 ser vi ikke overraskende at innføring av smitteverntiltak på arbeidsplassen i stor grad ble innført, og blant tillitsvalgte innen kontor er det mange som svarer at hjemmekontor ble tatt i bruk. Tabell 5.1 viser at innføring av ny teknologi eller nye digitale løsninger ble tatt i bruk, igjen særlig innenfor kontor. Færre oppgir at arbeidet ble organisert på en annen måte.

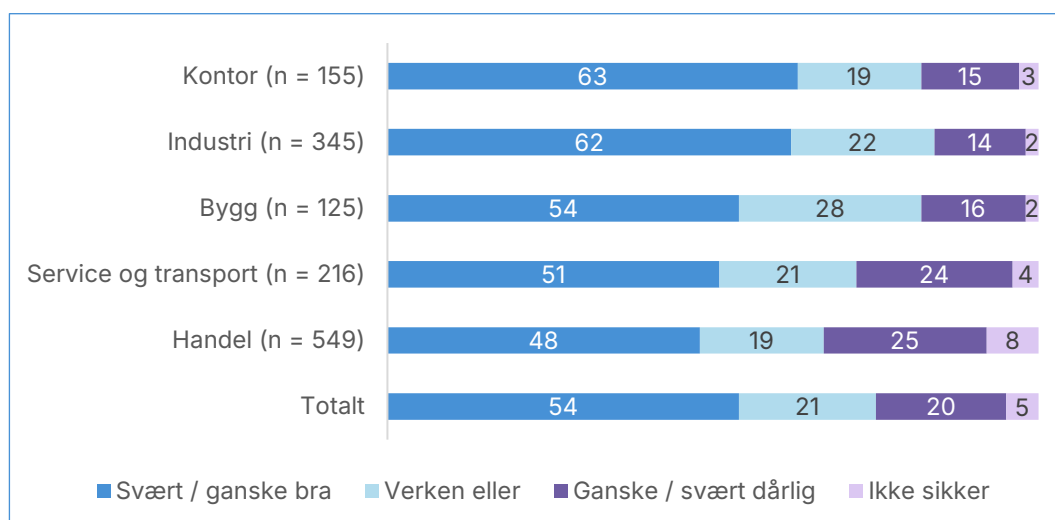
Tabell 5.1 Innførte tiltak under pandemien. Prosent som oppgir at tiltaket er innført

	Industri (n = 344)	Bygg (n = 125)	Service og transport (n = 216)	Handel (n = 547)	Kontor (n = 155)	Total (n = 1 392)
Smitteverntiltak på arbeidsplassen	56	48	53	44	43	48
Bruk av hjemmekontor	52	39	40	15	87	38
Innføring av ny teknologi / digitale løsninger	33	25	25	12	52	25
Arbeidet ble organisert på en annen måte	20	22	21	15	25	19
Endring av arbeidstidsordninger	23	11	32	21	17	22
Permitteringer	31	14	65	34	32	36
Nedbemanninger	8	4	26	10	12	12
Oppbemanning	18	5	10	16	8	13
Innreiseforbud for utenlandske arbeidstakere	13	39	12	2	7	10

Noen tillitsvalgte erfarte også at aktiviteten ikke kunne holdes oppe, og at virksomheten måtte ty til nedbemanning eller permitteringer. Når det gjelder permitteringer, ble dette hyppigst benyttet innenfor service og transport. Som vi omtalte over, er det også tillitsvalgte innenfor disse bransjene som i størst grad svarer at virksomhetenes drift og økonomi ble påvirket negativt. Men med unntak av tillitsvalgte i bygg er det også en god del tillitsvalgte i de øvrige bransjene som svarer at dette ble benyttet, drøye 30 prosent. Når det gjelder nedbemanning, skiller service og transport seg ut, der 26 prosent svarer at dette ble innført som tiltak, mens 18 prosent i industri og 16 prosent i handel rapporterer om oppbemanning. Innen bygg rapporterer også en god del om at virksomheten ble rammet av innreiseforbudet for utenlandske arbeidstakere.

Flertallet av de tillitsvalgte oppgir at det ble iverksatt ett eller flere tiltak på arbeidsplassen i forbindelse med pandemien. Drøye 40 prosent krysset av for tre eller flere tiltak. Samtidig vet vi at ting endret seg raskt under pandemien, både når det gjaldt smittesituasjon og tiltak fra myndighetene. Det er derfor interessant å undersøke hvordan tillitsvalgte vurderer den informasjonen de fikk fra ledelsen omkring drift og økonomi i denne perioden. Igjen ser vi forskjeller mellom bransjene.

Figur 5.3 Tillitsvalgtes vurdering av informasjon fra ledelsens ledrende drift og økonomi under pandemien. Tall i prosent

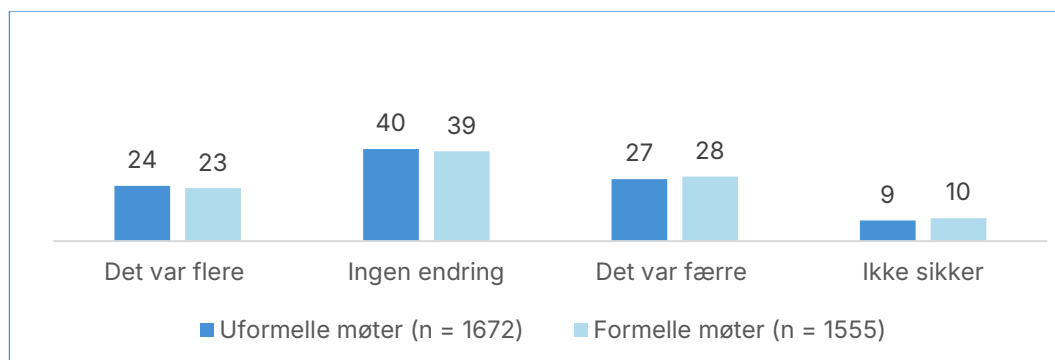


Tillitsvalgte i handel og service og transport vurderer informasjonen fra ledelsen som signifikant dårligere enn hva tillitsvalgte i industri og kontor gjør. I både handel og service og transport er det ganske store andeler som svarer at informasjonen var ganske eller svært dårlig – rundt én av fire. Over omtalte vi at tillitsvalgte i service og transport i større grad enn andre svarte at virksomhetene de jobber i, ble negativt berørt av pandemien når det gjelder aktivitet og økonomi. En antakelse kunne da være at jo mer negativt berørt virksomheten der de tillitsvalgte jobber, var, jo mer ble tillitsvalgte informert. Vi finner imidlertid ikke støtte for en slik sammenheng i materialet. Derimot, og som vi skal komme tilbake til under, er det en klar sammenheng mellom møteaktivitet og vurdering av hvor god informasjonen fra ledelsen var.

5.4 Møter mellom partene under pandemien

Men la oss først se på hvordan tillitsvalgte svarer når vi spør om møtefrekvensen mellom partene tiltok eller avtok under pandemien. Svarene kan leses ut av figur 5.4.

Figur 5.4 Hyppigheten av digitale eller fysiske møter under pandemien. Tall i prosent



Vi ser at majoriteten svarer «ingen endring». Dernest er det lite som skiller mellom de som svarer at det var flere og færre formelle og uformelle møter under pandemien. Dette er noe overraskende, for i det kvalitative materialet framgår det at møteaktiviteten var høy i mange virksomheter. Svarene i figur 5.4 sier imidlertid ingenting om møteaktiviteten forut for pandemien.

Tillitsvalgte innen service og transport er dem som i størst grad svarer at det var flere formelle og uformelle møter under pandemien. Eksempelvis svarer 36 prosent at det var flere formelle møter. I bygg og handel var den tilsvarende andelen 17 prosent. I utgangspunktet kunne man forventet at møteaktiviteten i handel var høyere. Matvarebutikkene holdt åpent under pandemien, og vi kunne antatt at partssamarbeidet var viktig for å forebygge smitte for utsatte arbeidstakere. Våre analyser viser ikke at det nødvendigvis var en slik sammenheng.

Bruk av digitale kanaler

En del av møtevirksomheten ble avviklet på digitale flater. 48 prosent av de tillitsvalgte svarer at dette ble innført som en ny møteplass mellom partene under pandemien, særlig innenfor industri (61 prosent) og kontor (72 prosent).

Vi finner en klar sammenheng mellom møtefrekvens og vurderinger av ledelsens informasjon til de tillitsvalgte om produksjon og økonomi. Blant de som svarer at det var flere formelle digitale eller fysiske møter under pandemien, vurderer 76 prosent av de tillitsvalgte at informasjonen fra ledelsen var svært eller ganske bra. Den tilsvarende andelen blant de som svarer at det var færre formelle møter, er 47 prosent. Vi finner det samme mønsteret når det gjelder uformelle møter. Blant de som svarer at disse ble avholdt hyppigere, er det 72 prosent som vurderer informasjonen fra ledelsen som svært eller ganske bra. Blant de som oppgir at det var færre uformelle møter, er det en andel på 52 prosent som svarer det samme.

Naturlig nok endret møteformen seg under pandemien. Drøye seks av ti tillitsvalgte svarer at det ble innført nye rutiner eller møteplasser. I underkant av halvparten svarer at nye digitale møtekanaler ble tatt i bruk. Rundt to av ti tillitsvalgte svarer også at kontakt per telefon eller skriftlig kommunikasjon på e-post ble benyttet hyppigere enn i tida før pandemien.

Under ser vi nærmere på hvilke erfaringer de tillitsvalgte gjorde seg med partssamarbeidet i sin virksomhet under koronapandemien, og beskriver deretter ledernes erfaringer. Utnyttet man samarbeidets potensial i møte med krisa?

De tillitsvalgtes erfaringer

I tråd med situasjonsbeskrivelsen over var de tillitsvalgtes erfaringer med partssamarbeidet under koronapandemien varierte. Felles var imidlertid beskrivelsen av at pandemien ledet til plutselige omveltninger i virksomheten, som en tillitsvalgt beskriver det: «I starten var det litt armer og bein, og ingen som visste noe» (Tillitsvalgt, bygg).

Etter noe tid beskriver imidlertid flertallet av de tillitsvalgte i undersøkelsen at ledelsen i deres virksomhet forsøkte å imøtekomme smitteverntiltakene fra myndighetene på en best mulig måte og brukte partssamarbeidet for å diskutere tiltak. Noen tillitsvalgte viser til en ledelse som ønsket og verdsatte innspill fra de tillitsvalgte. De samme tillitsvalgte forteller at ledelsen var opptatt av og flinke til å nå ut med informasjon til de ansatte. Dette var med på å bidra til trygge og ordnede forhold i perioden.

Flere tillitsvalgte forteller også om økt hyppighet i møter mellom partene. En del steder brukte de etablerte fora, mens enkelte steder ble det opprettet egne beredskapsgrupper

eller liknende. Her ble temaer som permitteringer, sykdom blant de ansatte, innføringen av nye smitteverntiltak samt informasjonsdeling knyttet til disse diskutert. Utstrakt møteaktivitet medførte at de tillitsvalgte kunne videreformidle informasjon fra ledelsen til medlemmene/de ansatte, samtidig som de kunne komme med innspill til tiltak som skulle iverksettes i virksomheten:

Påkoblet fra første dag, sentralt og lokalt [...] Etter hvert som pandemien gikk, hadde vi møtepunktene med sentral ledelse for å få vite status og hvordan det gikk hver 14. dag. Vi fikk komme med innspill. Vi kom litt tettere sammen. (Tillitsvalgt, industri)

Det var ikke bare-bare da jeg begynte [...] Men så kom pandemien, og vi jobbet kjemp godt sammen. Hadde møte med konsernledelsen en gang i uka. Etter det så vi total endring. De begynte å forstå at vi ikke var ute etter bråk, men etter å samarbeide. (Tillitsvalgt, hotell)

Hadde Teams-møter omtrent hver dag. Det er den tiden vi har vært mest involverte. Selskapet var flinke til å holde oss involverte og med på alt som skjedde. (Tillitsvalgt, transport)

Til tross for at flertallet av de tillitsvalgte beskrev samarbeidet under pandemien som godt, er det også tillitsvalgte som savnet involvering. Eksempelvis var det tillitsvalgte som ikke ble inkludert i diskusjoner og beslutninger som de gjerne skulle blitt involvert i, og enkelte forteller at ledelsen opprettet et forum uten å involvere verken tillitsvalgt eller verneombud. Manglende involvering ble blant annet beskrevet med frustrasjon knyttet til hvordan man skulle møte de ansatte/medlemmenes behov for informasjon:

Etter en god stund fikk vi info. Vi hadde jo ingen møter med butikksjef eller noe. Var ikke noe kommunikasjon, og ansatte kom til meg. Masse spørsmål og bekymringer, og jeg måtte forsøke å roe ned situasjonen og fortløpende gi ut den informasjonen jeg hadde til de som spurte. (Tillitsvalgt, handel)

Vedkommende forklarte at de tillitsvalgte satt igjen med mange ubesvarte spørsmål, men fikk beskjed om å forstå at ledelsen måtte prioritere å holde arbeidsplassene åpne og lignende (fremfor å involvere de tillitsvalgte gjennom hele prosessen). Eksempelet er hentet fra handel. Tidligere i kapitlet omtalte vi at handel er den bransjen der tillitsvalgte rapporterte om minst grad av økning av formelle og uformelle møter under pandemien.

Enkelte tillitsvalgte forklarte også at grad av involvering var avhengig av sak. Eksempelvis kunne man bli involvert dersom det var fare for permittering, mens for eksempel implementering av smitteverntiltak heller ble formidlet fra sentralt hold via lokale ledere. Ellers rapporterer tillitsvalgte om mindre reisevirksomhet samt mer hyppig bruk av digital kommunikasjon under pandemien. Utbredelsen av digital kommunikasjon under og etter pandemien kommer vi tilbake til seinere i kapitlet.

Ledernes erfaringer

I likhet med de tillitsvalgte beskriver flere ledere at virksomhetens vei inn i pandemien var preget av mye armer og bein. For noen gjaldt dette også praktisering av partssamarbeidet:

Vi drøftet tiltakene vi innførte med tillitsvalgt, og brukte de tillitsvalgte for å få informasjonen ut [...] Drøftet alt med den tillitsvalgte, eller informerte iallfall. Og noe skjedde jo veldig fort så klart. (Leder, handel)

Som sitatet illustrerer, krevde pandemien rask handling, og flere av lederne nevner virksomhetens behov for å tilpasse seg kravene som kom om pleksiglass, håndsprit og lignende. Veien derfra ble av flere beskrevet som en kontinuerlig prosess der partene stadig tilpasset seg hverandre. Én av lederne forklarte at ledelsen i virksomheten stadig var ute etter tilbakemeldinger fra de tillitsvalgte om hvordan de syntes partssamarbeidet fungerte, justerte deretter, og endte opp med bedre kommunikasjon. Flere ledere omtaler partssamarbeidet som svært nyttig i denne perioden, og bistanden de mottok fra de tillitsvalgte, beskrives som høyt verdsatt:

Det er klart, det er alltid noen som tar litt av, men 90 prosent til hjelp altså. (Leder, transport)

Slik bistand handlet for eksempel om de tillitsvalgtes innsats for å nå ut til de ansatte med informasjon fra ledelsen eller for å håndtere situasjoner på arbeidsplassene der de ansatte ble engstelige.

Slik enkelte av de tillitsvalgte forteller, beskriver også noen av lederne vi har intervjuet, at til tross for at klubben ble orientert fortløpende om endringer i virksomheten som følge av pandemien, ytret de tillitsvalgte et ønske om større grad av involvering. Lederne som nevner dette, beskriver at «begrenset» involvering ikke skyldtes motvilje fra ledelsen, men heller et behov for å i første rekke prioritere etterlevelse av myndighetenes krav.

Også i likhet med de tillitsvalgte forteller lederne om hyppigere og faste møter mellom partene under pandemien, men ikke alle. Noen ledere forteller at de hadde ad hoc-møter med de tillitsvalgte i denne perioden. Uavhengig av møteform omtaler lederne de hyppige møtene som positivt for partssamarbeidet. Én av lederne beskrev at de faste, hyppigere møtene bidro til at partssamarbeidet fikk en god struktur, og til at partene ble vant til å møtes oftere for å diskutere saker. En annen leder fikk øynene opp for tillitsvalgtes gode innspill, som bidro til å gi ledelsen nye perspektiver under disse møtene.

Også lederne trekker fram mer hyppig bruk av digital kommunikasjon. Én beskrev dette som særlig utfordrende. Hen opplevde at samarbeidet gikk lettere fysisk, og at overgangen til digital kommunikasjon utfordret tilliten mellom partene under pandemien.

5.5 Revitalisering eller ubrukt potensial?

Pandemien ble en stresstest av partssamarbeidet. På sentralt nivå har Koronakommisjonen betraktet testen som bestått. På virksomhetsnivå var særlig pandemien en slags

katalysator i begge retninger. Noen steder styrket pandemien partssamarbeidet. Møtene var hyppige, og tillitsvalgte ble tidlig involvert i beslutninger og følte at ledelsen brukte de tillitsvalgte på en måte som gagnet virksomheten og medlemmene. Andre steder forteller tillitsvalgte at de ble parkert, blant annet av en beredskapsgruppe som ikke var partssammensatt. De tillitsvalgte ble stående utenfor beslutningsløyfen.

I tabell 5.1 så vi at ulike tiltak ble innført under pandemien. Dette var blant annet bruk av hjemmekontor og ulike former for bemanningsstrategier. Vi har også sett at det er omtrent like mange tillitsvalgte som svarer at det var flere formelle og uformelle møter under pandemien, som svarer at det var færre. Et interessant spørsmål er hvordan de tillitsvalgte vurderte sin innflytelse på innføring av de ulike tiltakene. Vi har bedt tillitsvalgte vurdere sin innflytelse på innføring av flere ulike tiltak. Siden de ulike tiltakene ikke var like relevante for alle, var ett av seks svaralternativer «ikke aktuelt». I tabell 5.2 gjengir vi andelene som svarer at innflytelsen var svært eller ganske god.

Tabell 5.2 Tillitsvalgte som vurderer sin egen innflytelse på innføring av ulike tiltak under pandemien som svært eller ganske god. Tall i prosent

	Industri (n = 343)	Bygg (n = 122)	Service og transport (n = 211)	Handel (n = 526)	Kontor (n = 149)	Totalt (n = 1 354)
Smitteverntiltak på arbeidsplassen	64	60	51	55	60	58
Økonomiske prioriteringer	38	33	25	29	28	31
Bruk av hjemmekontor	39	37	22	15	57	29
Annen omlegging av arbeidet	36	34	21	22	18	28
Endring av arbeidstidsordninger	40	29	28	25	25	30
Permitteringer/nedbemanninger	33	36	37	23	24	29

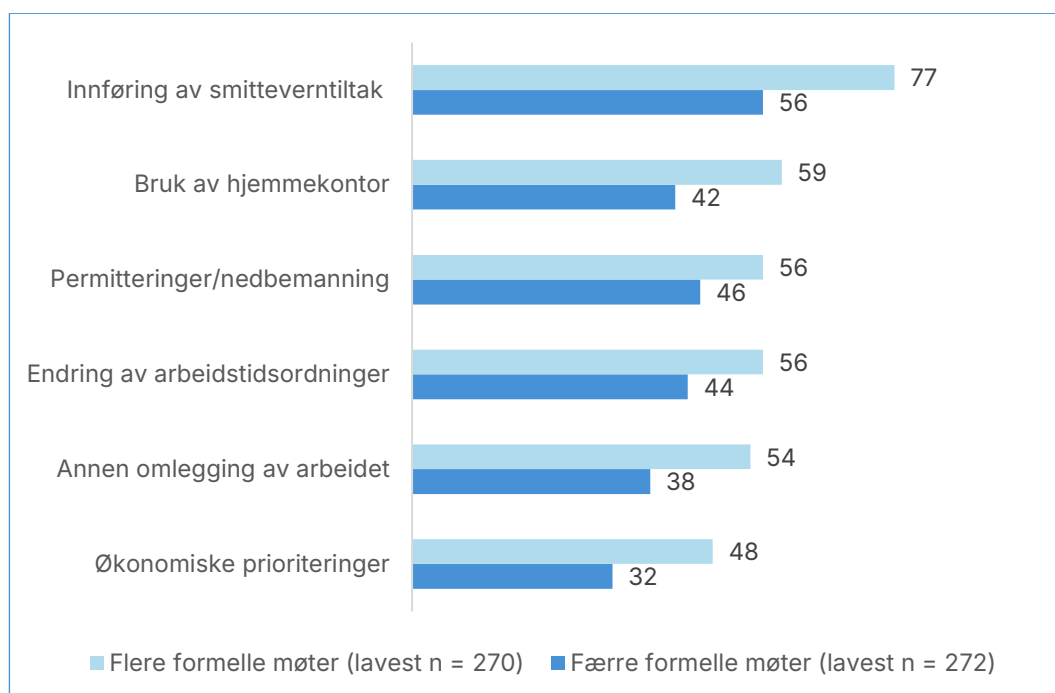
I kapittel 2 viste vi at ulike beslutninger kan deles inn i et hierarki. I tabell 5.2 ser vi at de tillitsvalgte samlet vurderer sin innflytelse som størst når det gjelder innføring av smitteverntiltak på arbeidsplassen, en beslutningstype som kan plasseres inn under velferdsbeslutninger. 58 prosent vurderer denne som svært eller ganske god. Når det gjelder de andre innførte tiltakene, er det kun mindre forskjeller. Samlet svarer rundt tre av ti at de har hatt svært eller ganske god innflytelse over økonomiske prioriteringer, bruk av hjemmekontor, annen omlegging av arbeidet, endringer av arbeidstidsordninger og permitteringer og/eller nedbemanninger.

Det er noen bransjevise forskjeller som kan leses ut av tabell 5.2. Det er for eksempel signifikante forskjeller i vurdert innflytelse over innføring av smitteverntiltak. Tillitsvalgte innen service og transport samt handel vurderer denne som lavere enn hva tillitsvalgte i industrien gjør. Vi minner om at ansatte i dagligvarehandelen og transport var særlig eksponert for smitte under pandemien. Tillitsvalgte i service og transport vurderer også

innflytelsen over økonomiske prioriteringer som klart lavere enn tillitsvalgte i industrien. Tillitsvalgte i industri og bygg vurderer sin innflytelse over annen omlegging av arbeidet som større enn øvrige. Tillitsvalgte i industrien er også de som i størst grad svarer at de hadde innflytelse over endring av arbeidstidsordninger. Når det gjelder permitteringer og nedbemanninger, vurderer tillitsvalgte i handel og kontor denne for å være lavere enn hva tillitsvalgte i andre bransjer gjør.

I figur 5.4 så vi hyppigheten av formelle og uformelle møter under pandemien. I figur 5.5 finner vi en ganske klar sammenheng mellom hyppigheten av formelle møter og vurdert innflytelse.

Figur 5.5 Sammenhengen mellom formelle møter og tillitsvalgtes vurdering av egen innflytelse på innførte tiltak. Tall i prosent



Fordelingen i figur 5.5 viser at tillitsvalgte som svarer at det var flere formelle møter under pandemien, jevnt over vurderer innflytelsen som større sammenliknet med dem som svarer at møtefrekvensen gikk ned. Særlig stor er forskjellene når det gjelder innføring av smitteverntiltak. Ellers, med unntak av permitteringer eller nedbemanninger, skiller det mellom 16 og 17 prosentpoeng mellom vurdert innflytelse og de som har svart at det har vært flere sammenliknet med færre formelle møter under pandemien. Dette indikerer at formelle møter bidrar til økt vurdert innflytelse.

5.6 Endringer i kjølvannet av pandemien

Hvilke erfaringer har man tatt med seg fra pandemien, og har krisetider ledet til varige endringer i det lokale partssamarbeidet? Som beskrevet over fortalte flere fra både arbeidsgiver- og arbeidstakersiden at samarbeidet mellom partene ble styrket under pandemien. Noen steder har dette blitt videreført. Følgende sitat er hentet fra en tillitsvalgt som forteller om en positiv endring:

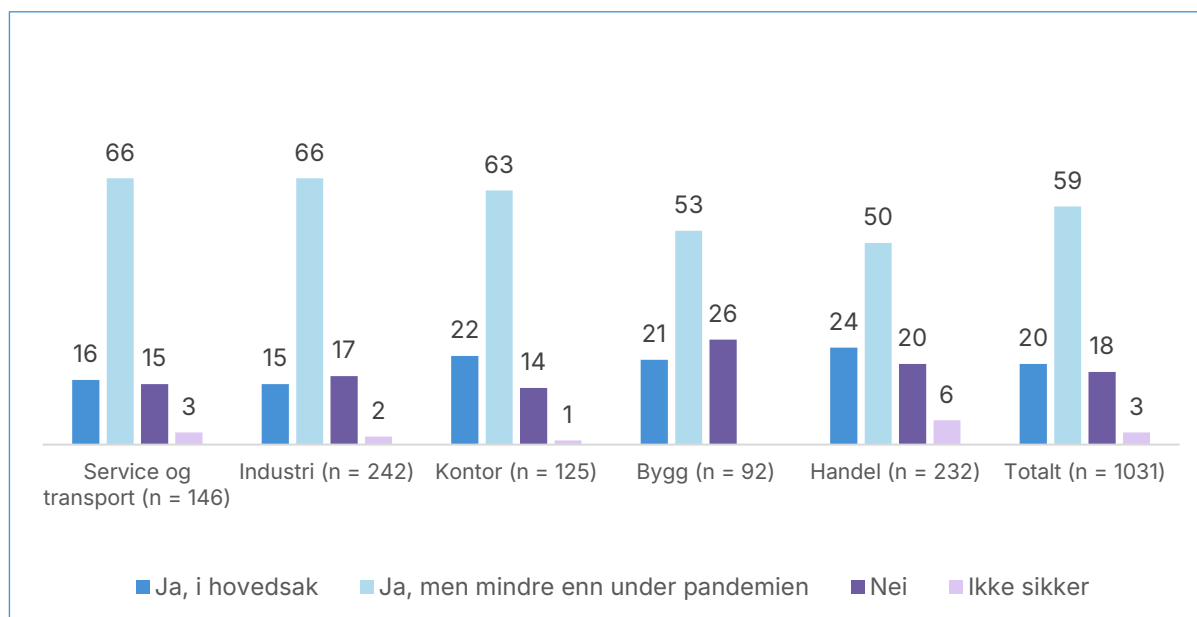
En del tillitsvalgte og verneombud fikk vist seg litt fram under pandemien. Ble tatt med i møter fordi ledelsen sa det eller fordi det sto et sted, også føler man at de har noe å komme med. (Tillitsvalgt, bygg)

Ledere på ulike nivåer fikk øynene opp for hva tillitsvalgte kan bidra med. Andre trekker fram at virksomheten i etterkant av pandemien har vært opptatt av hvordan man kan forberede seg til neste gang en krise inntreffer, også når det gjelder involvering av de tillitsvalgte. I tillegg er det virksomheter som fortsatt sliter med ettervirkningene av pandemien:

Etter pandemien er det enda krise mange steder. Får ikke tak i folk. Har begynt å rette seg litt, men har vært helt tragisk. Særlig i Oslo-området. Folk forsvant til jobber som er bedre betalt, og da kommer de ikke tilbake. (Tillitsvalgt, hotell)

Vi omtalte tidligere i kapittelet at seks av ti tillitsvalgte svarer at nye rutiner eller møteplasser mellom ledelsen og de ansatte ble tatt i bruk, særlig digitale kommunikasjonskanaler. I figur 5.6 ser vi at en god del svarer at nye rutiner og møteplasser praktiseres også i etterkant av pandemien, men i mindre grad. Ut av totalfordelingen kan vi lese at to av ti tillitsvalgte svarer at de nye kanalene og rutinene i all hovedsak også er i bruk i etterkant av pandemien.

Figur 5.6 Om nye rutiner og møteplasser praktiseres i etterkant av pandemien. Tall i prosent



Totalfordelingen viser at seks av ti fortsatt bruker de nye kanalene og rutinene, men i mindre grad enn under pandemien. Det er noen bransjevise forskjeller. Tillitsvalgte i service og transport samt industri svarer i større grad enn tillitsvalgte i bygg og handel at de bruker de nye kanalene og rutinene, men i mindre grad enn tidligere. Det er ulike vurderinger knyttet til bruk av digitale møteformer. De som trekker fram fordelene, vektlegger blant annet at det er effektivt, at møtene dermed kan avholdes hyppigere, og at det er positivt for partssamarbeidet:

Før hadde vi møter i dette utvalget kanskje hver tredje måned eller noe sånt, men i og etter pandemien har vi det en gang i måneden. Det er enkelt å treffes på Teams. Ta opp aktuelle saker. Før var disse møtene en hel dag fysisk. (Tillitsvalgt, industri)

Tror vi har blitt mer effektive [etter pandemien]. Teams har fungert godt. Vi er spredt over hele landet. Nå har jeg inntrykk av at også de tillitsvalgte er helt innforstått med at det [digitale] er det beste. (Leder, industri)

De som trekker fram ulempene, vektlegger at kommunikasjonen blir dårligere, særlig om det er mange deltakere i møtet. En tillitsvalgt og en leder beskriver det slik:

Opplever friere dialog når det er fysisk. Samspill og øyekontakt. Det savner jeg [...] Jeg er glad for digitale flater som et substitutt, men man går glipp av noe av den menneskelige forståelsen om man går helt over til det digitale. (Tillitsvalgt, handel)

Digitalt kommer man gjennom møtet raskt, men mister mye av dynamikken. Skal man gjennom en agenda og informere er det fint, men til drøfting og diskusjoner passer det mindre bra. (Leder, transport)

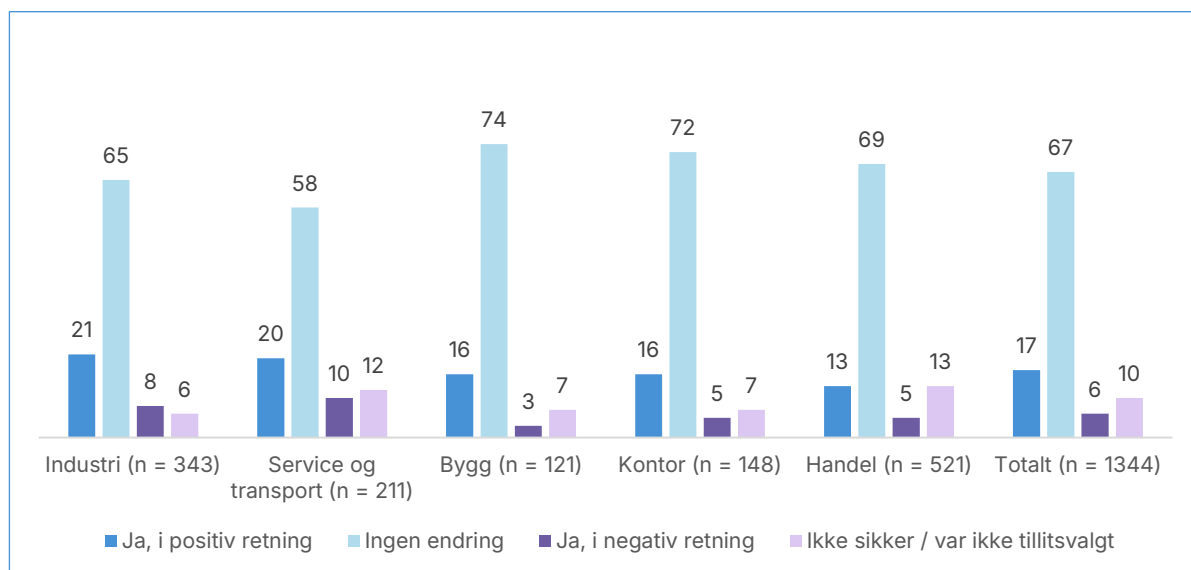
Blant informantene er det ingen som svarer at de *kun* møter ledelsen på digitale flater, selv om dette i kjeder, konsern eller store virksomheter praktiseres langt hyppigere enn tidligere.

Innflytelse før og etter pandemien

Vi har så langt i kapittelet sett at det er ganske store bransjevise forskjeller i hvordan tillitsvalgte vurderer sin innflytelse på innførte tiltak under pandemien. Vi har også sett at det er omtrent like mange som svarer at det var høyere som lavere møteaktivitet i perioden 2020 til 2022. Vi har også sett at det er en sammenheng som tilsier at de som deltok hyppig i formelle møter med ledelsen på sitt nivå, også vurderte innflytelsen som bedre, sammenliknet med dem som deltok sjelden eller bare i uformelle møter.

Vi har bedt de tillitsvalgte vurdere sin innflytelse, uavhengig av sak, før og etter pandemien. Har den blitt større, mindre eller som før? Svarene kan leses ut av figur 5.7.

Figur 5.7 Tillitsvalgte vurdering av om egen innflytelsen over viktige beslutninger er endret i kjølvannet av pandemien. Tall i prosent



Fordelingen i figur 5.7 viser at majoriteten av de tillitsvalgte svarer at innflytelsen er uendret, flest i bygg og færrest i service og transport – det skiller 16 prosentpoeng mellom disse to bransjene. I hovedsak er bransjeforskjellene små. Ellers er det jevnt over flere som svarer at innflytelsen er endret i positiv enn i negativ retning, men med ett unntak. I handel er det like mange som svarer i positiv som i negativ retning. Det er også færre i handel, sammenliknet med tillitsvalgte i industri og service og transport, som svarer at innflytelsen over beslutninger av viktighet for medlemmene har økt i etterkant av pandemien. Nok en gang skiller altså tillitsvalgte i handel seg noe ut.

5.7 Oppsummering

I dette kapittelet har vi undersøkt hvordan partssamarbeidet fungerte under pandemien. Vi ser et variert bilde. Det var også variasjon i hvor berørte virksomhetene var. Fire av ti tillitsvalgte rapporterer om mer å gjøre, og omtrent like mange at virksomhetene gikk økonomisk bedre under enn i tida forut for pandemien. To av ti svarer at virksomhetene gikk dårligere. Tilstanden var altså ikke gjennomgående negativ.

Tiltak ble innført bredt – men variabel møteaktivitet og informasjon

Spørreundersøkelsen viser at smitteverntiltak ble innført i de fleste virksomhetene. Også bruk av nye digitale virkemidler i kommunikasjonen og bruk av hjemmekontor økte. I tillegg var bruk av permitteringer stedvis mye brukt, særlig i service og transport.

Selv om spørreundersøkelsen viser at mange rapporterer «ingen endring» i møtefrekvens, viser intervjuene at en rekke virksomheter intensiverte aktiviteten. I noen virksomheter ble egne beredskapsgrupper etablert. Der møtefrekvensen økte, vurderes informasjonen fra ledelsen som betydelig bedre. Flere beskriver pandemien som et vendepunkt, der ledelsen «oppdaget» verdien av partssamarbeidet. Samarbeidet bidro til trygghet, forutsigbarhet og bedre gjennomføring av tiltak. Tillitsvalgte forteller at i noen virksomheter ble praksisen videreført etter pandemien med hyppigere Teams-møter og

mer systematisert kontakt. Andre steder, som i varehandel og service, forteller flere tillitsvalgte at de ble satt på sidelinja.

Mangel på involvering og kommunikasjon og utfordringer med å svare ansatte som etterspurte informasjon, er forhold som trekkes fram. Enkelte beskriver at ledelsen opprettet egne fora uten tillitsvalgte eller verneombud. Spørreundersøkelsen viser at tillitsvalgtes innflytelse over innføring av ulike smitteverntiltak varierer. Innflytelse vurderes høyest i smittevernspørsmål, og betydelig lavere på arbeidstid, hjemmekontor, permitteringer og økonomiske prioriteringer. Tillitsvalgte i industri rapporterer om gjennomgående høyere innflytelse enn sine kolleger i handel og service og transport. Det er en klar sammenheng mellom møter og innflytelse: Jo flere møter som ble avholdt, jo større vurderer tillitsvalgte sin innflytelse på innføring av ulike tiltak.

Partssamarbeidet etter pandemien

Seks av ti tillitsvalgte rapporterer at nye rutiner og møteplasser (særlig digitale) fortsatt brukes, men i mindre omfang enn under pandemien. Digital kommunikasjon vurderes som effektiv og fleksibel, men beskrives som kvalitativt dårligere enn fysiske møter, særlig i krevende saker. Ingen informanter vi har snakket med, forteller at de *kun* møtes digitalt etter pandemien. Fysisk kontakt vurderes fortsatt som essensielt for tillit.

De fleste tillitsvalgte, to av tre, vurderer sin innflytelse som uendret etter pandemien. En mindre andel (17 prosent) svarer at innflytelsen har økt, mens få (6 prosent) melder om redusert innflytelse. Handel skiller seg også her ut som bransjen med minst positiv utvikling.

På sett og vis kan det se ut til at pandemien forsterket eksisterende mønstre. Der partssamarbeidet var godt, ble det styrket ytterligere. Der det allerede var svakt, særlig i deler av handel og service og transport, ble svakhetene tydeligere. Hyppige møter, særlig formelle, ser ut til å ha vært viktig for hvordan tillitsvalgte vurderer informasjon og egen innflytelse under og i etterkant av krisa.

I neste kapittel ser vi nærmere på hvordan innflytelsen til tillitsvalgte vurderes etter pandemien.

Del 3

I denne delen retter vi blikket mot partssamarbeidet slik det framstår i kjølvannet av pandemien. I hvilken grad er partssammensatte utvalg etablert i virksomhetene der de tillitsvalgte utøver sine verv, og kan vi se en økning eller reduksjon i det vi omtaler som bedriftsdemokratiske ordninger når vi sammenlikner utbredelsen i 2023 med hva vi fant i 2015? Vi er også opptatt av hvordan tillitsvalgte deltar i møter: Er det formelt, uformelt eller en kombinasjon, og møtes partene hyppigere i 2023 sammenliknet med 2015? Dette er tema i kapittel 6.

I kapittel 7 undersøker vi hva som diskuteres i partssammensatte utvalg, og om diskusjonene utgjør en forskjell når tillitsvalgte vurderer ledelsens vilje til å ta hensyn til innspill. Vi ser også på hvordan tillitsvalgte og ledere, fra hvert sitt ståsted, vurderer partssamarbeidet i virksomhetene.

Avslutningsvis, i kapittel 8, retter vi blikket mot tillit, som gjerne omtales som «gullet» i den nordiske og norske arbeidslivsmodellen.

6 Etablerte ordninger og deltakelsesform

Den norske arbeidslivsmodellen gir ansatte og deres representanter tilgang til ordninger for deltakelse og innflytelse (Hippe & Nergaard, 2022; Alsos & Trygstad, 2022). Men hvor utbredt er de ulike ordningene, og er det flere eller færre i 2023 sammenliknet med 2015? Flere av de lov- og avtalebaserte ordningene for representativ deltakelse har ulike terskelverdier. Det innebærer at det må være et visst antall ansatte i virksomheten før en ordning blir obligatorisk. Dette er tilfellet for eksempelvis bedriftsutvalg, arbeidsmiljøutvalg og styrerepresentasjon. Samtidig betyr ikke tilstedeværelsen av en ordning at denne faktisk brukes. I 2015 identifiserte vi både et representasjons- og et deltakelsesgap i betydning av at ordningen ikke var etablert eller ikke ble brukt. Derfor undersøker vi også om tillitsvalgte og ledelsen møtes formelt og uformelt, og om møteformen har endret seg fra 2015 til 2023. Vi stiller tre spørsmål:

- Hvilke bedriftsdemokratiske ordninger er etablert, og kan vi identifisere en endring fra 2015?
- Hvor hyppig og hvordan møter tillitsvalgte ledelsen, og har frekvens og form endret seg siden 2015?
- Kan vi fortsatt identifisere et representasjons- og deltakelsesgap i vårt utvalg, og er det økende eller avtakende sammenliknet med 2015?

6.1 Hvilke ordninger er etablert?

Lovbestemte ordninger

Ansattevalgte styrerepresentanter, arbeidsmiljøutvalg og verneombud er lovbestemte ordninger som arbeidsgiver plikter å ha på plass dersom antall ansatte i virksomheten tilsier det. I en undersøkelse fra 2021 fant vi ganske store variasjoner i om arbeidstakerne svarte at arbeidsmiljøutvalg og styrerepresentasjon for ansatte var på plass. Ikke uventet varierte dette etter størrelse, men også bransje (Trygstad et al., 2021). Utbredelsen var eksempelvis betydelig høyere i industrien enn i deler av den private service-sektoren. Også i vår undersøkelse fra 2015 varierte dette.

Herværende undersøkelse ble gjennomført før terskelen for å ha arbeidsmiljøutvalg og verneombud ble senket i 2024. I 2023 framgikk det av arbeidsmiljøloven at i virksomheter der det jevnlig var sysselsatt minst 50 arbeidstakere, skulle det være et arbeidsmiljøutvalg. Grensen for når det var obligatorisk med verneombud, var ti ansatte. Når det gjelder styrerepresentasjon, kan ansatte i selskap med minst 30 ansatte kreve representasjon. Når det er minst 200 ansatte, er styrerepresentasjon obligatorisk.⁹

I tabell 6.1 gjengir vi omfanget av disse tre lovbestemte ordningene i vårt utvalg i 2015 og 2023. Vi presenterer utbredelsen både sett i forhold til terskelverdiene og når ordningene er på plass selv om antall ansatte er under terskelverdiene.

⁹ Jf. [aksjeloven § 6-4](#) og [allmennaksjeloven § 6-4](#).

Tabell 6.1 Forekomsten av lovbestemte ordninger. Andel som har ulike ordninger. Tall i prosent

	Terskelverdier og over		Under terskelverdier	
	2015	2023	2015	2023
Verneombud	95 (n = 1 222)	74 (n = 1 269)	89 (n = 168)	55 (n = 215)
Arbeidsmiljøutvalg (AMU)	77 (n = 735)	79 (n = 621)	29 (n = 655)	25 (n = 863)
Ansattrepresentanter i selskapsstyret	55 (n = 306)	64 (n = 285)	35 (n = 215)	40 (n = 114)
Ansattrepresentanter i konsernstyret	51 (n = 252)	41 (n = 165)	44 (n = 290)	23 (n = 242)

Hvis vi først retter blikket mot resultatene fra de to undersøkelsene etter terskelverdier, ser vi at det er ganske store forskjeller når det gjelder forekomsten av verneombud mellom de to målepunktene. I 2015 svarte 95 prosent av de tillitsvalgte i virksomheter med ti ansatte eller flere at dette var på plass. I 2023 er den tilsvarende andelen 74 prosent. Vi finner ganske store bransjevise forskjeller (ikke vist i tabell 6.1). Mens 68 prosent av de tillitsvalgte i virksomheter med ti ansatte eller flere innen handel svarer at det er verneombud der de jobber, er den tilsvarende andelen innenfor industri 80 prosent. Vi ser også en klar nedgang når vi ser på andelen under terskelverdien. Legger vi SSBs levekårsundersøkelser til grunn, er andelen arbeidstakere som svarer at de har verneombud på plass der de jobber, relativt stabil. I 2013 svarte 87 prosent av ansatte i virksomheter med ti ansatte eller flere at de hadde et verneombud. Den tilsvarende andelen i 2022 var 84 prosent (LKU, 2013 og 2022).¹⁰ Vi mangler gode forklaringer på den nedgangen vi her registrerer. Det ser ikke ut til å ha særlig sammenheng med sammensetningen av utvalget å gjøre.

Når det gjelder AMU, er det bare mindre forskjeller mellom de to målepunktene. I det kvalitative materialet framgår det også at AMU er noe som er på plass i samtlige virksomheter, selv om hyppigheten når det gjelder møtefrekvens og agenda varierer. Dette kommer vi tilbake til seinere i kapitlet.

Tabell 6.1 indikerer videre en økning fra 2015 til 2023 når det gjelder utbredelse av ansattrepresentanter i styret i aksjeselskap med 200 eller flere ansatte. Samtidig finner vi at ansattevalgte representanter i konsernstyrer har gått ned i samme periode.

Vi kan imidlertid på bakgrunn av tabell 6.1 fastslå at det fortsatt er et representasjonsgap når det gjelder lovbestemte ordninger. Særlig er dette tydelig når det gjelder ansattrepresentasjon i konsernets styre.

¹⁰ Levekårsundersøkelsene for arbeidsmiljø (LKU) 2013 og 2022. Egne kjøringar.

Avtalefestede ordninger

Når omfanget av avtalefestede ordninger skal kartlegges, er dette mer komplisert. Ulike virksomheter navngir partssammensatte utvalg på ulike måter. Her konsentrerer vi oss om utvalg som følger av Hovedavtalen, som bedriftsutvalg, avdelingsutvalg og konsernutvalg.

Også blant avtalefestede ordninger er det terskelverdier. Bedriftsutvalg skal etableres i alle virksomheter med 100 ansatte eller flere.¹¹ Tilsvarende skal det i henhold til Hovedavtalen mellom NHO og LO være avdelingsutvalg på plass i virksomheter som har 200 ansatte eller flere og selvstendig ledelse.¹² Her vil altså ikke bare bedriftsstørrelsen avgjøre. Bestemmelsene i Hovedavtalen LO–Virke har ikke samme bestemmelser om avdelingsutvalg.

I tabell 6.2 viser vi fordelingen i 2023 og sammenlikner med fordelingen i 2015. Der det er terskelverdier, presenterer vi forekomsten av ordningen når antall ansatte er i tråd med disse. Videre, når vi spør om det er konsernutvalg og konserntillitsvalgte på plass, inngår bare de tillitsvalgte som har svart at de er i et konsern.

Tabell 6.2 Forekomsten av avtalefestede ordninger. Andel som har ulike ordninger. Tall i prosent

Avtalefestede ordninger	2015 (n = 1 471)	2023 (n = 1 775)
Samarbeidsutvalg	18	18
Bedriftsutvalg (> = 100 ansatte, n = 515/340)	36	31
Avdelingsutvalg (> = 200 ansatte, n = 340/285)	26	22
Konserntillitsvalgte (n = 459/580)	43	37
Konsernutvalg (n = 459/580)	26	17

Med unntak av samarbeidsutvalg er det en viss nedgang i de øvrige ordningene i tabell 6.2, men det er kun ved forekomsten av konserntillitsvalgte og konsernutvalg at forskjellene i svarene i de to undersøkelsene er signifikante. Dette er ikke overraskende, gitt at vi også fant en nedgang av ansattevalgte representanter i konsernenes styrer i 2023 sammenliknet med 2015.

I 2015 konkluderte vi med at de avtalebaserte ordningene står overraskende svakt og langt svakere enn de lovbaserte ordningene (Trygstad et al., 2015, s. 73–74). Den tilsvarende konklusjonen kan trekkes også i 2023, og i noen tilfeller står ordningene faktisk svakere. Dette gjelder tilstedeværelsen av konsernutvalg og konserntillitsvalgte.

¹¹ Følger for eksempel av Hovedavtalen NHO–LO 2014–2017 § 13-1.

¹² Følger for eksempel av Hovedavtalen NHO–LO 2014–2017 § 15-1.

Ser vi på forekomsten av lovbestemte og avtalefestede ordninger samlet, finner vi at tolv prosent av de tillitsvalgte svarer at ingen av de nevnte ordningene er etablert i virksomheten. Dernest er det 29 prosent som svarer at kun én ordning er etablert. 17 prosent (89 tillitsvalgte) svarer at fem eller flere ordninger er å finne i virksomheten der de er tillitsvalgt.

6.2 Ulike partssammensatte utvalg

I våre kvalitative intervjuer svarer samtlige at de har en eller annen form for partssammensatt utvalg i virksomheten. Som nevnt over omtales disse ulikt. At det er etablerte møtearenaer, sier likevel lite om bruken av disse. Man kan for eksempel ha etablert både AMU og samarbeidsutvalg i virksomheten uten at disse er særlig virksomme. Her er to eksempler på hvordan en tillitsvalgt og en arbeidsgiverrepresentant i samme virksomhet beskriver representasjon i ulike fora:

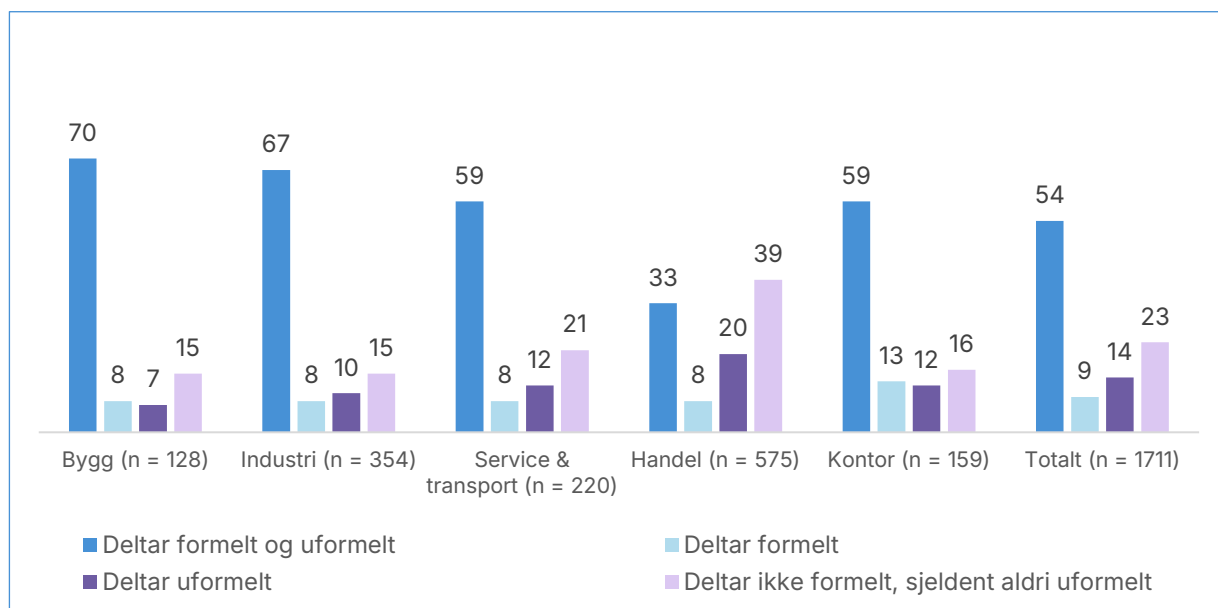
Det er AMU. Der sitter også hovedverneombud og verneombud. I tillegg sitter vi jo i konsernstyret, der er vi representert. Her er det bare økonomisjefen som er utenom styremedlemmene og den konserntillitsvalgte. Så er det månedlige møter med ledelsen på hver bedrift, stort sett månedlige, det varierer litt fra bedrift til bedrift. Så er det møter med konsernledelsen. Det er ikke månedlig. Kanskje mer annenhver måned. (Tillitsvalgt, industri)

Vi har AMU. Det er ikke like ofte som hver måned, det er fire ganger i året, der sitter ikke jeg, men HMS-direktøren. Så har vi har månedlige møter i konsernets samarbeidsutvalg. Der sitter konsernsjef, og andre ledere samt HR-direktøren. Det er de sentrale konsern-tv som møter der. De har mange hatter, men i det forumet møter jeg dem månedlig. De tillitsvalgte kommer fra ulike datterselskaper. Så har vi avdelingsutvalg, der tillitsvalgte møter konsernets ledelse der jeg sitter. (Leder, industri)

I spørreundersøkelsen har vi spurt tillitsvalgte om hvor ofte de har formelle møter med sin leder om saker som berører virksomheten og/eller medlemmer. Vi har også spurt dem om hvor ofte de har uformelle samtaler. Siden spørsmålet ble stilt i 2015, kan vi sammenlikne. Da identifiserte vi et deltakelsesgap, som altså viser til at tillitsvalgte ikke deltar i beslutninger som de i henhold til lov- og avtaleverk skulle vært involvert i (Alsos & Trygstad, 2019). Vi minner om at ledelsen, i tråd med hovedavtalene, jevnlig skal informere tillitsvalgte om økonomi og utvikling minst én gang i måneden eller når tillitsvalgte ber om det (Hovedavtalen NHO-LO § 9-3).

Vi har organisert svarene om deltakelse i fire grupper. I den ene gruppen har vi tillitsvalgte som både deltar i formelle møter og har uformelle samtaler med leder på sitt nivå halvårlig eller hyppigere. I den andre gruppen har vi tillitsvalgte som kun deltar formelt og sjeldent eller aldri har uformelle samtaler. I den tredje gruppen er tillitsvalgte som kun har uformelle samtaler halvårlig eller hyppigere, mens i den fjerde gruppen finner vi tillitsvalgte som ikke har formelle møter og sjeldent eller aldri har uformelle samtaler. I figur 6.1 har vi organisert svarene etter bransje.

Figur 6.1 Tillitsvalgtes formelle og uformelle deltakelse med leder på sitt nivå



Figur 6.1 viser bransjevise forskjeller. I handel finner vi det største deltakelsesgapet. Her er det en andel på nesten fire av ti tillitsvalgte som ikke deltar formelt og sjeldent eller aldri har uformelle samtaler med leder på sitt nivå. Dernest følger tillitsvalgte i service og transport, der 21 prosent svarer det samme. Ellers er det liten forskjell i hvordan tillitsvalgte i bygg, industri og kontor svarer.

I tabell 6.3 sammenlikner vi svarene fra 2023 med 2015.

Tabell 6.3 Ulike former for deltakelse i 2015 (n = 1 612) og 2023 (n = 1 711)

<p>Formelt og uformelt:</p> <p>2015: 42 %</p> <p>2023: 54 %</p>	<p>Kun formelt:</p> <p>2015: 14 %</p> <p>2023: 9 %</p>
<p>Kun uformelt:</p> <p>2015: 15 %</p> <p>2023: 14 %</p>	<p>Ikke formelt og sjeldent/aldri uformelt:</p> <p>2015: 29 %</p> <p>2023: 23 %</p>

Det er signifikant flere i 2023 som svarer at de deltar formelt og uformelt, sammenliknet med hva vi fant i 2015. Det er også færre som svarer at de ikke deltar formelt og sjeldent eller aldri uformelt, men forskjellen er ikke signifikant. Det indikerer at deltakelsesgapet på sett og vis er det samme i 2023 sammenliknet med 2015, men at det er en større andel som deltar på en måte som samsvarer med bildet av den norske arbeidslivsmodellen, med utstrakt formell og uformell kontakt mellom partene.

I nærmere analyser av hva som synes å innvirke på deltakelsens form, finner vi at følgende øker sjansene for at tillitsvalgte deltar både formelt og uformelt:¹³

¹³ Vi har benyttet en regresjonsanalyse. Se www.no for analyse.

- At man er mann
- At man er klubbleder eller hovedtillitsvalgt
- At man har vært tillitsvalgt i 11 år eller mer
- At man har flere enn ti medlemmer
- At man ikke er tillitsvalgt i handel.

I avsnittet under utdypes funnene i tabell 6.3. Vi har spurt våre informanter om formen på deltakelse har noen betydning, og videre – hva mener de er best? Formell eller uformell deltakelse – eller en kombinasjon av dette?

6.3 Formell og uformell deltakelse

Det er ganske store variasjon når det gjelder hvor ofte partene møtes. Det er for eksempel stor variasjon i hvor ofte AMU-møtene finner sted. Noen steder har de møter hver fjerde eller sjette uke, andre steder tre til fire ganger i året. Vi ser at forskjellene i møtefrekvens delvis er relatert til størrelse og i noen grad bransje. I store konsern i industrien oppgir ledelsen at de møter tillitsvalgte oftere i formelle møter (annenhver uke eller oftere), mens møtene er mindre hyppige i varehandelen. Her framhever imidlertid ledere den uformelle kontakten de har med tillitsvalgte.

På spørsmål om hva som er viktigst, formell eller uformell deltakelse, svarer både arbeidsgiverrepresentantene og tillitsvalgte at det er kombinasjonen av de to som gjør at partssamarbeidet fungerer best mulig. Dette er i overenstemmelse med tidligere funn sett fra tillitsvalgtes ståsted: Tillitsvalgte som deltar formelt og uformelt, er de som oppgir å ha størst innflytelse over ulike beslutninger (Alsos & Trygstad, 2022). Når vi likevel ber dem vurdere formell versus uformell deltakelse opp mot hverandre, er det gjerne slik at i virksomheter der partssamarbeidet fungerer mindre godt, er tillitsvalgte opptatt av det formelle, fordi struktur og forutsigbarhet er viktig for innflytelse. Innenfor handel er det eksempelvis flere tillitsvalgte som etterlyser drøfting i formelle organer.

I én virksomhet hadde partssamarbeidet i en periode vært dårlig. I denne perioden begrenset samarbeidet seg til formelle møter preget av brannslukking. Dette var på intervjudispunktet i ferd med å endres:

Jeg går nok litt i retning av å tenke at det uformelle begynner å ta over i viktighet. At vi løser flere ting der nå enn tidligere. Bakgrunnen er nok at partssamarbeidet har vært preget av konflikt, og at vi bare har snakka sammen når det har oppstått saker vi er uenige om. (Tillitsvalgt, handel)

Leder bekrefter at partssamarbeidet hadde vært konfliktfylt, men at det hadde vært utskiftninger både blant ledere og tillitsvalgte. Det hadde også blitt lagt ned en innsats fra ledelsen for å få til et mer konstruktivt samarbeid mellom partene:

Men tror det tar litt tid. Tenker det uformelle er kjempeviktig for at også de formelle settingene blir bra. Vi har en jobb å gjøre der, opplever at vi er litt umodne som organisasjon. (Leder, handel)

Ledere og tillitsvalgte viser til at uformelle treffpunkter kan være med på å redusere støy og misforståelser, bedre prosjektflyt og krisehåndtering og styre saker inn på et formelt spor når det trengs. Forutsetningen er imidlertid at de formelle strukturene er på plass. Som vi kommer tilbake til i kapittel 8, er samarbeidets form også relatert til tillit. En leder innen transport sier det slik: «Vi har strukturen på plass, men tilliten bygges ved kaffemaskinen».

6.4 Oppsummering

I dette kapitlet har vi undersøkt utbredelsen av bedriftsdemokratiske ordninger i vårt utvalg. Vi har også vært opptatt av om tillitsvalgte deltar i formelle og uformelle fora der beslutninger av betydning for medlemmene og virksomheten tas. Våre analyser viser at vi også i 2023 finner et representasjons- og deltakelsesgap i vårt utvalg.

Utbredelse

Lovbestemte ordninger: Verneombud, arbeidsmiljøutvalg (AMU) og ansatterepresentasjon i selskapsstyrer er ordninger med terskelverdier. I sammenlikningen mellom 2015 og 2023 finner vi en nedgang i utbredelsen av verneombud. Dette samsvarer ikke med funn fra SSBs levekårsundersøkelser, som viser en stabil andel arbeidstakere med verneombud i hele perioden. Vi mangler gode forklaringer på nedgangen. Utbredelsen av AMU er mer stabil over tid, mens ansatterepresentasjon i selskapsstyrer har økt noe. Representasjon i konsernstyrer har derimot gått ned, noe som bidrar til et representasjonsgap på konsernnivå.

Avtalefestede ordninger: Bedriftsutvalg, avdelingsutvalg og konsernutvalg følger av hovedavtalene. Også her finner vi en svakere stilling for disse ordningene i 2023 enn i 2015, særlig når det gjelder konsernutvalg og konserntillitsvalgte. Samlet sett rapporterer tolv prosent av de tillitsvalgte at ingen av de nevnte ordningene er etablert på deres arbeidsplass, og 29 prosent at kun én ordning er på plass. Samtidig svarer 17 prosent at fem eller flere ordninger finnes.

Deltakelse

Selv om de formelle ordningene i varierende grad er etablert, forteller alle informantene om at de har en eller annen form for partssammensatt møteplass. Dette kan være AMU, samarbeidsutvalg, konsernutvalg eller faste møter med leder. Samtidig varierer møtehyppighet og funksjon mye: Møtefrekvens henger dels sammen med organisasjonens størrelse og dels med bransje. Store industrikonsern har hyppigere formelle møter, mens varehandelen ofte har lavere rytme og større vekt på uformell kontakt.

Våre analyser viser at andelen tillitsvalgte som deltar både formelt og uformelt har økt fra 42 prosent i 2015 til 54 prosent i 2023. Andelen som verken deltar formelt eller uformelt, er 23 prosent. Her finner vi store bransjeforskjeller: Handel peker seg ut med det største deltakelsesgapet, hvor nesten fire av ti tillitsvalgte sjelden eller aldri møter ledelsen verken formelt eller uformelt. Service og transport følger på andreplass. I bygg, industri og kontor er gapet betydelig mindre.

Hva vurderes som viktigst?

Både ledere og tillitsvalgte understreker at godt partssamarbeid krever begge deltakelsesformene. Uformell kontakt er viktig for å redusere støy, forebygge misforståelser og sikre smidig problemløsning. Samtidig oppleves de formelle strukturene som avgjørende, og særlig der partssamarbeidet fungerer mindre bra. Dette understøtter tidligere funn, som viser at tillitsvalgte som deltar i både formelle og uformelle prosesser, også opplever størst innflytelse.

7 Innflytelse og partssamarbeid

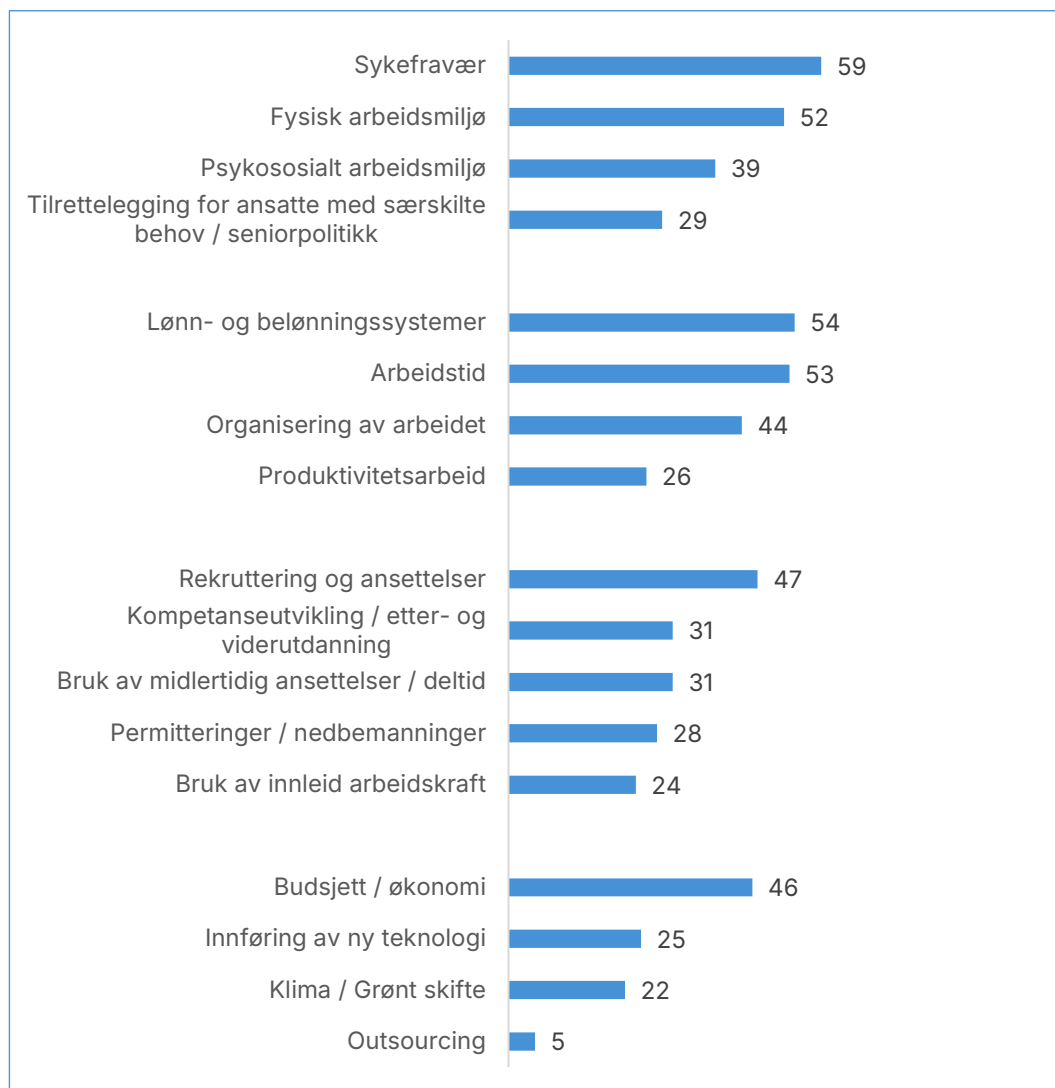
I dette kapitlet retter vi blikket mot saker eller tematikk som bringes inn i partssammensatte fora, og vi ser disse opp mot det tidligere omtalte beslutningshierarkiet (kapittel 2). Vi undersøker også tillitsvalgtes innflytelse og hvordan partene vurderer partssamarbeidet i virksomhetene sett fra sine respektive ståsteder. Da blir også tidspunkt for involvering en viktig dimensjon. Vi spør:

- Hvilke saker diskuteres i partssammensatte fora?
- Hvordan vurderer de tillitsvalgte sin innflytelse?
- Hvordan vurderer partene samarbeidet?
- Er det noen sammenheng mellom deltakelsens form og vurdert innflytelse?

7.1 Saker i partssammensatte fora

I kapittel 2 viste vi at beslutninger kan klassifiseres i et beslutningshierarki (Knudsen, 1995; Trygstad, 2004; De Spiegelaere et al., 2019). Som hovedregel vurderes gjerne innflytelsen som større over det Knudsen (1995) omtaler som velferdsbeslutninger, enn strategiske beslutninger. Vi starter med å undersøke hvilke saker som diskuteres i partssammensatte fora, og vi konsentrerer oss først om data fra spørreundersøkelsen. I figur 7.1 har vi delt inn temaene i fire hovedgrupper: velferdstematikk, operasjonell tematikk, taktisk tematikk og strategisk tematikk. Figur 7.1 viser at sykefravær har vært mest diskutert de siste tre årene, tett etterfulgt av lønns- og belønningssystemer, arbeidstid og fysisk arbeidsmiljø. Få har hatt outsourcing som tema, noe som har sammenheng med at outsourcing i mange virksomheter vil være en uaktuell problemstilling.

Figur 7.1 Temaer som har vært diskutert jevnlig i partssammensatte fora siste tre år. Tall i prosent (n = 1 529)



Figur 7.1 gir oss ikke grunnlag for å konkludere med at velferdsbeslutninger diskuteres mer enn operasjonelle beslutninger. Vi ser eksempelvis at kun 29 prosent av de tillitsvalgte svarer at de har diskutert saker som berører tilrettelegging for ansatte med særskilte behov eller seniorpolitikk. Dette er en overraskende liten andel, siden enhver virksomhet vil ha ansatte som på en eller annen måte har behov for tilrettelegging i kortere eller lengre perioder.

Når det gjelder saker som berører taktiske beslutninger, svarer i underkant av halvparten at rekruttering og ansettelser har vært diskutert, mens færre – rundt tre av ti – svarer rekruttering og ansettelser, bruk av midlertidig ansettelser eller deltid samt permitteringer og nedbemanninger. Om lag én av fire svarer innleid arbeidskraft. Dette er i stor grad bransjeavhengig. I bygg, der innleiepraksis har vært omfattende, svarer halvparten av de tillitsvalgte at dette har vært diskutert, men andelen i industrien er også relativt stor, 36 prosent. Når det gjelder strategiske temaer, er det budsjett og økonomi som flest tillitsvalgte svarer er diskutert. Her skiller tillitsvalgte i industrien seg ut som den gruppen som i størst grad svarer at dette er diskutert (54 prosent), mens tillitsvalgte i bygg er i motsatt ende (35 prosent). Det er verdt å merke seg at når det gjelder

produktivitetsarbeid, innføring av ny teknologi og det grønne skiftet, svarer rundt hver fjerde tillitsvalgt at dette er diskutert jevnlig de siste tre årene.

Det som ikke framgår av figur 7.1, er at én av ti tillitsvalgte svarer at ingen av de nevnte temaene er jevnlig diskutert i møter mellom ledelsen og tillitsvalgte i løpet av de siste tre årene. Det er én bransje som her skiller seg ut. 18 prosent av de tillitsvalgte i handel (87 tillitsvalgte) svarer at de ikke har diskutert jevnlig noen av de nevnte temaene i løpet av den siste treårsperioden, noe som må sies å være en høy andel. I kapittel 5 så vi at funn fra spørreundersøkelsen viste at handel var den eneste bransjen der vi fant tillitsvalgte som svarte at ingen av de opplistede bedriftsdemokratiske ordningene var etablert.

Hva vektlegger ledelsen?

I intervjuene har vi spurt ledere om hva som diskuteres i partssammensatte fora. Mange av de nevnte temaene som er opplistet i figur 7.1, nevnes, og det er noen gjengangere. Dette er drift og daglig organisering, bemanning, arbeidsmiljø i vid forstand, omstillingsprosesser og kompetanse. Hva som diskuteres hvor, vil selvsagt variere. Spørsmål knyttet til sykefravær og IA vil typisk være temaer for møter i arbeidsmiljøutvalget. I andre partssammensatte fora vil flere av temaene til dels flyte over i hverandre, som her:

Nå har vi på planen kompetanseutvikling, det er viktig, særlig nå hvor vi står i en stor omstilling som vil kreve helt annen kompetanse fremover. Virksomheten har vært lett å komme inn i, og man har ikke nødvendigvis behov for så gode norskkunnskaper. Det er i endring. Det, og fleksibilitet, det å være litt omstillingsdyktig. (Leder, varehandel)

Andre ledere viser til at de følger et årshjul når det gjelder tematikk, samtidig som de har faste punkter. Det kan blant annet være orientering fra øverste leder om økonomi og utsikter:

Hva er statusen i sjappa, hvordan ligger vi an overordnet. Det kan være alt mulig fra hvordan vi er ute i markedet, hvor vi har utordringer og oppdateringer. Så tar konsernsjefen opp ting vi planlegger til styremøtet, de sakene må innom det partssammensatte utvalget. Vi har også en rundet på omstillingsprosesser, statusoppdatering på det. Så er det case by case som dukker opp. Jeg har info om lønnsoppgjøret til neste møte. Hvordan vi stiller oss til bonus er klassiske spørsmål. Tillitsvalgte er med på tankesettet vårt. (Leder, industri)

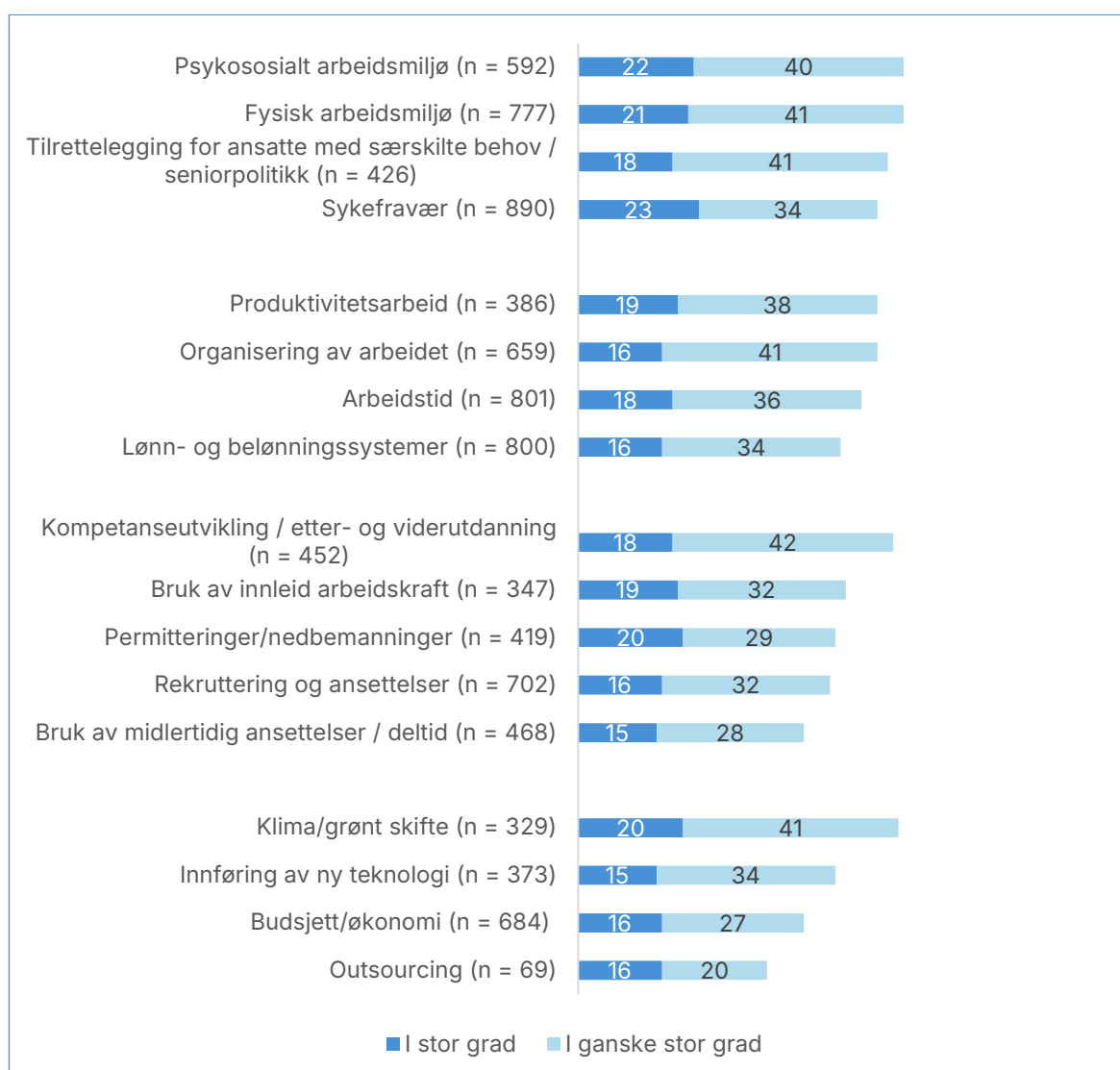
Men det er også bransjespesifikke problemstillinger som diskuteres. I bygg og i industrien er diskusjoner knyttet til drift, HMS og bemanning høyt oppe på dagsordenen. Det samme gjelder spørsmål relatert til bemanningsstrategier, som permitteringer, nedbemanning og bruk av vikarer. I varehandel er deltid, fortrinnsrett til utvidet stilling og det som omtales som multifunksjonalitet, aktuelle temaer. Multifunksjonalitet viser til at den samme medarbeideren kan disponeres på ulike måter i løpet av en dag eller uke. Som en leder sier: «Vi er enige med tillitsvalgte om kartlegging av deltid, men uenige om fleksible stillinger og rotasjon».

I enkelte virksomheter i handel og industri har også varsling av kritikkverdige forhold og varslingssystemer vært omdiskuterte temaer. Dette relateres til særlig vanskelige enkeltsaker.

7.2 Tillitsvalgtes innflytelse – tar ledelsen hensyn til innspill?

Som omtalt innledningsvis er det ingen direkte sammenheng mellom saker som diskuteres, og innflytelse. I både 2015 og i 2023 har vi bedt tillitsvalgte vurdere ledelsens vilje til å ta hensyn til innspill i saker fra tillitsvalgte. Resultatene er ikke direkte sammenliknbare, så vi konsentrerer oss om 2023, men kommenterer kort forskjeller og likheter mellom de to undersøkelsene. Det er kun de tillitsvalgte som har svart at de ulike temaene i figur 7.1 er diskutert i partssammensatte fora siste tre år, som har fått spørsmålene. Vi gjengir andelene som svarer at ledelsen i stor eller ganske stor grad tar hensyn til innspill.

Figur 7.2 Ledelsens vilje til å ta hensyn til innspill fra tillitsvalgte. Andel som svarer i svært stor og ganske stor grad. Tillitsvalgte som sier at temaet har vært diskutert i partssammensatte utvalg. Tall i prosent



Som det framgår av figur 7.2, er det ganske store andeler av tillitsvalgte som svarer at ledelsen tar hensyn til innspill i saker som angår det vi omtaler som velferdsbeslutninger – altså saker som omhandler ulike sider av arbeidsmiljøet og sykefravær.

Når det gjelder operasjonelle beslutninger, ser vi at ledelsens vilje til å ta hensyn til innspill vurderes som størst når det gjelder produktivitetsarbeid (57 prosent), og minst i saker som omhandler lønns- og belønningssystemer (50 prosent). Av taktiske beslutninger er det en stor andel som vurderer ledelsens hensyntaken for å være stor når det gjelder kompetanseutvikling og etter- og videreutdanning (60 prosent), mens andelen som svarer det samme når det gjelder bruk av midlertidige ansettelser og/eller deltid, er klart lavere (43 prosent). Retter vi blikket mot strategiske beslutninger, svarer seks av ti tillitsvalgte at ledelsen i svært eller ganske stor grad tar hensyn til innspill vedrørende klima og/eller det grønne skiftet, mens den tilsvarende andelen når det gjelder budsjett og økonomi samt outsourcing, er lavere (hhv. 43 og 36 prosent).

Andelene som svarer at ledelsen tar hensyn til innspill, kan i noen tilfeller betraktes som overraskende store, men det er igjen grunn til å minne om at de som her har svart, er tillitsvalgte som også har svart at de ulike temaene er jevnlig diskutert i partssammensatte fora de siste tre årene. Og, som figur 7.1 viser, er det ganske store andeler som for eksempel svarer at outsourcing, det grønne skiftet og produktivitetsarbeid *ikke* har vært diskutert jevnlig de siste tre årene. Samtidig indikerer funnene i figur 7.2 at når saker bringes inn i partssammensatte fora, er også sjansene for å ha innflytelse større.

Vi finner ikke veldig store forskjeller mellom bransjene (ikke vist i figuren), men tillitsvalgte i service og transport samt handel svarer i mindre grad enn tillitsvalgte i andre bransjer at ledelsen tar hensyn til innspill vedrørende fysisk arbeidsmiljø. Tillitsvalgte i service og transport skiller seg også ut ved at de vurderer ledelsens vilje til å ta hensyn til innspill om arbeidstid, rekruttering og ansettelser samt budsjett og økonomi som mindre enn hva tillitsvalgte i de øvrige sektorene gjør.

Som påpekt ovenfor er tillitsvalgtes vurderinger av ledelsens vilje til å ta hensyn til innspill i 2023 ikke direkte sammenliknbare med resultatene fra 2015. Når det gjelder rangeringen av temaene, finner vi like fullt likhetstrekk. Også i 2015 vurderte tillitsvalgte ledelsens vilje til å ta hensyn som størst når det gjaldt det vi omtaler som velferdsbeslutninger. I motsatt ende var bruk av innleie og outsourcing. I 2023 ser vi at bruk av innleie er et område der om lag halvparten av de tillitsvalgte svarer at ledelsen i stor eller ganske stor grad tar hensyn. Dette kan ha flere forklaringer, men innstramningene i reglene for innleie i 2019 er trolig én av dem.

7.3 Partssamarbeid og innflytelse – hva mener ledere og tillitsvalgte?

Våre intervjuer med ledere og tillitsvalgte viser at vurderinger knyttet til tillitsvalgtes innflytelse henger nært sammen med betraktninger om kvaliteten på partssamarbeidet.

Når vi ber ledere og tillitsvalgte vurdere om tillitsvalgte har innflytelse over ulike beslutninger, varierer svarene mellom bransjer og sak. I bygg framhever ledere at tillitsvalgte særlig involveres i beslutninger knyttet til HMS og ergonomiske forhold. Det å forebygge skader og sykefravær vektlegges, og både ledere og tillitsvalgte viser til viktigheten av

AMU. I store virksomheter i industrien omtales temaene gjerne som mer varierte. Som en tillitsvalgt sier: «Samarbeidet går veldig greit, diskusjonene rundt alt egentlig».

I hovedavtalen mellom NHO og LO, Tilleggsavtale IV Rammeavtale om teknologisk utvikling og datamaskinbaserte systemer framgår det at tillitsvalgte skal holdes informert om «utforming, innføring og bruk av teknologi og datamaskinbaserte systemer». Under «Informasjon, fremgår det at:

Bedriften skal holde de ansatte ved deres tillitsvalgte informert om forhold som faller innenfor avtaleområdet, slik at de tillitsvalgte kan fremme sine synspunkter så tidlig som mulig og før bedriftens beslutninger settes i verk.

Videre framgår det at konsekvensene av nye teknologiske løsninger og systemer ikke bare skal vurderes ut fra tekniske og økonomiske forhold, men også ut fra sosiale hensyn: «En slik helhetsbetraktning legges til grunn ved utforming, innføring og bruk av systemer og ny teknologi, f.eks. ved konsekvensanalyser». Det vises i den forbindelse til endringer av organisasjon, sysselsetting, informasjonsrutiner, mellommenneskelig kontakt, likestilling mellom kvinner og menn o.l.

I figur 7.1 så vi at én av fire tillitsvalgte svarer at innføring av ny teknologi eller digitale løsninger er temaer som jevnlig diskuteres i partssammensatte fora. Siden den teknologiske og digitale utviklingen går raskt, kunne vi forventet at andelene skulle vært større.

Våre informantintervjuer viser at tillitsvalgte – ikke overraskende – involveres i ulik grad. En tillitsvalgt innen industrien svarer slik når vi spør om hen som tillitsvalgt er med på å diskutere nye digitale eller teknologiske løsninger:

Nå skal det investeres mye i nytt datasystem. Og ja, jeg er med der også. Er med over alt, for å si det på den måten. Ellers bruker vi roboter, lagerstyring der kraner flyr og plukker, før var det folk og trucker. I dag går det mye på robotstyring. (Tillitsvalgt, industri)

Den tillitsvalgte viser til ulike endringer, og her er det bransjevise forskjeller. I transport er det kameraovervåking, nettbrett for sjåførere, satellittsporing og enkelte steder selvkjørende pilotverktøy som informantene viser til. I handel bredte «klikk-og-hent» om seg under pandemien. Her benyttes også digitale opplæringskurs, særlig rettet mot nyansette, i ganske stor grad. I én av virksomhetene forteller tillitsvalgt at mange nyansatte bruker fritida til å ta de digitale kursene, og at ledelsen oppfordrer de ansatte til å bruke sine private mobiler i jobbsammenheng:

Synes ikke man skal sitte på fritiden med en jobb-app. Jeg er oppriktig bekymret. Det oppfordres til bruk av privat mobil. All opplæring, uansett digital eller ikke, skal være tilrettelagt av arbeidsgiver. Man skal ikke måtte bruke private eiendeler til opplæring. (Tillitsvalgt, handel)

Her forteller tillitsvalgt at de blir seint informert om endringer grunnet ny teknologi eller digitale løsninger, og de har liten mulighet til å påvirke hvordan teknologien skal

innføres. Det er også virksomheter som har tatt i bruk stordataanalyser for å tilpasse bemanningen. Det kan avstedkomme uenigheter, ikke minst om hva analysene skal brukes til. For eksempel dersom analysene skal benyttes i planleggingen av bemanning og arbeidstid:

Der er vi ikke enige. Vil ikke kalle det et konfliktområde, men vi har ikke sammenfallende interesser. Vi kommer til å måtte finne en god måte å diskutere det på. (Leder, handel)

I figur 7.2 så vi at om lag halvparten av de tillitsvalgte som har svart at ny teknologi og nye digitale løsninger jevnlig diskuteres, også svarer at ledelsen tar hensyn til tillitsvalgtes innspill. Våre kvalitative intervjuer viser tilsvarende variasjon. Det er tillitsvalgte som svarer at de i stor grad er involvert, mens det er andre som befinner seg i andre enden av skalaen. Det er særlig tillitsvalgte i industrien som kan plasseres i førstnevnte gruppe, mens tillitsvalgte i handel i mindre grad forteller at de blir involvert.

Strukturer og tidspunkt for involvering

Men hvordan tillitsvalgtes innflytelse vurderes, og hvordan man karakteriserer partsamarbeidet, varierer etter om man er leder eller tillitsvalgt, selv om svarene ikke er så forskjellige. Her er ett eksempel på hvordan en leder og en tillitsvalgt fra samme virksomhet svarer når vi spør om tillitsvalgte har innflytelse:

Ja, jeg opplever at tillitsvalgte har innflytelse. Siden jeg leder dette har jeg stor innflytelse på at de skal ha innflytelse. Jobber veldig med det. Skal de få innflytelse må det ned i organisasjonen, og vi må jobbe med de uformelle settingene sånn at de formelle settingene blir bra. Vi har en jobb å gjøre der, opplever at vi er litt umodne som organisasjon. Det er første gang jeg sitter på dette nivået. Så blir litt å jobbe med. (Leder, handel)

Nei, eller jo, jeg har vel det. Det kunne jeg ikke sagt for to år siden. Det har skjedd en endring. Innspillene våre blir i større grad hørt, men det er forskjell mellom nivåer, og det er saksavhengig. Vi har blitt hørt i at virksomheten må få systemer på plass. Der blir vår kunnskap anerkjent. Når det kommer til arbeidstidsplanlegging, liker de å kjøre sitt eget løp. Veldig saksavhengig. (Tillitsvalgt, handel)

Begge informantene vektlegger at det jobbes med å få på plass bedre strukturer for tillitsvalgtes deltakelse og innflytelse. I tidligere intervjuer med tillitsvalgte har vi gjerne blitt fortalt at partssamarbeidet «sitter i vegg». Det er også tillitsvalgte i denne undersøkelsen som sier det, men som også framhever at dette ikke er gitt: «Ja, det sitter i vegg, men det var en periode da det ikke var helt sånn. Det har vi klart å jobbe inn» (Tillitsvalgt, industri). Men også ledere i virksomheter der tillitsvalgte omtales som innflytelsesrike, bruker begrepet, som her:

Åpenbart at det sitter i veggene. Kommer jo opp historikk iblant. Handler om å forstå hva det snakkes om – sånn gjorde man ikke da, sånn gjør man nå osv. (Leder, industri)

Samtidig vises det til at utskiftninger av både ledere og tillitsvalgte kan påvirke kvaliteten på partssamarbeidet i positiv og negativ retning, men mer i en overgangsfase. Når vi spør en leder i en virksomhet der partssamarbeidet fungerer godt, om hva hen ville gjort dersom det hadde kommet en leder som egentlig syntes at partssamarbeidet var noe heft, svarer vedkommende:

Det får hen ikke lov til, da blir hen irettesatt. Vi er en tariffung bedrift. Høy organisasjonsgrad, mange tariffavtaler. Krever en væremåte som ikke skal håne det. Du må bare få det under huden om du jobber her. Pleier å selge inn fordelen med det. (Leder, industri)

Situasjonen framstår litt annerledes i deler av handel, der organisasjonsgraden er lavere og kvaliteten på partssamarbeidet vurderes som mer personavhengig. Det er heller ikke uvanlig at man inngår i en lederrolle som relativt ung, uten erfaring fra partssamarbeid. Dette kan påvirke relasjonene mellom ledere og tillitsvalgte på butikknivå. Vi har informanter som viser til varierende kompetanse hos lokale tillitsvalgte, noe som påvirker kvaliteten i ulike prosesser. De forteller videre at tillitsvalgte gjerne involveres i spørsmål knyttet til praktisk drift og arbeidsplanlegging, det vi omtaler som operasjonelle beslutninger. Som vi kommer tilbake til i kapittel 8 involveres de i mindre grad i teknologiske og digitale endringer. Sett fra tillitsvalgtes ståsted er spørsmålet om kompetanse speilvendt. En tillitsvalgt forteller at de må være oppdatert på lov- og avtaleverket fordi ledere ikke kan dette. De må stadig henviser til dette i diskusjoner om involvering. Det pekes også på at rolleforståelsen ikke er særlig god:

Rolleforståelsen av hva tillitsvalgt og verneombud skal gjøre, og hvor de egentlig skal være representert. Der har bedriften en del å gå på. Det har jeg vært tydelig på. Har brukt tid på å lære dette bort til ledelsen. Vi mener nok at vi skal være med før beslutningene tas – bli informert og drøfte, mens bedriften nok mener noe litt annet. (Tillitsvalgt, handel)

Dette er et gjennomgående funn. Ledere og tillitsvalgte som mener tillitsvalgte har innflytelse eller reell påvirkning, beskriver et partssamarbeid preget av faste strukturer for møter, månedlig eller også ukentlig, og der tillitsvalgte kobles på tidlig i beslutningsprosessen.

Tidlig er her et nøkkelord. Som vi omtalte i kapittel 2, er tidspunkt for involvering av stor betydning for tillitsvalgtes muligheter for å kunne påvirke i en beslutningsprosess, og det er en viktig dimensjon i De Spiegelaere et al. (2019, s. 70–71) sin diamant. Samtidig er tidspunkt for involvering en gjenganger i materialet. Tillitsvalgte framhever at dersom de skal ha innflytelse, må de tidlig inn i prosessen. Det vises til at tillitsvalgtes muligheter til å påvirke begrenses når de involveres seint, og når de blir presentert «noe ferdig de blir informert om», som en tillitsvalgt i industrien kaller det, og fortsetter: «Det er ikke det vi snakker om når vi snakker om reell medbestemmelse». Ledelsen og tillitsvalgte har imidlertid ikke alltid en omforent mening om når «tidlig» er.

Når svinger det?

Det kan brukes mange metaforer om partssamarbeid. Boksing og dansing er to slike. Huzzard (2004) viser til at i bokseringen preges aktørene eller partene av interesse-motsetninger der det handler om å få et overtak. Makt fordeles i et nullsumspill. På dansegulvet er det derimot samspillet som gjør aktørene gode. Jo bedre den ene danser, jo lettere er det for den andre å følge, og jo bedre blir resultatet. Metaforene kan brukes til å beskrive forskjellen mellom konflikt- og konsensusorienterte parter på nasjonalt og lokalt plan. Det strategiske valget om å bokse eller danse er ikke et spørsmål om enten-eller. Begge deler må til, og det kan ses på som to ytterpunkter av et kontinuum (Huzzard, 2004, s. 20–25). I intervjuer med tillitsvalgte og ledere har vi bedt om eksempler på når partssamarbeidet har fungert spesielt godt. Her er to eksempler:

Vi er uenige om mange saker åpenbart, men det er jo en del av gamet, også finner vi gode løsninger. Vi fikk en sak om å bestride sykemeldinger. Det var en mediasak. Da kom verneombud og tillitsvalgt og sa: hva er det dere driver med? Kjør et kurs der dere klargjør regler og praksis. Vi gjorde det. Det var helt nydelig av verneombud og tillitsvalgt og ta opp saken for å skape ro i organisasjonen. (Leder, industri)

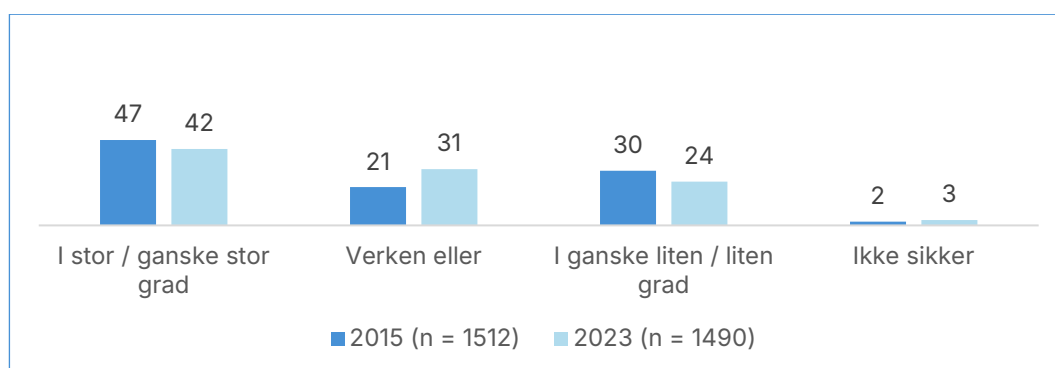
Det ble en total endring under pandemien. De begynte å forstå at vi ikke var ute etter bråk, men etter å samarbeide. Interessert i å jobbe sammen for arbeidsplassen vår. De så hva tillitsvalgte egentlig er for noe. (Tillitsvalgt, service)

De to sitatene illustrerer når begge parter ser nytten av partssamarbeid – eller dansing. De viser også at de to perspektivene som er omtalt i kapittel 2, nytte og rettferdighet, er virksomme. Dersom partssamarbeidet skal fungere godt, må partene se betydningen av at rollen som tillitsvalgt innebærer å ivareta medlemmenes rettigheter, men også bidra til mest mulig effektiv drift.

7.4 Alt i alt – innflytelse

I både 2015 og i 2023 er det stilt spørsmål om hvorvidt tillitsvalgte opplever å ha innflytelse over beslutninger som er viktige for medlemmene. Det vil si at innflytelsen ikke er relatert til noen spesifikk sakstype. I figur 7.3 ser vi hvordan dette vurderes på det to måletidspunktene.

Figur 7.3 Tillitsvalgtes vurdering av grad av innflytelse over beslutninger som er viktig for medlemmene i 2015 og 2023. Tall i prosent



Det er ikke veldig store forskjeller i tillitsvalgtes vurderinger på de to måletidspunktene, men det er signifikant færre i 2023 som svarer at de i stor eller ganske stor grad har innflytelse over beslutninger som er viktige for medlemmene, enn i 2015. Samtidig er det færre som svarer i ganske liten eller i liten grad. Flere i 2023 svarer «verken–eller».

Nærmere analyser av 2023-undersøkelsen viser noen interessante sammenhenger. Vi finner at følgende forhold synes å øke innflytelsen:¹⁴

- Type verv: Hovedtillitsvalgte vurderer sin innflytelse som større enn tillitsvalgte i andre verv.
- Fartstid: De som har vært i vervet i under seks år, vurderer sin innflytelse som mindre enn de med lang fartstid.
- De som deltar formelt og uformelt, vurderer sin innflytelse som større enn de som kun deltar formelt eller uformelt.
- Tillitsvalgte i kjeder/franchiser vurderer sin innflytelse som mindre enn andre.

7.5 Oppsummering

Hva diskuteres i partssammensatte fora, og har tillitsvalgte innflytelse? Dette er to temaer som diskuteres i dette kapittelet. Har møteform noen betydning? Videre har vi undersøkt hvordan både ledere og tillitsvalgte beskriver kvaliteten på partssamarbeidet. Funnene viser et sammensatt bilde av vurdert innflytelse, strukturer og praksiser som varierer på tvers av bransjer, nivåer og sakstyper.

Hva diskuteres i partssammensatte fora?

Et bredt spekter av saker tas opp i de formelle samarbeidsarenaene, men velferds- og arbeidsmiljørelaterte temaer dominerer. De mest diskuterte sakene de siste tre årene er sykefravær og fysisk arbeidsmiljø, mens for eksempel klima, det grønne skiftet, og innføring av ny teknologi sjeldnest har stått på dagsordenen. Dette er i tråd med hva vi kunne forvente ut ifra beslutningshierarkiet, der arbeidsmiljørelaterte beslutninger rangeres som lavest, mens for eksempel beslutninger knyttet til klima og det grønne skiftet kan plasseres inn under strategiske beslutninger, som utgjør toppen av hierarkiet.

Det finnes også betydelige bransjevise forskjeller, og handel skiller seg ut. Nesten to av ti tillitsvalgte svarer at ingen av temaene vi spør om, diskuteres jevnlig. Dette er en høy andel sammenliknet med hva tillitsvalgte i andre bransjer svarer. Dette samsvarer med funn fra tidligere kapitler om svakere institusjonaliserte samarbeidsarenaer i varehandelen.

Hvordan vurderes partssamarbeidet?

Gode samarbeidsforhold kjennetegnes av tidlig involvering, tydelige strukturer og kombinasjonen av formelle og uformelle kontaktflater. Når dette er på plass, beskrives samarbeidet som preget av gjensidig nytte og tillit. Men, intervjudataene viser at samarbeidets kvalitet varierer betydelig.

¹⁴ Vi har benyttet en regresjonsanalyse. Se vedlegg 1 for analyse.

I industri og bygg beskriver både ledere og tillitsvalgte samarbeidet jevnt over som strukturert og velfungerende. I handel framstår kvaliteten som mer personavhengig og strukturen rundt samarbeidet virker svakere. Tillitsvalgte etterlyser tidligere involvering og bedre rolleforståelse hos ledere. Også ledere viser til viktigheten av tidspunkt for involvering, men det er ikke nødvendigvis enighet mellom partene om når «tidlig» er.

Innflytelse – tar ledelsen hensyn til innspill?

Tillitsvalgte vurderer innflytelsen ulikt avhengig av sakstype. Med unntak av klima og det grønne skiftet vurderer tillitsvalgte sin innflytelse som større over det vi har omtalt som velferdsbeslutninger, sammenliknet med strategiske beslutninger. Et viktig funn, uavhengig av sakstype, er at når saker faktisk settes på agendaen i møter, vurderer en ganske høy andel tillitsvalgte sin innflytelse som stor, også når det gjelder budsjett og økonomi.

Hva påvirker innflytelsen?

Vi finner at flere forhold påvirker tillitsvalgtes vurdering av innflytelse av viktighet for medlemmene. Hvis vi går tilbake til De Spiegelaere et al. sin diamant (2019), finner vi at deltakelsens form og tidspunkt for involvering er to viktige dimensjoner. Tillitsvalgte som deltar i både formelle og uformelle møter med leder på sitt nivå, vurderer sin innflytelse som større enn andre, og for at de skal ha innflytelse, må saker settes på dagsorden og tillitsvalgte involveres på et tidlig tidspunkt.

Vi ser en moderat nedgang i andelen som svarer at de har svært eller ganske stor innflytelse, uavhengig av sak. Samtidig er det færre som svarer at innflytelsen er lav.

8 Tillit er ferskvare

I dette siste kapitlet ser vi nærmere på hva partene vektlegger som viktige egenskaper hos sin «motpart». Vi undersøker også om tillitsvalgte har tillit til sin leder, og hvordan partene beskriver fravær og tilstedeværelse av tillit til hverandre. Vi spør:

- Hva legger ledere og tillitsvalgte i en «god» tillitsvalgt eller leder?
- Er forholdet mellom partene preget av tillit?

8.1 Hva er tillit?

Når partssamarbeid og den nordiske modellen tematiseres, er sosial kapital og tillit viktige bestanddeler (Dølvik et al., 2014). Sosial kapital kan forstås som et samfunns evne til å utvikle tillitsfulle relasjoner mellom innbyggerne og dermed også styrke fellesskaps evne til å løse kollektive problemer og utfordringer (Putnam, 1993). I de nordiske landene har dette bidratt til balanserte makt- og samarbeidsforhold, koordinert lønnsdannelse og en sammenpresset lønnsstruktur (Dølvik et al., 2014, s. 9).

Tillit er noe som utvikles på bakgrunn av forventninger til en gitt type handling eller væremåte (Marques & Dhiman, 2017; Coleman, 1990). Det er gjerne forventninger om at andre mennesker eller institusjoner opptre på en forutsigbar og velmenende måte. Tillit er sentralt for å forstå institusjoner eller organisasjoner, og viser til en tidligere erfaring med, men også til en kalkulert risiko ved, å treffe ulike valg (Trygstad et al., 2021). Det kan for eksempel dreie seg om toppledelsens valg om å involvere ansatte i omstillingsprosesser.

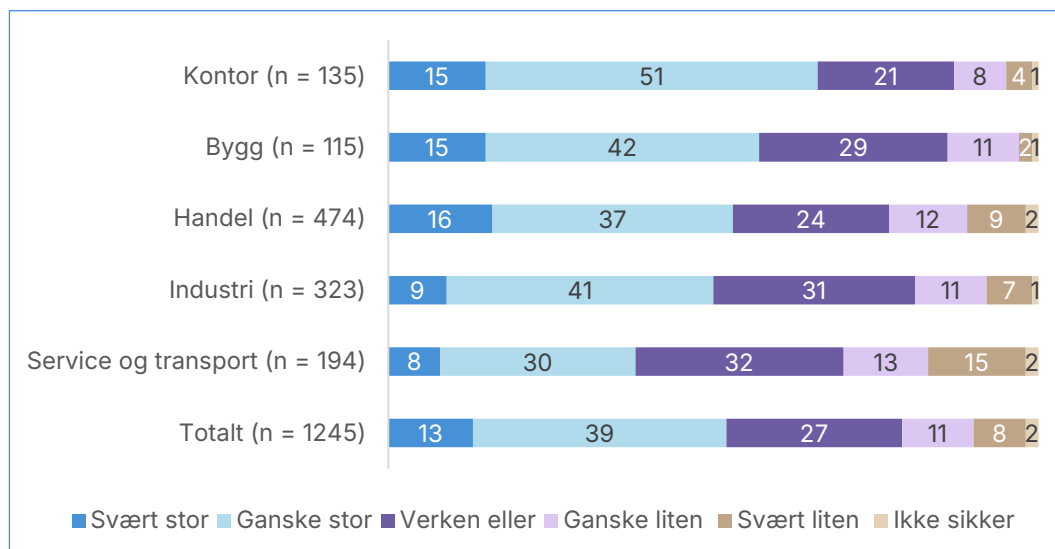
Hernes (2006) vektlegger forutsigbare og stabile relasjoner på virksomhetsnivå som særlig viktige for utvikling og opprettholdelse av tillit (s. 28). Av dette følger at tillit kan være sårbar overfor endringer og ustabilitet.

I kapittel 7 beskrev vi at informantene våre viser til at partssamarbeidet er personavhengig. Utskiftninger av tillitsvalgte og ledere vil kunne svekke eller styrke tilliten. Tillit vil også være påvirket av ytre forhold. Kapittel 6 viste at pandemien brakte med seg uro, også inn i partssamarbeidet. Men der strukturene var på plass og samarbeidet var vel fungerende, ble ikke tilliten svekket. Vi har også sett eksempler på at tillit vokste fram av samarbeidet med å håndtere effektene av pandemien. Dølvik et al. (2014) hevder at tillit er et resultat av den nordiske modellen, samtidig som tillit også er en viktig forklaring på de sosiale resultater som er oppnådd i Norden.

8.2 Vurdering av tillit

I en undersøkelse om bedriftsdemokratiets stilling i Norge i 2021 ba vi tillitsvalgte vurdere tillitsforholdet mellom seg og ledelsen. Det var da 18 prosent som vurderte tilliten som svært stor, mens 47 prosent svarte ganske stor (Trygstad et al., 2021, s. 106). I vår undersøkelse fra 2023 har vi stilt spørsmålet litt annerledes. Vi har bedt de tillitsvalgte om å vurdere tilliten til sin nærmeste leder og tilliten til toppledelsen/arbeidsgiver. Vi ser først på tilliten til nærmeste leder.

Figur 8.1 Tillitsvalgtes vurdering av sin tillit til nærmeste leder. Tall i prosent

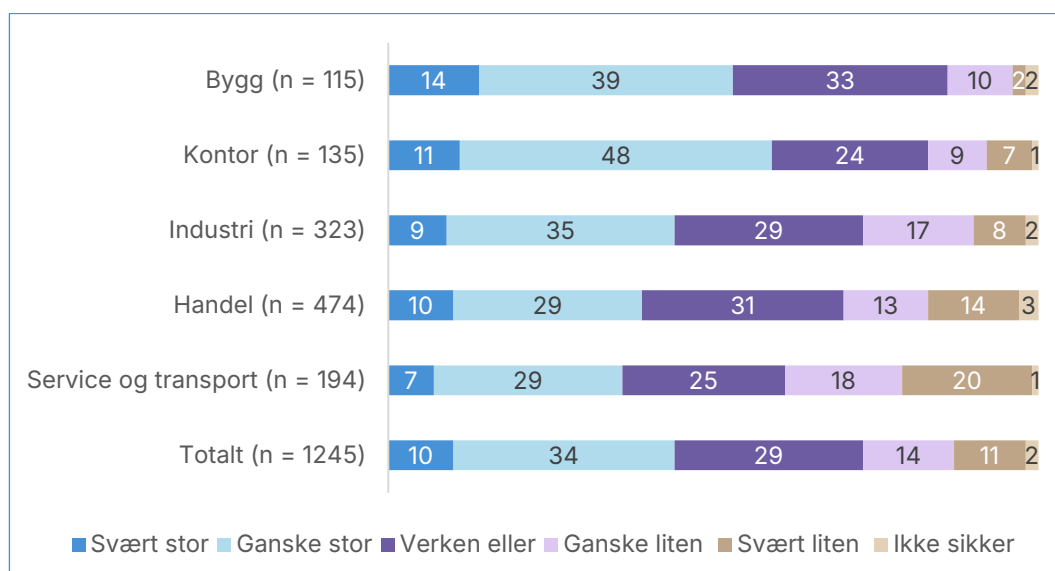


Ser vi utvalget under ett, svarer drøyt halvparten av de tillitsvalgte at de har svært eller ganske stor tillit til sin nærmeste leder, mens knappe to av ti har ganske eller svært liten tillit. Det er en god del som svarer «verken-eller».

Når vi sammenlikner svarene i de ulike bransjene, er tilliten til nærmeste leder særlig høy blant tillitsvalgte i kontor, etterfulgt av tillitsvalgte i bygg og handel. Tillitsvalgte i service og transport skiller seg ut i motsatt retning. Her er andelen som svarer at de har svært eller ganske stor tillit, 38 prosent, mens 28 prosent svarer at de har ganske liten eller svært liten tillit til nærmeste leder.

Når vi spør om tilliten til toppledelsen, endrer bildet seg noe, men ikke veldig mye.

Figur 8.2 Tillitsvalgtes vurdering av sin tillit til toppledelsen. Tall i prosent



Hvis vi igjen ser utvalget under ett, svarer 44 prosent at de har svært stor eller ganske stor tillit til toppledelsen. Tilliten til toppledelsen er med andre ord noe lavere enn hva den er til nærmeste leder. Videre ser vi at bygg og kontor ligger høyest på tillitsscoren

også her, mens tillitsvalgte i service og transport nok en gang ligger lavest. Det er verdt å merke seg at nesten fire av ti har ganske eller svært liten tillit til toppledelsen i virksomheten, men også i handel og industri er det rundt én av fire som svarer det samme.

Tillit må opparbeides

Det er få av våre informanter som svarer at de ikke har tillit til sin med- og motpart, men de finnes. Det er også slik at noen informanter viser til en situasjon der tillit har vært fraværende, men der utskiftninger av både ledere og tillitsvalgte har endret dette. Når vi spør tillitsvalgte og ledere om de har en fortrolighet der de kan stole på hverandre og diskutere temaer og synspunkter og være sikre på at det ikke formidles videre, får vi svar som varierer fra «litt usikker» til et ubetinget «ja». Sett fra et lederståsted vises det til at uformelle møter er en viktig arena for fortrolighet:

Ja. Tar mye ut der [i uformelle møter], føler de har tilliten til meg til at vi kan sette oss ned og ta noen uformelle prater om ting. Det gjør de, men ikke hver dag. (Leder, transport)

Men som én leder sier, og som gjelder begge parter: «man må gjøre seg fortjent til tillit, og det er ferskvare». Tillitsvalgte vektlegger viktigheten av at ledere har respekt for rollen som tillitsvalgt, og at de da må kjenne til lov- og avtaleverket. Uten rollerespekt, ingen tillit, som her:

Det var veldig godt helt frem til den forrige nestsjefen slutta, og den nye kom til. Etter det har det vært veldig dårlig. Nå ... jeg kan jo ikke stole på dem, for jeg vet jo at de lyver. Ledelsen synes nok at jeg er vanskelig. Jeg prøver å forholde meg til sak, lov og avtaleverk. De liker folk som er fleksible og finner løsninger. (Tillitsvalgt, industri)

Vurderingen av tillit henger nøye sammen med hvordan ledere og tillitsvalgte definerer hva som henholdsvis er en god tillitsvalgt og leder. Blant de tillitsvalgte vektlegger flere at en god leder ikke bare har kjennskap til lov- og avtaleverket, og Hovedavtalen i særdeleshet, men også til intensjonene med Hovedavtalen. Men også andre forhold har betydning:

Er saklig. Ikke bare buser fram og mener at han har rett og den biten der. Kanskje en med litt variert bakgrunn, som ikke er flink eller god på en ting, men som ser litt bredere på det. Har erfaring fra andre bransjer eller andre arbeidsoppgaver. Det er det min leder har. Man må ikke alltid være enige, men kan være enige om å være uenige. (Tillitsvalgt, bygg)

En god leder, en som evner å se. Se helheter, varianter av ting. Evner å forstå hvor de ansatte kommer fra, se ting litt fra deres perspektiv også. Men også evner å ta inn et tredje perspektiv. En som kan være en rollemodell. Opptatt av godt samarbeid, samhold. Lytter. Evner også å tenke utenfor boksen for å finne gode løsninger. Og kan inngå kompromiss. (Tillitsvalgt, dagligvare)

Når vi ber ledere beskrive en god tillitsvalgt, kan vi gjenfinne den todelte begrunnelsen for deltakelse: at det er rettferdig, og fordi det er nyttig. Ledere legger vekt på at en god tillitsvalgt anerkjenner både de ansattes og virksomhetens interesser:

Altså, det grunnleggende er det menneskelige. At de er hel ved og til å stole på. Som ønsker å se virksomheten samtidig som de selvfølgelig skal ivareta de ansattes rettigheter og hverdag på en god måte. Derfor er det også en krevende rolle. De kan lov- og avtaleverk, de skjønner spillet. Det er viktig. De er ordentlige, ærlige folk, og de ivaretar de ansattes rettigheter, men kanskje ikke for enhver pris. (Leder, bygg)

Tenker at en god tillitsvalgt har evnen til å se både arbeidsgiver- og arbeidstakerperspektivet selv om de primært representerer arbeidstaker. Helheten i situasjonen til selskapet. Kan være pragmatisk og se begge sider og finne gode løsninger. Mener ikke arbeidsgivervennlig, men å kunne se begge sider og komme med fordeler og ulemper. (Leder, industri)

Som nevnt tidligere framstår kombinasjonen av formelle og uformelle møtepunkter som viktig for å utvikle tillit. Videre er informantene, særlig de tillitsvalgte, opptatt av at møtene skal ha en viss frekvens og et reelt innhold. Når tillitsvalgtes deltakelse og innflytelse studeres, er det også av interesse å rette blikket mot hvem tillitsvalgte faktisk møter i formelle og uformelle fora. Er det en leder med personalansvar, eller er det en representant fra HR-avdelingen? I den forbindelse viste Medbestemmelsesbarometeret 2022 at partssamarbeidet i en del offentlige virksomheter oppleves som overlatt til HR (Dahl & Hagen, 2023). Dahl og Hagen viser til at dette kan gi signaler om at toppledelsen og mellomledelsen nedprioriterer dette samarbeidet (2023, s. 55). Også i vårt materiale finner vi at HR er representert i partssammensatte fora, men vi finner få tegn til at de har overtatt for ledelsen. Tillitsvalgte forteller at de bruker HR til å sparre med og til å oppklare misforståelser. Men i én virksomhet peker en tillitsvalgt på en endring: Ny konsernsjef og etablering av en ny HR-avdeling har bidratt til at de tillitsvalgte ikke lenger føler seg like involvert, og det vises til at respekten for de tillitsvalgte er mindre enn hva den var tidligere. Hvorvidt dette er en varig eller en forbigående endring, vet vi ikke.

8.3 Deltakelse, innflytelse og tillit

Avslutningsvis i denne rapporten skal vi se vi etter sammenhenger. Vi har i denne undersøkelsen vært opptatt av å undersøke ulike sider at tillitsvalgtrollen, og i særdeleshet om tillitsvalgte deltar i fora der beslutninger som berører virksomheten og de tillitsvalgte, diskuteres, og om de opplever å ha innflytelse. Vi finner følgende sammenhenger i materialet:

Tabell 8.1 Sammenhengen mellom deltakelsens form, innflytelse og tillit¹⁵

	Deltar formelt og uformelt	Alt i alt innflytelse	Tillit til nærmeste leder
Alt i alt innflytelse	Sterk sammenheng		
Tillit til nærmeste leder	Middels sammenheng	Sterk sammenheng	
Tillit til toppledelsen	Middels sammenheng	Sterk sammenheng	Veldig sterk sammenheng

Sammenhengene i tabell 8.1 viser at tillitsvalgte som deltar i både formelle og uformelle fora, vurderer sin innflytelse som høyere, og at de har større grad av tillit til nærmeste leder og toppledelsen enn øvrige tillitsvalgte. Det indikerer at tillitsvalgte som *ikke* deltar både formelt og uformelt, vurderer å ha mindre innflytelse og tillit. Vi ser også at jo mer innflytelse den tillitsvalgte opplever å ha, jo mer tillit, og motsatt. Det er også, ikke overraskende, en sterk sammenheng mellom tillit til nærmeste leder og tillit til toppledelsen.

Avsluttende bemerkninger – tillit kommer ikke av seg selv

I denne rapporten har vi rettet søkelyset mot partssamarbeidet i deler av privat sektor. Vårt hovedperspektiv har vært de tillitsvalgtes erfaringer og vurderinger, men vi har også intervjuet ledere. Vi har satt resultatene fra spørreundersøkelsen i 2023, som ble gjennomført i kjølvannet av en krevende periode for norsk arbeidsliv, i sammenheng med en tilsvarende undersøkelse i 2015. Tre sentrale elementer i det som kan betegnes som den norske arbeidslivsmodellen på virksomhetsnivå, har stått i fokus: ordninger for partssamarbeid, bruk av disse i betydningen om tillitsvalgte trekkes med i beslutningsprosesser og oppfatter at de har innflytelse i kraft av vervet, og i dette siste kapittelet, om det mer overordnet er tillit mellom partene.

Tillit mellom partene trekkes fram som et grunnleggende trekk ved den norske arbeidslivsmodellen. Tillit vil være sentralt når parter med både felles og motstridende interesser skal samarbeide i det daglige, og ikke minst når man skal finne best mulig løsninger i krevende tider og i krevende saker.

Undersøkelsen peker i retning av at tilliten springer ut av et godt partssamarbeid på arbeidsplassnivå. Vi finner høyest tillit til ledelsen når den tillitsvalgte er del av det etablert partssamarbeid, og når deltakelsen også gir den tillitsvalgte følelsen av reell innflytelse. Samtidig viser dataene at det er ganske stort sprik i om tillitsvalgte velger å si at de har tillit til ledelsen eller ikke. Én av fem svarer at de har ganske liten eller svært liten tillit til sin nærmeste leder. Andelen som mangler tillit til toppledelsen, er klart høyere. Tilliten kommer ikke av seg selv, den må bygges gjennom et systematisk partssamarbeid. Erfaringene fra pandemien peker også i denne retningen.

Da partene skulle håndtere alt fra smittevern og hjemmekontor til permitteringer og nedbemanning, fungerte partssamarbeidet best der man hadde et godt grunnlag å bygge

¹⁵ Pearsons korrelasjonsanalyse er benyttet. Veldig sterk sammenheng er høyere enn 0,7, sterk sammenheng er fra 0,4 til 0,6, mens middels sammenheng er fra 0,19 til 0,25.

på. Der dette grunnlaget manglet, ble ikke tillitsvalgte i like stor grad betraktet som en ressurs inn i en krevende situasjon. Undersøkelsen viser videre at tilliten bygges i et jevnlig samarbeid i det daglige, det vil si at tillitsvalgte deltar i formelle og uformelle fora der de møter leder på sitt nivå. Tillitsvalgte som har høy tillit til sin nærmeste leder, har også høyere tillit enn andre til toppledelsen. Det kan ses som en utfordring at de strategiske sakene – økonomi og budsjett – som kan plasseres øverst i beslutningshierarkiet, er saker som sjeldnest står på dagsordenen. Det er likevel verdt å merke seg at et godt samarbeid med nærmeste leder – som vil springe ut av de mer dagligdagse sakene – framstår som viktige for å bygge tillit også til ledelsen på toppnivå.

Samtidig viser denne undersøkelsen, som tidligere undersøkelser, at det både er et deltakelsesgap og et representasjonsgap på arbeidsplassnivå. En god del tillitsvalgte er på arbeidsplasser uten formelle ordninger for partssamarbeid, og selv der slike finnes, er det ikke alltid at de blir benyttet. Det vil si at vi også i virksomheter med tariffavtaler finner arbeidsplasser uten et aktivt partssamarbeid. Vi kan ikke ut ifra våre data konkludere med at disse gapene øker, men de blir ikke mindre. Selv om det ikke er overraskende at et aktivt partssamarbeid står svakest (og generelt ganske svakt) i enkelte bransjer, for eksempel handel, er det likevel grunn til å reflektere over utfordringen dette gir for den norske arbeidslivsmodellen i årene framover. Vi vet at omstillingsbehovet er og vil bli stort. Det vil derfor være et stort behov for et godt partssamarbeid og gjensidig tillit mellom partene. Dette er til stede i mange virksomheter, men denne studien viser også at en del virksomheter mangler de virkemidlene som lov- og avtaleverket byr på, ikke utnyttes i god nok grad.

Referanser

- Alsos, K. & Trygstad, S. C. (2022). Do Participation Structures Affect Workers' Voice? *Economic and Industrial Democracy*, 44(2), 410–431. <https://doi.org/10.1177/0143831X221076178>
- Alsos, K. & Trygstad, S. C. (2019). Workplace Democracy: Representation and Participation Gaps in the Norwegian Labour Market Model. In F. Engelstad, C. Holst, G. C. Aakvaag (eds.), *Democratic State and Democratic Society. Institutional Change in the Nordic Model* (pp 232–254). De Gruyter. <https://doi.org/10.1515/9783110634082-012>
- Alsos, K., Nergaard, K. & Trygstad, S.C. (2019). Getting and staying together: 100 years of social dialogue and tripartism in Norway. Geneva: International Labour Organization
- Andersen, R. K. & Trygstad, S. (2021). Arbeidsforhold og tillitsvalgrollen under covid-19 – styrke i krevende tider. (Fafo-notat 2021:10). Forskningsstiftelsen Fafo.
- Andersen, R. K. & Ødegård, A. M. (2020). Norske arbeidstakere og korona. Økonomiske framtidssikter og arbeidsgiveres håndtering av koronasituasjonen. (Faktaflak – Konsekvenser av Covid-19). Forskningsstiftelsen Fafo.
- Busck, O., Knudsen, H. & Lind, J. (2010). The transformation of employee participation: Consequences for the work environment. *Economic and Industrial Democracy* 31(3), 285–305. <https://doi.org/10.1177/0143831X09351212>
- Coleman, J. S. (1990). *Foundations of Social Theory*. Harvard University Press.
- Dachler, H. P. & Wilpert, B. (1978). Conceptual dimensions and boundaries of participation in organizations: A critical evaluation. *Administrative Science Quarterly*, 23(1), 1–39. <https://doi.org/10.2307/2392432>
- Dahl, E. M. & Hagen, I. M. (2023). Medbestemmelsesbarometeret 2022: Hva nå? Mikromodellens møte med nye utfordringer (AFI-rapport 2023:05). Arbeidsforskningsinstituttet AFI.
- De Spiegelaere, S. & Vitols, S. (2024). The European Participation Index (EPI) and inequality: a multi-dimensional cross-national comparative measure of worker participation. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 30(2), 143–160. <https://doi.org/10.1177/10242589241252412>
- De Spiegelaere, S., Hoffmann, A., Jagodziński, R., Lafuente Hernández, S., Rasnača, Z. & Vitols, S. (2019). Democracy at work. I *Benchmarking Working Europe 2019* (s. 67–89). Brussel: European Trade Union Institute (ETUI).
- Dølvik, J. E., Andersen, J. G. & Vartiainen, J. (2014). The Nordic social models in turbulent times. I A. Martin & J. E. Dølvik (Red.), *European social models from crisis to crisis: employment and inequality in the era of monetary integration* (s. 246–286). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198717966.003.0008>
- Engelstad, F. (2015). Property Rights, Governance and Power Balances, I F. Engelstad & A. Hage-lund (Red.), *Cooperation and conflict the Nordic way: work, welfare, and institutional change in Scandinavia* (s. 36–55). De Gruyter.
- Fløtten, T. & Trygstad, S. (2020). Post korona – en ny fase for den nordiske modellen? (Fafo-notat 2020:11). Forskningsstiftelsen Fafo.
- Freeman, R. B. & Medoff, J. L. (1985). *What Do Unions Do?* Basic Books.
- Haipeter, T. (2019). Workers' participation: concepts and evidence. I S. Berger, L. Pries & M. Wannöffel (Red.), *The Palgrave Handbook of Workers' Participation at Plant Level* (s. 147–164). Palgrave Macmillan.
- Hernes, G. (2006). Den norske mikromodellen. Virksomhetsstyring, partssamarbeid og sosial kapital. Fafos rådsprogram 2006–2008. (Fafo-notat 2006:25). Forskningsstiftelsen Fafo.
- Hippe, J. & Nergaard, K. (2022): «Det nordiske arbeidslivet: godt rustet i møte med framtida?» Kapittel 19 i Frønes, I. & Kjølørød, L. (red). Det norske samfunn Bind 2. Gyldendal

- Holland, P. (2014). Managing voice: an employer's perspective. I A. Wilkinson, T. D. Donaghey, T. Dutton & R. B. Freeman (Red.), *Handbook of Research on Employee Voice* (s. 135–154). Edward Elgar Publishing LTD.
- Huzzard, T. (2004). Boxing and dancing: Trade union strategic choices. I T. Huzzard, D. Gregory & R. Scott (Red.), *Strategic unionism and partnership: Boxing or dancing?* (s. 20–44). Palgrave Macmillan.
- Hvid, H. & Falkum, E. (Red.) (2019). *Work and Wellbeing in the Nordic Countries. Critical Perspectives on the World's Best Working Lives*. Routledge.
- Knudsen, H. (1995). *Employee Participation in Europe*. Thousand Oaks, Sage.
- Korpi, W. (1978). *Working Class in Welfare Capitalism: Work, Unions and Politics in Sweden*. Routledge & Kegan Paul.
- Krøvel, V. (2023, 29. november). Industrien frykter et ras av oppsigelser: – Strømkrisa er langt fra over. *FriFagbevegelse*. <https://frifagbevegelse.no/nyheter/industrien-frykter-et-ras-av-oppsigelser--stromkrisa-er-langt-fra-over-6.158.1004234.e94c65f645>
- Marques, J. & Dhiman, S. (2017). *Leadership Today: Practices for Personal and Professional Performance*. Springer International Publishing AG.
- Meld. St. 11 (2021-2022). *Tilleggsmelding til Meld. St. 36 (2020-2021). Energi til arbeid – langsiktig verdiskaping fra norske energiresurser*. Olje- og energidepartementet.
- Meld. St. 31 (2023–2024). *Perspektivmeldingen 2024*. Finansdepartementet.
- Mowbray, P. K., Wilkinson, A. & Tse, H. H. M. (2014). An Integrative Review of Employee Voice: Identifying a Common Conceptualization and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 17(3), 382–400. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12045>
- NOU 2021:6. (2021). *Myndighetenes håndtering av koronapandemien. Rapport fra Koronakommisjonen*. Statsministerens kontor.
- Pateman, C. (1970). *Participation and Democratic Theory*. Cambridge University Press.
- Putnam, R. D. (1993). *Making Democracy Work: Civic Tradition and Modern Italy*. Princeton University Press.
- Rappaport, J. (1987). Terms of empowerment/exemplars of prevention: Towards a theory for community psychology. *American Journal of Community Psychology*, 15, 121–148.
- Rosnes, O., Skulstad, A., Valseth, Å. S. & Aarrestad, K. (2022). *Virksomheter av høye strømpriser på norsk økonomi: Økonomiske og velferdsmessige virkninger på næringslivet, husholdninger og frivillig sektor*. (Rapport 2022/34) Vista analyse, for Olje- og energidepartementet.
- Selznick, P. (1997). *Lederskap*. Aschehoug.
- SSB. (2020, 20. august). Rekordlåg folkeuke i 2. kvartal. Hentet fra [Rekordlåg folkeuke i 2. kvartal - SSB](#)
- SSB. (2023, 14. februar). Rekordhøy strømpris i 2022 – dempet av strømstøtte. Hentet fra [Rekordhøy strømpris i 2022 – dempet av strømstøtte - SSB](#)
- STAMI. (2024, 7. mai). Ny kunnskap om hjemmekontor, arbeidsmiljø og helse. Hentet fra [Ny kunnskap om hjemmekontor, arbeidsmiljø og helse - STAMI](#) 5. mars, 2026.
- Trygstad, S. C., Andersen, R. K. & Ødegård, A. M. (2023). Trade Union Participation and Influence at Norwegian Workplaces During the Pandemic. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 13(S10). <https://doi.org/10.18291/njwls.136268>
- Trygstad, S. C. & Jensen, R. S. (2023). Demokrati på jobben. I T. Fløtten, H. C. Kavli & S. Trygstad (Red.), *Ulikhetens drivere og dilemmaer*. (s. 89–105). Universitetsforlaget. <https://doi.org/10.18261/9788215065403-23-05>
- Trygstad, S. C., Alsos, K., Andersen, R. K., Bråten, M., Hagen, I. M. & Jensen, R. S. (2021). Arbeidstakeres medbestemmelse og medvirkning. (Fafo-rapport 2021:10). Forskningsstiftelsen Fafo.
- Trygstad, S. C., Alsos, K., Hagen, I. M., & Jensen, R. S. (2015). *Den norske modellen på virksomhetsnivå*. (Fafo-rapport 2015:18). Forskningsstiftelsen Fafo.

- Trygstad, S. C. (2004). Fra rettighet til nytte? Det kommunale bedriftsdemokratiet møter New Public Management. [Dr. Polit-avhandling], Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet.
- Walton, R. E., Cutcher-Gershenfeld, J. E. & McKersie, R. B. (1994). *Strategic Negotiations: A Theory of Change in Labor-Management Relations*. Harvard Business School.
- Wilkinson, A., Donaghey, T. D. & Freeman, R.B. (Red.) (2014). *Handbook of Research an Employee Voice*. Edward Elgar Publishing LTD.

