

Camilla Houeland og Anne Inga Hilsen

Mekanismer i partssamarbeidet

Medbestemmelse, deltakelse og virksomhetsutvikling på arbeidsplassen





Mekanismer i partssamarbeidet. Medbestemmelse, deltakelse og virksomhetsutvikling på arbeidsplassen

Hva er sammenhengen mellom partssamarbeid og virksomhetsutvikling? Denne rapporten er en del av et forskningsprosjekt finansiert av Landsorganisasjonen i Norge (LO). I rapporten ser vi nærmere på sammenhengen mellom et demokratisk og et produktivt arbeidsliv. Vi er først interessert i hvorvidt det finnes en slik sammenheng. Derneøst ønsker vi å forstå bedre hva som er forutsetninger og årsaker til at det eventuelt finnes en slik sammenheng. Med andre ord lurert vi på hvilke mekanismer som gjør at demokratisk deltakelse i arbeidslivet fremmer produktivitet. Rapporten bygger på gjennomgang av litteratur og caseundersøkelser i et utvalg virksomheter som er kjent for velfungerende partssamarbeid.

Innhold

Forord	2
Sammendrag	3
Summary.....	5
Innledning	7
Del 1 Begrunnelser og antatte mekanismer i medbestemmelse i litteraturen	11
1.1 Tallenes tale og begrensninger: Lønn, profitt og/eller produktivitet.....	11
1.2 Partssamarbeidet	16
1.3 Før vi går videre.....	26
Del 2 Den norske arbeidslivsmodellen i praksis og i endring.....	28
1.4 Den første norske modellen / i klassekampens vindu	28
1.5 Den andre norske modellen / det sosialdemokratiske tidsvinduet.....	29
1.6 Den tredje norske modellen / den nye markedsliberalismens tidsvindu	31
1.7 Praksis i dag: Representasjons- og deltakelsesgap	32
Del 3 Casestudier	34
1.8 Datainnsamling	34
1.9 Funn	36
1.10 Oppsummering	55
Avsluttende refleksjon om mekanismer i partssamarbeidet	57
Referanser.....	59

Forord

Fafo har undersøkt sammenhengen mellom et demokratisk og et produktivt arbeidsliv: Lønner et godt partssamarbeid seg – og i så fall, hva er det som gjør det lønnsomt? Prosjektet er finansiert av LO.

Vi er dypt takknemlige for ledere og tillitsvalgte i seks casevirksomheter som stilte opp for intervjuer, der de delte både erfaringer og perspektiver. I arbeidet med rapporten har vi hatt god hjelp fra en referansegruppe hos LO, som fungerte som verdifulle samtalepartnere som ga råd og innspill underveis, og fra Fellesforbundet, Norsk Nærings- og Nytelsesmiddelsarbeiderforbund (NNN), Norsk Tjenestemannslag (NTL), Fagforbundet og Forbundet Styrke, som hjalp med å finne gode casestudier. En stor takk til dere! Vi vil også rette en takk til kvalitetssikrere, informasjonsmedarbeidere og andre gode kolleger på Fafo som har bidratt til ferdigstilling av rapporten.

Oslo, oktober 2026

Camilla Houeland og Anne Inga Hilsen

Sammendrag

Med utgangspunkt i «den doble intensjonen» for samarbeidet mellom partene i arbeidslivet – at partssamarbeidet skal bidra til produktive og levedyktige virksomheter, og skal virke rettferdig og demokratiserende i arbeidslivet – undersøker vi i denne rapporten sammenhengen mellom arbeidstakeres deltakelse og virksomhetsutvikling. Vi ser på både om en slik sammenheng finnes og hvilke mekanismer som eventuelt fremmer slik sammenheng.

Hovedkonklusjonen er at det kan finnes en sammenheng mellom demokrati og virksomhetsutvikling, men at den ikke er en automatisk effekt av formelle ordninger for medbestemmelse. Utfallet avhenger av hvordan partene forstår og praktiserer partssamarbeidet.

Rapporten består av tre deler: Litteraturgjennomgangen (del 1) ser på studier både fra Norge og andre land. Den viser sprikende funn og uklare sammenhenger mellom partsamarbeid og produktivitet, og peker på at mål både på demokratisk deltakelse og produktivitet kan være utilstrekkelige. Vi må se på kvaliteten i partssamarbeidet og de mekanismene som faktisk er i sving. Del 2 plasserer «Den norske modellen» i historisk og institusjonell sammenheng, og viser at den endres over tid og består av ulike praksiser. Modellen har vist seg robust over tid, og rettigheter og muligheter er formelt på plass samtidig som det er et økende representasjons- og deltakelsesgap og press på demokratiet på virksomhetsnivå. I del 3 analyserer vi casestudier fra seks ulike typer virksomheter, i offentlig og privat sektor, på ulike steder i landet, men som har til felles at de er kjent for gode partsrelasjoner. Vi har intervjuet leder og tillitsvalgte for å identifisere hvilke mekanismer som kjennetegner velfungerende partssamarbeid.

Samlet finner rapporten at formelle avtaler og regler er nødvendige, men ikke tilstrekkelige. Funnene bekrefter at partssamarbeidet i praksis fungerer som både konflikthåndterende og virksomhetsutviklende. Konflikt er ikke fraværende i gode samarbeid – tvert imot er evnen til å håndtere motstridende interesser på en forutsigbar måte en forutsetning for samarbeid om utvikling. Samarbeidet reduserer omstillingskostnader, demper eskalerende konflikter og styrker gjennomføringsevnen. For at partssamarbeidet skal fungere effektivt og utviklende, la informantene våre vekt på flere mekanismer. Tillit er den mellomliggende mekanismen som binder demokratisk deltakelse og virksomhetsutvikling sammen; den bygges gjennom åpenhet, informasjonsdeling og forutsigbar rolleutøvelse, og gir robuste beslutninger. Klar og delt rolleforståelse, hvor ledere og tillitsvalgte er enige om funksjonen for samarbeidet, og forstår og respekterer hverandres roller og mandat, gjør det mulig for partene å veksle mellom forhandling/konflikt og samarbeid/utvikling. Samspillet mellom formelle og uformelle fora er også viktig: De formelle strukturene i lov og avtaleverk gir legitimitet og rettigheter, men det er ofte i de uformelle relasjonene at tillit bygges og felles problemforståelse og konkrete løsninger utvikles.

Partssamarbeidet krever kontinuerlig kompetansebygging, erfaringslæring og vedlikehold av relasjoner. Mens tillitsvalgte får god opplæring gjennom forbund, sa flere det var

mer rettet mot konflikthåndtering enn samarbeid og virksomhetsutvikling. Ledere beskrev gjerne at de sjeldent hadde formell opplæring i partssamarbeid. Begge sider la vekt på at den viktigste læringen skjedde i praksis, noe som har implikasjoner for hvordan et godt og effektivt partssamarbeid kan læres videre.

Summary

Based on the "dual intent" of the cooperation between the social partners – that the social dialogue should contribute to productive and viable organisations (enterprises and public institutions) and should have a fair and democratising effect in working life – this report examines the relationship between employee participation and organisational performance. We look at both whether such a relationship exists and which mechanisms, if any, promote it.

The main conclusion is that there may be a relationship between workplace democracy and organisational performance, but that it is not an automatic effect of formal arrangements for co-determination. The outcome depends on how the parties understand and practice social dialogue at the workplace level.

The report consists of three parts: A literature review (*Part 1*) examines studies from both Norway and other countries. It reveals divergent findings and unclear relationships between social dialogue and productivity, and it points out that measures of both democratic participation and productivity may be inadequate. What is important is the quality of the social dialogue and the mechanisms that are at play. *Part 2* places "the Norwegian model" in a historical and institutional context, showing that the model changes over time and consists of diverse practices. Nevertheless, the model has proven robust over time, and rights and opportunities for democratic participation are formally in place, while at the same time there is a growing representation and participation gap and pressure on democracy at the enterprise level. In *Part 3*, we analyse case studies from six different types of workplaces, in the public and private sectors, in different locations across the country. What they have in common is that they are known as examples of good social dialogue. We have interviewed managers and union representatives to identify the mechanisms that characterise well-functioning social dialogue.

Overall, the report finds that formal agreements and rules are necessary but not sufficient. The findings confirm that social dialogue in practice functions as both conflict management and enterprise development. Conflict is not absent in a well-functioning cooperation – on the contrary, the ability to handle conflicting interests in a predictable manner is a precondition for cooperation on development. Cooperation reduces the costs of restructuring, dampens escalating conflicts, and strengthens implementation capacity. For social dialogue to function effectively and developmentally, our informants emphasised several mechanisms: Trust is the intermediary mechanism that binds democratic participation and enterprise development together; it is built through openness, information sharing, and clear and predictable role performance, and it produces robust decisions. Clear and shared role understanding, where managers and union representatives agree on the function of the cooperation and understand and respect each other's roles and mandates, enables the parties to shift between negotiation/conflict and cooperation/development. The interplay between formal and informal forums is also important: the formal structures in legislation and agreements provide legitimacy and rights, but it is often in the informal relationships that trust is built and shared problem understanding and concrete solutions are developed.

Social dialogue requires continuous competence-building, learning from experience, and maintenance of relationships. While employee representatives receive good training through their unions, several said the training was more geared toward conflict management than cooperation and enterprise development. Managers often described rarely having had formal training about labour relations and social dialogue. Both sides emphasised that the most important learning took place in practice, which has implications for how good and effective social dialogue can be taught going forward.

This summary was translated using the AI tool Claude. The text has been reviewed and verified by the authors.

Innledning

Med utgangspunkt i ideen om «den doble intensjonen» ved partssamarbeidet ser denne rapporten på problemstillingen «Hva er sammenhengen mellom partssamarbeid og virksomhetsutvikling?». Den doble intensjonen handler om at partssamarbeidet skal bidra til produktive og levedyktige virksomheter, og skal virke rettferdig og demokratiserende i arbeidslivet (Alsos & Trygstad, 2018). Dette er både teoretisk begrunnet og nedfelt i avtaleverket og i hovedavtalene.

Rapporten er en del av et forskningsprosjekt finansiert av Landsorganisasjonen i Norge (LO). I rapporten vil vi se nærmere på *sammenhengen* mellom et demokratisk og et produktivt arbeidsliv. Vi er først interessert i hvorvidt det finnes en slik sammenheng. Deretter ønsker vi å forstå bedre hva som er forutsetninger og årsaker til at det eventuelt finnes en slik sammenheng – med andre ord lur vi på hvilke *mekanismer* som gjør at demokratisk deltakelse i arbeidslivet fremmer produktivitet.

Denne rapporten består av tre deler:

Del 1 oppsummerer en kartlegging av hva litteratur fra ulike fagtradisjoner sier om sammenhenger mellom demokratisk deltakelse/partssamarbeid og virksomhetsutvikling. Vi vurderer både hvordan litteraturen beskriver sammenhengene, hvilke begrunnelser som ligger til grunn for partssamarbeid som virkemiddel: for produktivitet og/eller demokratisk praksis, og hvilke sammenhenger eller mekanismer i partssamarbeidet som antas å være i sving for positive eller negative utfall på produktivitet.

Del 2 ser kort på norske erfaringer med deltakelse, ledelse og styring, og hvordan ideer om og praksis med medbestemmelse og partssamarbeid har endret seg over tid. Partssamarbeidet er basert på et omfattende lov- og avtaleverk. Kompetanse, normer og institusjonell praksis understøtter lov- og avtaleverk, og vi ser på forskning på ledelse og partssamarbeid i Norge på virksomhetsnivå for å få en oversikt over og forstå endringer over tid.

I del 3 diskuterer vi rapportens problemstilling i lys av en intervjuundersøkelse i seks virksomheter i offentlig og privat sektor for å hente inn konkrete erfaringer med partssamarbeidet på virksomhetsnivå.

Avslutningsvis har vi en drøfting av læringsutbyttet fra prosjektet.

Men først må vi forklare noen begreper og avgrense og forklare hva vi mener når vi snakker om partssamarbeid på virksomhetsnivå og produktivitet, og hvordan vi forstår mekanismer som årsakssammenheng.

Partssamarbeidet og den norske arbeidslivsmodellen

Når vi snakker om partssamarbeidet, mener vi uformelle og formelle relasjoner mellom arbeidslivets parter: myndigheter, arbeidstakere og arbeidsgivere. ILO omtaler dette som sosial dialog, og inkluderer forhandlinger, konsultasjoner så vel som informasjonsutveksling mellom to eller tre av partene (ILO, u.å.).

I litteraturgjennomgangen ser vi på casestudier fra Norge, men også andre land. I del 2 beveger vi oss til norske forhold generelt, og i del 3 til casestudiene våre fra virksomhetsnivå/arbeidsplassen spesielt. Partssamarbeidet på arbeidsplassen må ses i lys av den norske arbeidslivsmodellen. Dette begrepet brukes gjerne til å beskrive organiseringen av det norske arbeidslivet og samspillet mellom arbeidslivets parter, med en aktiv stat og brede velferdsordninger og et organisert arbeidsliv. Fløtten og Jordfald (2019, s. 8) oppsummerer modellen slik:

Den norske modellen er samspillet mellom det organiserte arbeidslivet, brede offentlige velferdsordninger og den økonomiske politikken.

Modellen innebærer at staten og arbeidslivets parter samarbeider sentralt for å håndtere interessemotsetninger og finne løsninger på viktige samfunnsutfordringer.

Modellen innebærer også samarbeid og håndtering av interessemotsetninger på den enkelte arbeidsplass.

Med andre ord deles gjerne modellen i to (hoved)nivåer for partssamarbeid: makro (nasjonalt nivå) og mikro (virksomhetsnivå) (Hernes, 2006). I litteraturen og i den offentlige samtalen vektlegger man gjerne det nasjonale nivået, men nivåene henger tett sammen, og samarbeidet mellom ledere og tillitsvalgte på virksomhetsnivå er et viktig kjennetegn ved den norske arbeidslivsmodellen. Her er vi spesielt opptatt av virksomhetsnivået: det som skjer på arbeidsplassen.

På begge nivåer er det *felles* og *motstridende* interesser, og to typer oppgaver: konflikt-håndtering og samarbeid. Oppgaver og nivåer samspiller. På virksomhetsnivå beskriver Hernes (2006) at modellen grovt kan deles i to typer oppgaver for partssamarbeidet: fordeling av inntjening (konflikt) og samarbeid for utvikling av bedriften. Siden vi har sentraliserte forhandlinger, i tillegg til lokale, tas mye av interessekonflikten ut på nasjonalt nivå, noe som kan gi mer rom for samarbeid på virksomhetsnivå (Hernes, 2006). I partssamarbeidet antas det felles mål (Bray et al., 2020), men begrepet partssamarbeid inkluderer både samarbeid og konflikt. Her er vi spesielt opptatt av samarbeid, men der det er relevant, ses dette i relasjon til konflikt.

Produktive og levedyktige virksomheter

Første del av den doble begrunnelsen for partssamarbeidet handler om produktive og levedyktige virksomheter. I denne rapporten legger vi til grunn en forståelse av produktivitet som ikke har en rent økonomisk betydning, men at det handler om virksomhetens evne til tilpasning, omstilling, kvalitetsutvikling, innovasjon, prestasjonsmål, teknologisk endring m.m. Noen ganger omtaler vi det heller som virksomhetsutvikling.

En slik utvidet forståelse gir bedre anledning til å vurdere praksis av partssamarbeidet og forstå betydningen av kvaliteten i denne praksisen. Ikke minst åpner det for å se på utfall som er bra for virksomheten, men som ikke enkelt kan måles i bunnlinje. Det gjelder typisk offentlig sektor, der gode velferdstjenester er vanskelig å måle i lønnsomhet. Det kan også gjelde i det grønne skiftet, der det kan kreves tilpasninger til et framtidig marked som på kort sikt er mye mindre lønnsomt enn det fossilbaserte markedet.

Former for demokratisk deltakelse

Andre del av den doble begrunnelsen handler om at partssamarbeidet skal virke rettferdig og demokratiserende i arbeidslivet. Man skiller mellom to ulike former for arbeideres demokratiske deltakelse: medbestemmelse og medvirkning. Trygstad et al. (2021) definerer skillet i typer samarbeid slik:

«samarbeid mellom likeverdige parter (**‘medbestemmelse’**) og samarbeid hvor den ene parten, i vår sammenheng arbeidsgiver via styringsretten, har siste ord (**‘medvirkning’**). Medbestemmelse i ‘ekte’ forstand finner dermed bare sted ved forhandlinger eller der arbeidstakerne gjennom sine representanter er gitt muligheten til forhandling. Partene må ha sanksjonsmuligheter, og det må foreligge enighet (eventuelt at avgjørelsen er satt ut til en tredjepart, for eksempel en nemnd) før vedtak kan iverksettes.» (Trygstad et al., 2021, s. 17 – vår utheving)

Medbestemmelse er knyttet til avtaleverket og forholdet mellom organiserte parter, altså leder(e) og tillitsvalgte, og begge parter har sanksjonsmuligheter. Medbestemmelse forbindes gjerne med forhandling og utvikling av konkrete avtaler. Ansattes medvirkning har en sentral plass i lovverket (se arbeidsmiljøloven¹) og gjelder alle ansatte, uavhengig av om de er fagorganisert eller ikke. Medvirkning kan være individuell og direkte, eller representativ og indirekte gjennom tillitsvalgte (Trygstad et al., 2021).

Medvirkning forutsetter verken organisering eller et balansert styrkeforhold mellom arbeidsgiver og arbeidstaker, slik det gjør i medbestemmelse, og påvirkning og innvirkning på utfallet av en prosess er ikke nødvendig, men mulig (Trygstad et al., 2021). Arbeidsmiljøloven beskriver at det skal tilrettelegges for ansattes deltakelse direkte og indirekte gjennom deres valgte representanter (arbeidsmiljøloven omtaler verneombudets rolle som representant for alle ansatte): de skal informeres om og læres opp i systemer og de «skal medvirke ved utformingen av dem». Rettigheter til medvirkning av egen arbeidssituasjon beskrives. Videre beskrives det at «[u]nder omstillingsprosesser som medfører endring av betydning for arbeidstakernes arbeidssituasjon, skal arbeidsgiver sørge for den informasjon, medvirkning og kompetanseutvikling som er nødvendig for å ivareta lovens krav til et fullt forsvarlig arbeidsmiljø». Ansatte har ikke bare en rett, men også plikt til å medvirke i prosesser knyttet til helse, miljø og sikkerhet, og bidra til et godt arbeidsmiljø. Medvirkning beskrives som en forutsetning for faglig og personlig utvikling.

Mekanismer – og en tentativ modell

I denne studien bruker vi begrepet «mekanismer» når vi vil forstå sammenhengene mellom partssamarbeid på arbeidsplassen og virksomhetsutvikling bedre. Hva menes så med mekanismer, og hvordan tror vi at mekanismer binder partssamarbeid og virksomhetsutvikling sammen?

Å identifisere mekanismer handler om å beskrive, forstå og detaljere «tannhjulene», mønstrene eller de underliggende prosessene i en årsakssammenheng eller et fenomen

¹ Arbeidsmiljøloven finner du her <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>

som skal forklares (Hedström & Ylikoski, 2010; Steel, 2004). Steel definerer mekanismer slik: «Generelt, kan mekanismer grovt sett karakteriseres som sett av enheter og aktiviteter organisert slik at de produserer en jevn serie med endringer fra en starttilstand til en slutttilstand» (2004, s. 57). I vår sammenheng er vi ute etter de underliggende virkemåtene eller prosessene som gjør at partssamarbeid på virksomhetsnivå faktisk kan fungere produktivt. Det er altså ikke de formelle institusjonene, avtalene eller medvirkningsordningene i seg selv vi er interessert i, siden slike institusjonelle rammer ikke automatisk gir produktivt samarbeid, virksomhetsutvikling eller høy produktivitet. I samfunnsfagene mener man at sosiale mekanismer er en form for kausalitet som gir forklaringskraft (Hedström & Ylikoski, 2010). Metaforen om tannhjul i stedet for årsakspiler som går i en retning mellom variabler, indikerer at mekanismene inngår i prosesser og samspill.

Et mekanismeperspektiv, å prøve å finne ut disse «tannhjulene», prosessene og samspillene som eventuelt aktiveres mellom deltakelse og produktivitet, bidrar til å forklare *hvordan* og *under hvilke betingelser* partssamarbeidet faktisk får slike effekter.

Vi har laget en tentativ modell for mekanismer i partssamarbeidet for å visualisere problemstillingen i rapporten (Figur 1). I modellen synliggjør vi at vi ser for oss en sammenheng mellom demokratisk deltakelse (partssamarbeid, medbestemmelse og medvirkning) og virksomhetsutvikling, men at vi leter etter mekanismene som smører og muliggjør en slik sammenheng.

Figur 1: Mekanismer i partssamarbeidet – en tentativ modell



Del 1 Begrunnelser og antatte mekanismer i medbestemmelse i litteraturen

Hva sier så litteraturen om sammenhengen mellom partssamarbeid og produktivitet? I en pilotstudie i forkant av denne rapporten så vi på studier av samarbeid og produktivitet innenfor fire ulike forskningsretninger: 1) arbeidsøkonomi (labour economics); 2) eierstyring og selskapsledelse (corporate governance), 3) arbeidslivsrelasjoner (industrial relations) og 4) organisasjon og ledelse (management/HR). Demokratiargumentet har vært vektlagt med mer eller mindre tyngde både i faglitteraturen og av partene i ulike tidsperioder (Korsnes & Heiret, 2003), men det er i arbeidslivsrelasjoner (3) at vi finner mest søkelys på demokratiargumentet. Siden vi jobber ut fra en problemstilling knyttet til den todelte begrunnelsen for partssamarbeid og ansattes involvering (at det er en rettighet og en del av demokratiet, og at det er bra for produktivitet), drar vi mest veksler på denne litteraturen i rapporten.

Kapittelet er delt i to: Den første delen ser på økonomiske, kvantitative studier og hva forskningen sier om sammenhenger mellom samarbeid og virksomhetsutvikling. Den andre delen går mer inn i litteraturen som vurderer innretningen og forståelsen av aktørenes roller og relasjoner.

1.1 Tallenes tale og begrensninger: Lønn, profitt og/eller produktivitet

De kvantitative studiene om sammenheng mellom deltakelse og produktivitet, også i arbeidslivsrelasjoner, viser ikke entydige funn (Falkum, 2008). Mange aktører og teoretiske retninger omfavner ideen om samarbeid, men det er mange ulike definisjoner og forståelser av hva sammenhengen mellom deltakelse og produktivitet er (Bray et al., 2020).

Ulike forståelser og definisjoner kan være avgjørende for hvordan man vurderer effekter. Arbeidslivsøkonomien og eierstyringslitteraturen som beskrives under, har til felles at det i hovedsak er økonomer som har sett på sammenhenger mellom organisasjonsgrad, tariffavtale og/eller styrerepresentasjon og produktivitet. Denne litteraturen omhandler hovedsakelig privat sektor og ser på økonomiske indikatorer for produktivitet. Det meste av denne litteraturen legger vekt på statistisk sammenheng mellom tilstedeværelse av fagforeninger (målt i form av organisasjonsgrad) og bedrifters ulike produktivetsmål, men nyere studier har nyansert bildet ved å også se på effekten av tariffavtaledekning og lokale forhandlinger. I denne litteraturen legges det til grunn at ulike mekanismer fremmer eller hemmer produktivitet.

Selv om vi er interessert i mikronivået, er det verdt å referere til tallenes tale på makronivå og reflektere over betydningen for industrien og samfunnsøkonomien som helhet før vi ser på virksomhetsnivået. Den norske modellen, med et sentralisert forhandlings-system og relativt høy tariffdekning, brukes gjerne til å forklare at vi har en produktiv økonomi: en sammenpresset lønnsstruktur og relativ likhet mellom ansatte gir grunnlag for å satse på høyproduktive virksomheter, og i praksis flyttes arbeidstakere fra lavproduktive til produktive virksomheter gjennom «kreativ destruksjon» (Moene &

Wallerstein, 2006; NOU 2010:1 (se Tabell 5.1 for en nyttig sammenstilling)). Det er aksept for at virksomheter som ikke evner å være produktive, heller ikke bør overleve. Når vi beveger oss ned til virksomhetsnivå, kan vi forestille oss at det ikke er den samme aksepten for å legge ned en uproduktiv virksomhet, men at det er en felles forståelse for at en virksomhet må være produktiv.

Betydningen av fagforeninger

Når man ser på sammenheng mellom forekomst av fagforeninger og produktivitet, produktivitetsvekst, kapitalinvesteringer og jobbtilfredshet, viser metastudier store variasjoner i sammenhengen i ulike land, sektorer og over tid (Doucouliagos et al., 2017; Garnero et al., 2020).

I en omfattende metastudie som har sett på studier over tid og i flere land, finner Doucouliagos et al. (2017) at tilstedeværelse av fagforeninger påvirker profitt og investeringer på bedrifter negativt. Påvirkningen deres på økonomien mer overordnet varierer mellom ingen påvirkning av profitt og både negativ og positiv påvirkning av produktivitet – avhengig av land, sektor og tidspunkt. På landnivå viser forekomsten av fagforeninger på produktiviteten en negativ effekt i USA og Storbritannia, men en positiv effekt i utviklingsland. Forskerne poengterer at spesielt profitt kan være problematisk som en vurdering av produktivitet, siden det også handler om framtidig inntjening. De finner interessant nok ingen sammenheng mellom fagforeninger og ansattes jobbtilfredshet. Også i Norge finner Svarstad og Kostøl (2022) at det er en negativ sammenheng mellom tilstedeværelse av fagforeninger og produktivitet.

Fagforeninger kan påvirke produktivitet i både positiv, negativ og nøytral retning. Teoretisk er det antagelser om sammenhenger som ligger til grunn, men det er empirisk vanskelig å måle og stor usikkerhet (Barth et al., 2020; Svarstad & Kostøl, 2022).

Flere antatte mekanismer mellom fagorganisering og *negativ påvirkning* på produktivitet presenteres. Økt fagforeningsgrad kan gi negativ sammenheng med produktivitet fordi det gir økte lønnskostnader og derfor relativt mindre overskudd og/eller evne til investeringer (Garnero et al., 2020). Andre henviser til tapt produktivitet på grunn av tapte arbeidsdager i streik (Svarstad & Kostøl, 2022).

Positiv sammenheng mellom fagforeninger og produktivitet antas å handle om å gi de ansatte en stemme (*voice*). Dette kan sikre bedre betingelser og medføre færre oppsigelser (*exit*) og en mer stabil arbeidskraft. Videre kan ansattes medbestemmelse (*voice*) gi bedre arbeidsprosesser og mer effektiv produksjon (Garnero et al., 2020; Svarstad & Kostøl, 2022). De negative (som krav om økt lønn som kan redusere overskudd) og positive påvirkningene på effektiv produksjon kan utligne hverandre, gå i motstridende retninger og/eller forsterke hverandre.

En svakhet ved mye av arbeidsøkonomilitteraturen er at man setter søkelys på organisasjonsgrad (Garnero et al., 2020) og ikke vurderer kontekst eller kvaliteten på arbeidslivsrelasjonene og partssamarbeidet (Svarstad & Kostøl, 2022). Vi kjenner til eksempler på at ansatte er fagorganiserte, men ikke gis anledning til hverken medbestemmelse eller medvirkning. Organisasjonsgrad er et utilstrekkelig mål for demokratisk deltakelse, og som mål for partssamarbeid har det begrenset verdi.

Betydningen av tariffavtaler

En tariffavtale kan være en bedre indikator på faktisk partssamarbeid. Mange steder dekkes arbeidere av sentralt forhandlede tariffavtaler, selv om man mangler avtaler på bedriftsnivå. Men det er gjort få studier om slike sentrale avtaler generelt (Doucouliagos et al., 2017; Garnero et al., 2020), også i Skandinavia (Andreasson, 2014). Det er generelt få studier om tariffavtaler og produktivitet på virksomhetsnivå – på tross av at lokale avtaler ofte begrunnes med at de bedre kan tilpasses den enkelte virksomhets lønns- evne og mulighetene for ansatte til å bidra til å påvirke produktivitet (Garnero et al., 2020).

I Storbritannia har de et desentralisert forhandlingssystem (kollektive forhandlinger er flyttet fra industri- til virksomhetsnivå). Bryson og Forth (2017) gjorde en studie av den eneste hovedsammenslutningen i Storbritannia (TUC) og tok utgangspunkt i tidligere studier som viser at tilstedeværelse av fagforeninger har negativ effekt på produktivitet. Forfatterne mener dette er for snevert (Bryson & Forth, 2017). De anerkjenner at fagorganisering kan henge sammen med relativt økt lønnskostnad og lavere profitt på kort sikt, men påpeker at økt lønn også kan bidra til økt attraktivitet og bedre kvalifiserte ansatte og derfor på lang sikt øke totalproduksjonen. I sin studie vurderer Bryson og Forth derfor ikke bare tilstedeværelse av fagforeninger, men de ser også på eksistensen av tariffavtaler, faktiske forhandlinger og tilstedeværelse av tillitsvalgte for en bedre forståelse av deltakelse. I slike tilfeller finner de en lav, men signifikant sammenheng mellom fagforeninger (når det faktisk er forhandlinger, reell representasjon og tariffavtaler) og mer innovasjon. Videre fører slik substansiell fagforeningstilstedeværelse til økt lønn, mindre sykefravær og at ansatte blir lengre i jobb, og bedriften opplever færre individuelle arbeidskonflikter (*disputes*). Til slutt virker det positivt på ansattes jobbtilfredshet, og ledere vurderer at det bidrar til positive resultater (*performance*) relativt til andre, sammenlignbare virksomheter (Bryson & Forth, 2017; Bryson et al., 2017).

I land med sentraliserte og kombinerte forhandlingssystemer (altså sektoravtaler i tillegg til avtaler på bedriftsnivå), som i Belgia (Garnero et al., 2020) og Norge (Barth et al., 2020), viser forskningen positiv sammenheng mellom henholdsvis tariffavtaler (Belgia) og organisasjonsgrad (Norge) og (i begge tilfeller) lønn og produktivitet.

Studien i Belgia viser samtidig at lokale avtaler har relativt større effekt på lønn enn på produktivitet, slik at profitten kan «hemmes» (Garnero et al., 2020, s. 959). Slik, skriver de, kan det se ut som om fagforeningene er mer opptatt av lønnsøkning enn deltakelse (*voice*). Men Garnero et al. (2020) henviser videre til fleksibiliteten i forhandlingssystemet, og at det er størst økning i relativ lønn der det er lav konkurranse for virksomhetene. Når konkurransen er høy, skriver de videre, viser resultatene deres at lønnspremie stammer fra økt produktivitet. De konkluderer med at systemet derfor er «ganske effektivt til å sikre bedrifters konkurranseevne» (Garnero et al., 2020, s. 959). Mekanismen som antas mellom deltakelse og produktivitet, er at man har lokal kunnskap om virksomhetens økonomi, og at krav i lønnsforhandlinger avhenger av og tilpasses overskudd i bedriften. Også i Norge legges slik kunnskap til grunn i forhandlinger, men i flere land har man ikke et slikt felles kunnskapsgrunnlag. Noen steder forhandler man ut fra inflasjonsmål, for eksempel, uten at fagforeninger har tilgang til bedriftsøkonomi (Houeland & Tørres, 2024).

I de skandinaviske modellene antas det å være samfunnsøkonomisk lønnsomt (produktivt) å ha sentraliserte forhandlinger. Sentraliserte forhandlinger presser lønningene sammen og opp, og det gjør det ulønnsomt for enkeltvirksomheter å drive uproduktivt (kreativ destruksjon) (Moene & Wallerstein, 2006). Hernes (2006) antar også at lokale forhandlinger kan bli mindre konfliktfylte og mer samarbeidsorienterte i sentraliserte systemer, fordi en betydelig del av forhandlingene, og derfor konfliktene, skjer sentralt. I Sverige ser Andreasson (2014) spesielt på desentraliserte forhandlinger og vurderer mulighetene for lokale tilpasninger og at lokale forhandlinger virker positivt både på lønn og produktivitet. En tidligere studie fra Sverige som også legger til grunn et fleksibelt forhandlingssystem med muligheter til å tilpasse lokale avtaler, viser at systemet ikke har påvirkning på produktiviteten (Hibbs Jr. & Locking, 2000).

I Norge viser Svarstad og Kostøl (2022) at den negative effekten av fagforeninger på produktivitet nevnt over reduseres, forsvinner eller reverseres dersom det er tariffavtale i bedriften. Samlet konkluderer de med at det er en signifikant og positiv sammenheng mellom tariffavtaler og produktivitet. Denne antas å ha med kvaliteten i partssamarbeidet å gjøre – og at det gir rom for ansatte til å delta i og påvirke beslutninger gjennom medbestemmelse. I motsatt fall, altså om man ikke har lokale avtaler, kan manglende eller begrenset medbestemmelse gi mindre jobbsikkerhet og ineffektive og umotiverte arbeidere (Svarstad & Kostøl, 2022).

Som nevnt over antar noen at tilstedeværelse av fagforeninger kan hemme produktivitet på grunn av økning i streik (Svarstad & Kostøl, 2022). Vi kan se at tariffavtaler, som er et bedre mål på faktisk medbestemmelse, kan føre til *færre* streiker og redusert konfliktnivå. Oversikten fra SSB (under) over tapte arbeidsdager i Norge viser for eksempel en kraftig nedgang i konflikt etter at Hovedavtalen ble inngått i 1935.

Tabell fra SSB: Arbeidskonflikter 1921–1999. Tapte arbeidsdager. En konflikt som er oppstått ett år, og som fortsetter neste år, er tatt med i begge (eventuelt flere) år. Arbeidsstans med mindre enn 1².³



³ Hentet fra <http://www.ssb.no/a/histstat/aarbok/hf-0604-253.html>

På samme måte som man kan ha fagorganiserte arbeidstakere uten å ha partssamarbeid, er heller ikke tariffavtale en garanti for aktivt og godt partssamarbeid, aktive tillitsvalgte eller medbestemmelse (Trygstad et al., 2021).

Ansatterepresentasjon i styrer

Også i studier om «eierstyring og selskapsledelse» er hovedfokuset på privat sektor og en forståelse av produktivitet som økonomisk produktivitet. Her finner vi primært studier av hvorvidt ansatterepresentasjon i styret fører til bedre styrearbeid og en mer produktiv virksomhet. Også her er det i stor grad snakk om kvantitative studier som måler effekt av tilstedeværelse av ansattrepresentanter (Lopatta et al., 2018). Man kan ha ansattrepresentanter uten fagforeninger og partssamarbeid, men dersom man har fagorganiserte arbeidstakere som er omfattet av en tariffavtale, vil ofte tillitsvalgte også være ansattrepresentanter og bruke styret som en viktig arena for demokratisk deltakelse.

Etter at senatorene Warren og Sanders i USA foreslo at ansatte skulle ha rett til styrerepresentasjon, vurderte Dammann og Eidenmuller (2020) mulighetene for at en slik styrerepresentasjon kunne være økonomisk gunstig – for både ansatte og selskap. Forskerne fant ingen klare sammenhenger, og de fant ulike resultater på tvers av land. De fant en positiv sammenheng i Tyskland, men en negativ sammenheng i USA. De konkluderer med at det trengs flere kvalitative studier og konkret forståelse av både kontekst (juridiske, sosiale og institusjonelle forskjeller) og mekanismer (Dammann & Eidenmuller, 2020).

Andre studier viser sprikende resultater om direkte sammenhenger, og det pekes også her på at positive eller negative effekter av ansatterepresentasjon avhenger av kontekst (Addison, 2009). Men vi finner svært få studier av hvilken rolle ansattrepresentantene faktisk spiller i styret.

En studie av norske ikke-finansielle bedrifter på Oslo Børs i perioden 1989–2002 viste at firmaene som hadde bredt sammensatte styrever langs flere variabler, herunder ansattrepresentasjon eller interesserepresentasjon, har negativ effekt på verdiskapning (Bøhren & Strøm, 2005). Verdiskapning er målt som bokført verdi av eiendeler. Innenfor prinsippal-agent-teori, som er interessert i samspill mellom interessene til prinsippal (eier) og ansatte (agent) gjennom kontraktsystemer, beskriver Bøhren og Strøm (2005) at mangfold i styreverrommet bidrar til et verdifullt mangfold av informasjon, men reduserer styrets beslutningsdyktighet på grunn av ulike interesser. Også i en senere, mer detaljert studie konkluderer de samme forfatterne med at ansattrepresentasjon i styret har negativ effekt på verdiskapning (Bøhren & Strøm, 2007).

Delvis i kontrast til disse funnene viser en nyere studie i Finland av implementering av loven om styrerepresentasjon (Harju et al., 2021) at ansattrepresentasjon er i tråd med teorier om informasjonsdeling og mangfold, at arbeidstakers stemme bidro til å øke arbeidsproduktiviteten, bedriftens overlevelse og kapitalintensiteten noe. Med andre ord ligger det til grunn teorier om at mangfold av interesser og perspektiver og informasjonsdeling er viktige mekanismer for vertikal kunnskapsdeling og informasjonsflyt, og at samarbeid kan gjøre bedriftene bedre i stand til å møte komplekse og langsiktige utfordringer.

Også i studier om styrerepresentasjon antas det at eventuell negativ sammenheng mellom ansatterepresentasjon og produktivitet handler om mindre profitt, fordi ansatte får en større del av kaka (Blandhol et al., 2020; Dammann & Eidenmuller, 2020). I en norsk studie som undersøker om arbeidstakere drar nytte av ansatterepresentasjon i bedriftsstyrer, finner Blandhol et al. (2020) at ansatte i norske firmaer med styrerepresentasjon for ansatte har høyere lønn og lavere inntektsrisiko enn ansatte i firmaer uten styrerepresentasjon. Men ved å kontrollere for størrelse på selskap og organisasjonsgraden i bedriften viser de at dette ikke skyldes effekten av ansatterepresentasjon i styret, men at det er utslag av at det er store selskap med høy andel fagorganiserte (Blandhol et al., 2020).

Som tidligere nevnt er det en viktig begrensning i mange studier som vurderer sammenhenger med produktivitet, at de kun ser på produktivitet som profitt til eiere, uten å se på utfall for de ansatte (Dammann & Eidenmuller, 2020). Om ansatte får en større del av en bedrifts profitt, vil produktivitet da vurderes lavere.

Dammann og Eidenmuller (2020) antar andre betingelser og mekanismer som kan slå positivt eller negativt ut på produktivitet, men som må undersøkes med nye data: Den ene er antagelser om at ansatterepresentasjon kan redusere informasjonsasymmetrien i en virksomhet og dermed redusere konflikt- og streikenivået. En annen antagelse er at ansattes risikomotstand og frykt for å miste jobbene sine kan gjøre dem mer innovasjonsuvillige. En tredje mekanisme som påpekes, er ansattes rollekonflikt: ifølge lover om styrerepresentasjon, som i USA og Tyskland, har styrerepresentanter et rollemandat overfor eiere (eiernes interesser). Som ansattrepresentanter kan de allikevel oppleve og/eller i praksis utøve sitt mandat på vegne av de ansatte (de ansattes interesser). Forfatterne kommer også inn på de ansattes styrekompetanse som en viktig og usikker variabel. En fjerde mulig mekanisme er at mangfold av perspektiver kan virke stimulerende og sikre gode resultater. Til sist nevner de at produktiviteten kan avhenge av hvilke typer innovasjon vi snakker om. I USA snakker man gjerne om radikal innovasjon, som innebærer stor risiko, og man antar at ansatte vil være mer restriktive til slik innovasjon på grunn av risikoen det innebærer for dem (Dammann & Eidenmuller, 2020).

I praksis avhenger ledelse og selskapsstyre av rolleforståelse og hvordan man forstår ledelse, og praksis varierer sterkt og samsvarer ofte ikke med verken teori eller regelverk (Hagen & Svarstad, 2018). For eksempel har ansattrepresentanter de samme rollene og pliktene som andre i styret, men deres rolletolkning og rolleutøvelse kan godt være basert på ulike ideer, perspektiver og interesser. Ulike ledere kan også forstå samarbeid med ansatte ulikt og ut fra ulike perspektiver. Videre er det også et spørsmål om hvor viktige styrene faktisk er når det gjelder å sette agenda og/eller fatte beslutninger, relativt til eiere eller administrasjon (Hagen & Svarstad, 2018).

1.2 Partssamarbeidet

Partssamarbeidet varierer i praksis og form, og det er ulike forståelser av hva et samarbeid er, begrunnelsen for det (hvorfor), innretningene av det (hvordan), samt hvem som samarbeider (Bray et al., 2020; Eurofound & Cedefop, 2020; Falkum, 2020; Hagen et al., 2020; Strauss, 2006; Trygstad & Steen Jensen, 2023). Noen refleksjoner over disse

spørsmålene er nyttig fordi ulike aktører ved ulike virksomheter kan tenke ulikt rundt disse spørsmålene, og det kan ha implikasjoner for problemstillingen vår.

Hvem samarbeider?

Om ansattdeltakelse sikrer økt eller redusert effektivitet og produktivitet, handler ikke bare om institusjonelle muligheter, men også om partenes aktivitet og strategier (Doucouliagos et al., 2017; Garnero et al., 2020). Under beskriver vi noe om hvem partene er.

Arbeidstakerne: individuell eller kollektiv deltakelse

Når det gjelder *hvem* som samarbeider, er det viktig å se på skillet mellom direkte og indirekte representasjon for ansatte. Ansattes demokratiske deltakelse deles gjerne inn i individuell medvirkning (direkte deltakelse) og representative former for medvirkning og medbestemmelse, som foregår gjennom partssamarbeid (indirekte deltakelse) (Eurofound & Cedefop, 2020; Trygstad et al., 2021). Det siste innebærer at man velger representanter til å representere et kollektiv av ansatte, for eksempel tillitsvalgte og verneombud.

Vi er primært interessert i den representative deltakelsen gjennom partssamarbeidet, men direkte og indirekte representasjon, medbestemmelse og medvirkning opererer ofte i sammenheng. Det antas at begge former for deltakelse kan bidra til kvalitetsutvikling i virksomheten, der noen fagretninger vektlegger det ene mer enn det andre.

Innspill fra ansatte om arbeidsprosesser, både gjennom direkte og indirekte deltakelse, kan bidra til innovasjon og effektivitet (Heiret, 2003). Slike innspill kan noen ganger være kontroversielle. Endringer på arbeidsplassen medbringer ofte usikkerhet og risiko enten for virksomhet eller for ansatte. Det er her den individuelle medvirkningen har sin begrensning: som enkeltansatt kan man være mer sårbar og usikker. Det er også viktig hvordan ansattrepresentanter handler i praksis. Noen steder kan tillitsvalgte av de ansatte oppleves som en del av ledelsen og med dårlig forankring, for eksempel i tilfeller der ansatte har representanter i styret, hvor disse er begrenset av lover og regelverk for deres rolle i styret relativt til deres rolle som ansattrepresentant (Heiret, 2003).

Fagforeningene

Tillitsvalgte på arbeidsplassen skal representere sine medlemmer kollektivt og på ulike arenaer. Det er både historiske og geografiske ulikheter når det gjelder hvordan fagforeninger og deres tillitsvalgte forstår og utøver sine roller i balansen mellom konflikt og samarbeid (Hyman, 2001). Det er også ulike ideologiske forståelser av fagforeningers rolle. Fagforeninger og tillitsvalgte kan ses som primært forsvarere av arbeidstakernes rettigheter og interesser i en klasserelasjon basert på konflikt, eller (også) som en samarbeidsaktør med markedsaktører og næringslivet (Hyman, 2001). Kollektiv representasjon kan også utfordre arbeidsgivers makt.

Ideelt og ifølge den doble intensjonen i partssamarbeidet bidrar tillitsvalgte på arbeidsplassen «til beste for» både medlemmer og ledelsen, spesielt i innovasjons- og utviklingsprosessen, ved å være diskusjonspartner for ledelse og å bidra til et «velfungerende samarbeidsrelasjon» mellom ledelsen og deres medlemmer (Aasen et al., 2012, s. 64). Selv om man ideelt beskriver den norske mikromodellen som en balanse mellom

konflikt og samarbeid (Hernes, 2006), er det ulik praksis, delvis uavhengig av ideologisk posisjon.

Den svenske forskeren Josef Ringqvist (2021) har sett på sammenhengen mellom fagforeninger og konflikt basert på statistikk fra 31 land i Europa om ansattes (knappt 17 000 respondenter) opplevelser (*perception*) av konflikt mellom ledelse og ansatte. Funnene viser at fagforeningsmedlemmer – på tvers av land – opplever denne relasjonen som mer konfliktfylt enn de som ikke er medlemmer av fagforeninger. Videre viser Ringqvist at på aggregert nivå opplever arbeidstakere i land med høy organisasjonsgrad, som Norge, Sverige og Danmark, mindre konflikt med ledelsen (Se en populærvitenskapelig framstilling her: Ringqvist, 2024). Ringqvist skriver at «det er signifikant mindre sannsynlig at individ i land hvor fagforeningene rutinemessig er involvert i formulering av sosial og økonomisk politikk, opplever konflikt mellom ledelse og arbeider» (2021, s. 132). Dette kan minne om Hernes (2006) sitt argument om at sentraliserte forhandlinger (på makronivå) kan minske konfliktnivået på virksomhetsnivå (mikronivå), men Ringqvist vektlegger trepartssamarbeidet om velferdsordninger i stedet for tariff. Han vektlegger videre at lavere opplevelse av konflikt ikke kan forklares med mindre ulikhet, men reflekterer over at det i stedet kan handle om mindre fremmedgjorthet⁴ og opplevelse av prosedyrerettferdighet: altså deltakelse. Med andre ord: deltakelse virker konfliktdempende.

Hvorvidt tillitsvalgte vektlegger sin rolle som medlemsrepresentant i en konflikt- eller samarbeidsrelasjon til ledelsen, vil være et praksisspørsmål.

En annen måte å se dette på er om tillitsvalgte opplever seg som forsvarere av medlemmer og ansattes rettigheter og betingelser, og/eller om de ser på seg selv som talspersoner for profesjonen sin og for virksomhetene sine. Basert på intervjuer i tre norske offentlige sektorforbund konkluderer Arnhild Bie-Drivdal (2019) med at tillitsvalgte i liten grad ser på sin rolle i utviklingsprosesser som sentral. Hun beskriver det slik:

Faglig utviklingsarbeid på de aktuelle arbeidsplassene er hovedsakelig organisert i strukturer som tilrettelegger for direkte fremfor representativ deltakelse fra de ansatte, og informantene oppfatter tillitsvalgtrollen som reaktiv, irrelevant eller uklar i relasjon til slikt arbeid. (Bie-Drivdal, 2019, s. 228)

Videre beskriver Bie-Drivdal at «det stadig gjentas» at en slik samarbeidsrolle har svake insentiver i offentlig enn i privat sektor, selv om det er en rolle som er tydelig i avtaleverket. Hun argumenterer for både behov for og relevans av en mer aktiv og klar rolle for tillitsvalgte i utviklingsarbeidet, ikke minst gjennom profesjonsrollen, også i offentlig sektor. Ellers vektlegger mye av litteraturen innovasjon og samarbeid i privat sektor.

Når partssamarbeidet fungerer som samarbeidsarenaer, kan man forstå at rollen til både tillitsvalgte og ledere kan fungere som «lytteposter» og være sentrale for ledere for å forstå utvikling av virksomheten og arbeidsprosesser (Aasen et al., 2012).

⁴ Mer om at velferdsstater kan dempe fremmedgjøring: Esping-Andersen, G., & Kolberg, J. E. (1991). Decommodification and work absence in the welfare state. *International Journal of Sociology*, 21(3), 77–111.

Mekanismen vi snakker om her, er at partssamarbeidet åpner for muligheten til informasjonsflyt. Som nevnt over påpeker forskere at den kollektive formen for representasjon er viktig fordi man åpner for trygghet for ansatte til å dele informasjon og kritikk på en annen måte enn i individuelle former for medvirkning (Trygstad et al., 2021).

Man kan si at tillitsvalgte og fagforeninger i grove trekk har elementer av å representere ansatte oppover og disiplinere nedover (Lier, 2007). Begge deler forutsetter forankring og legitimitet. I en god innovasjonsprosess kan tillitsvalgte sikre deltakelse og forankring hos de ansatte samt bedre trivsel og eierskap til arbeidsprosessene.

Lederne

Innenfor «organisasjon og ledelse» (HR) er utgangspunktet at aktørene i virksomheten har klare fellesinteresser, og at for god ledelse og produktive virksomheter er det viktig å utnytte personellressurser best mulig. Ansatte sitter på egenskaper, erfaring og kompetanse som leder trenger i helhetsvurderinger. Ansattes deltakelse er derfor en del av ressursstyringen. HR-tenkning fokuserer på tilrettelegging, motivasjon og behovstilpassning som stikkord for ledelse: fra lønn til faglig tilfredsstillelse, status og respons (Falkum, 2008).

Involvering, myndiggjøring (*empowerment*) og forpliktelse er sentrale begreper i organisasjons- og ledelsestradisjonen. Kritikere påpeker at denne HR-ideen om samarbeid og involvering ikke nødvendigvis handler om samarbeid med fagforeninger og gjennom medbestemmelse, og at medvirkning ikke begrunnes som en rettighet eller med arbeidernes frihet, men om ansattes behov for «mening, innhold og anseelse» (Falkum, 2008, s. 122). Det handler om å skape motivasjon og produktivitet mer enn ansattes rettigheter og demokrati. Et radikalt perspektiv på HR er at det individuelle utgangspunktet og fokuset på samarbeid og fellesinteresser underkommuniserer interesseulikheter og undergraver det kollektive arbeidslivet – og det norske arbeidslivsdemokratiet er «vidtrekkende glorifisert» (Kuldova & Nordrik, 2023, s. 6).

Også ideer om HR har endret seg over tid og praksis (Korsnes & Heiret, 2003; Strauss, 2006). De norske samarbeidsmodellene i en rekke ledende industribedrifter på 1960-tallet, med vekt på arbeideres deltakelse, var inspirert av HR-tradisjoner og en forståelse om at medbestemmelse på arbeidsplassen ville skape mer demokratiske samfunn og gi mer effektiv produksjon (Heiret, 2012).

Enten man legger til grunn konflikt og/eller samarbeid eller ulike eller felles interesser mellom ledelse og ansatte, postulerer Doucouliagos et al. at ledere flest «foretrekker å styre selv, men forhandle med fagforeninger når det er nødvendig» (2017, s. 119, vår oversettelse). Med andre ord antas det at ledere ikke ønsker å samarbeide mer enn nødvendig. Samtidig viser en ny spørreundersøkelse blant ledere i europeiske virksomheter at ledere selv opplever at partssamarbeid gir høy skår både på ansattes tilfredshet og virksomhetens ytelse (Eurofound & Cedefop, 2020). En begrunnelse for at ledere vil inkludere ansatte i dialog, er for å informere og forberede ansatte og gi dem en oversikt over virksomheten (Aasen et al., 2012, s. 64). Underforstått forventes mindre motstand ved endringer.

I deler av litteraturen beskrives en egen form for «norsk ledelse» (Grenness, 2012; Trygstad & Hagen, 2007; Traaseth & Gitmark, 2022). Schramm Nielsen et al. (2004, i Trygstad & Hagen, 2007) framhever at det er fire sentrale verdier for skandinavisk ledelse: konsensus, likhet, anstendighet og sosialt ansvar.

Noe litteratur vektlegger at en norsk ledelse springer ut av en unik kultur. Lofquist og Matthiesen (2018) beskriver den norske topplederen som fundert i en norsk kultur som kombinerer feminisme, kollektivism og individualisme på en unik måte, noe som gir sterk omstillingsevne i virksomheten. Byrkjeflot (2001, s. 31) viser til at skandinaviske ledere oppfører seg mer demokratisk på grunn av den sterke vekten på likhet og uformelle relasjoner i den skandinaviske kulturen.

Grenness (2012) vektlegger at dersom det finnes en slik «norsk» leder eller en slik «norsk» kultur for ledelse, som vektlegger likhet og samarbeid, er dette blitt til i en institusjonell og kulturell kontekst. Basert på erfaringer fra prosessindustrien argumenterer Qvale (2008) for at ledelseskultur og -stil i denne delen av norsk arbeidsliv tilsvarer det vi finner i andre store internasjonale produksjonsbedrifter. Hans argument er at innovasjon og løpende utvikling er nødvendig for bedriftenes overlevelse i et globalt marked, og en lederstil som engasjerer medarbeiderne i utvikling og innovasjon, har større sjanse for å overleve. En kompetent arbeidsstyrke som kjenner til produksjonen, deltar i utviklingsarbeid og bidrar til innovasjon, er både et konkurransefortrinn og en overlevelsesstrategi. Det norske samfunnets fordeler for å lykkes med dette kobles til demokrati, liten maktavstand og høy kompetanse, og det er dermed denne samfunnskonteksten som bidrar til å fremme god ledelse og bred medvirkning. «Ledelse på norsk» er vellykket ledelse som trekker medarbeiderne aktivt inn i utvikling og innovasjon. Qvale viser til en amerikansk ledelsesbok som trekker fram det samme poenget og peker på at vilkårene for denne typen utviklingsstrategier har best betingelser i Nord-Europa på grunn av samfunnskonteksten (Miles et al., 2005). Ledelsesformen er altså fundert i en «norsk» kultur for samarbeid som har utviklet seg over tid (NOU 2010:1). Men «den norske lederen» eller «den norske samarbeidskulturen» bunner ikke nødvendigvis i noen underliggende norske verdier eller normer, men er et resultat av førti år med kritisk skepsis og tiårs oppbygging av gjensidig tillit og tiltro (Heiret, 2012, s. 124). I perspektivet til Falkum (2020) kan vi også si at en slik tillitsrelasjon er blitt til i og forutsetter en maktbalanse mellom arbeid og kapital.

Ideer om ledelse og styring forstås og praktiseres også ulikt mellom sektorer og virksomheter, og fagforeninger har omfavnet og tilpasset så vel som motsatt seg HR-tradisjoner (Heiret, 2003). Heiret skriver videre:

Ledelse slik den ble praktisert, kan derfor ikke utledes fra teoriene. Den ble grunnlagt i konfrontasjonen med et aktivt sjikt av tillitsvalgte og lover og avtaler som stadig var i endring. (Heiret, 2003, s. 118, oversatt fra engelsk)

Ledere kan på samme måte som de tillitsvalgte forstå og utøve egne roller og samarbeid på ulike måter. En måte å sortere ledelse er å dele inn i fire styrings- og ledelsesformer: 1) medbestemmelse, 2) medvirkning, 3) standardisering og kontroll og 4) lojalitet og lydhighet (Drange et al., 2020). Forskerne ved OsloMet viser at form for ledelse har

betydning for produktivitet, og at styrking av de tre første formene medfører økt produktivitet, mens økt «lojalitet og lydighet» har svak negativ sammenheng med produktivitet (Drange et al., 2020). Men de viser at det er tillitsbygging både mellom ansatte og ledelse og mellom ansatte som er den avgjørende mellomliggende variabelen mellom ledelse og produktivitet:

Analysen viser at både medbestemmelse og medvirkning får en sterkere, positiv betydning for produktivitet, når vi også tar høyde for at disse styrings- og ledelsesformene fører til mer tillit i organisasjonen. (Drange et al., 2020, s. 80)

Spesielt er den ansattes tillit til sin nærmeste faglige leder viktig.

Hvorfor samarbeider partene?

Man kan si at partene kan samarbeide enten fordi «man må», altså fordi regelverket tilsier det (Strauss, 2006), eller fordi man vil og ser på det som gjensidig nyttig eller produktiv. Som en kommentar til det siste spør Jensen og Meckling retorisk: «Hvis medbestemmelse er gunstig for både aksjonærer og arbeidstakere, hvorfor trenger vi lover som tvinger bedrifter til å delta i det? De ville vel gjort det frivillig» (1979, s. 474).

I Norge er det klart definert i hovedavtalene at man skal samarbeide (Hagen et al., 2020). Den norske historien kan ses på som at partsrelasjonene er bygget på konflikt, som har framtvinget og skapt regelverk for samarbeid (Falkum, 2020), altså samarbeid fordi man må. Andre vektlegger at samarbeid er effektivt for å løse interessekonflikter så vel som for å finne felles løsninger der man har interessefelleskap (Bray et al., 2020), altså samarbeid fordi det er bra for produktiviteten (Hernes, 2006). NOU 2010:1 Medvirkning og medbestemmelse i arbeidslivet tar opp demokrati i arbeidslivet som en del av forståelsen av demokrati og samfunnsutvikling generelt, men vektlegger også ansattes «engasjement» som viktig for «kunnskapsbasert verdiskapning» (NOU 2010:1).

En antagelse er at medbestemmelse gir økt produktivitet, fordi når ansatte har det bra, er det bra for virksomhetsytelse (Eurofound & Cedefop, 2020; Van De Voorde et al., 2012). Andre steder i litteraturen nevnes det at medbestemmelse og/eller medvirkning gir virksomheter tilgang til ideer og er bra for ansattes motivasjon, og at bredde i typer kommunikasjonsformer er bra for innovasjon (Eurofound & Cedefop, 2020; Hilsen et al., 2021). Andre legger vekt på å samarbeide fordi det er rettferdig (demokratiargumentet) (Trygstad et al., 2021). Med andre ord spenner begrunnelsene mellom «fordi det er riktig» og «fordi det er bra», altså mellom at deltakelse i seg selv er bra, og at deltakelse er bra fordi det er produktivt.

Deltakelse har potensial til å være en vinn-vinn-situasjon for ansatte og arbeidsgivere, fordi det kan legge grunnen for å kombinere ansattes behov samtidig som man møter organisasjonens mål (Strauss, 2006). Selv om partssamarbeidet kan oppleves som konstruktivt og noe man ønsker, både fra arbeidsgiver- og arbeidstakersiden, beskriver Trygstad og Steen Jensen (2023) at man i grove trekk kan si at arbeidsgivere typisk vektlegger produktivetsargumentet, mens fagbevegelsen vektlegger demokratiargumentet.

De ulike begrunnelsene vektlegges ulikt over tid, mellom virksomheter og fagforeninger og mellom land, og de kan være overlappende eller i konflikt. Det er en åpenbar fordel for et effektivt partssamarbeid at partene er enige om hvorfor man samarbeider. Vi kan se for oss at dersom de tillitsvalgte ser på partssamarbeidet som en konfliktarena for motstridende interesser, mens ledelsen ønsker å diskutere virksomhetsutvikling og innovasjon (eller omvendt), kan dette bli problematisk. Aasen et al. hevder at for at en fagforening skal fungere som et konstruktivt mellomledd mellom ledelse og medlemmer i virksomhetsutvikling og innovasjon, forutsettes det en partsrelasjon basert på felles enighet om at «formålet med involvering og samarbeid er å sikre langsiktige og gode arbeidsbetingelser» (2012, s. 64, vår oversettelse fra engelsk). Med andre ord er det viktig å forstå kontekst og den enkelte parts forståelse av samarbeid, og hvorvidt man har sammenfallende eller ulike interesser. Selv om man i Norge ofte legger til grunn den todelte begrunnelsen for samarbeid, er det nyanser av uenighet i detaljforståelsen av interesser i, praksis av og begrunnelser for partssamarbeidet mellom ulike aktører.

Hvordan samarbeides det?

Partssamarbeid kan ta ulike former og praktiseres ulikt, utover forskjellen på medbestemmelse og medvirkning og på direkte og indirekte deltakelse som nevnt.

Bray et al. (2020) deler opp samarbeidsformer mellom arbeidsgiver og ansatte ut fra ulike perspektiver på hvordan det utøves og begrunnes (og henger slik sammen med kapittelet over). I den ene enden finner vi et «kritisk/radikalt perspektiv» på partssamarbeidet, som ser på det som «ansattes samtykke til arbeidsgivers mål og praksis». Med andre ord er det en form for samarbeid der ansatte er relativt passive og har en defensiv rolle. Fra et kritisk og radikalt perspektiv kan man også se på samarbeidet som en uønsket form for redusert konflikt, der arbeidere heller koopteres inn i et system som ikke tjener dem, av hensyn til produktivitet gjennom at ledelsen prøver å redusere konflikt gjennom å «vinne hjertene og hodene til arbeiderne» (Bray et al., 2020). I en «kollektiv pluralisme» handler partssamarbeidet om at arbeidsgiver og arbeidstakerrepresentanter jobber mot felles mål og finner kompromiss over motstridende interesser på måter som sikrer legitimitet hos begge interesser. Det legges ofte til grunn at det er en interessekonfliktsituasjon mellom partene som ulike samarbeidsorganer har til hensikt å utjevne. Kollektive pluralister legger mer eller mindre vekt på samarbeid versus konflikt (Bray et al., 2020). Andre former for relasjoner som «autokratisk unitarisme», der ansatte må følge direktiver fra ledelsen som antas å være i deres interesse (Bray et al., 2020), vil vi knapt kalle partssamarbeid. Det samme kan vi si om det Bray et al. (2020) beskriver som et rent markedsperspektiv, der kontrakter mellom ansatte og arbeidsgivere inngås ut fra de respektives egeninteresser.

Ulike forståelser av hvordan man jobber sammen: om det tar form av kompromiss eller instruks; om ledelsen er reelt lyttende og tilpasser innspill; eller om det er et samarbeid mer på papiret enn i praksis. Flere av disse formene kan eksistere samtidig og avhenger blant annet av spørsmålet om hvordan man forstår balansen mellom styringsretten eller likeverd. Hvem sine premisser som setter form på deltakelsen, er også viktig, for eksempel om ledelsen setter premisser og de ansatte konsulteres, uten nødvendigvis å ha innflytelse (Trygstad & Steen Jensen, 2023). Her er vi opptatt av ulike praksiser for medbestemmelse og representativ deltakelse der tillitsvalgte representerer de ansatte. I

litteraturen vektlegges graden av formalitet eller tilstedeværelse av formelle og uformelle møteplasser, og hvilken tillit og gjensidig rolleforståelse som ligger til grunn for samarbeidet som avgjørende.

I Norge er studier av arbeidslivsrelasjoner spesielt opptatt av hvordan formelle samarbeidsorganer (som arbeidsmiljøutvalg (AMU) og andre organer knyttet til lov- og avtaleverket) og uformelle relasjoner påvirker samarbeidsklima og tillitsvalgtes opplevde innflytelse. Som nevnt over beskrives det norske, formaliserte partssamarbeidet som en fordel for både arbeidsgivere og arbeidstakere. Hovedavtalene er klare på at godt samarbeid mellom arbeidsgiver og ansatte og deres organisasjoner er en forutsetning for god produksjon og gode tjenester, trygge arbeidsplasser med meningsfylt arbeid og et godt arbeidsmiljø.

Deltakelse er ikke nødvendigvis innflytelse, og det er et skille mellom opplevd og faktisk innflytelse (Strauss, 2006). Strauss (2006, s. 779) presiserer at deltakelse må innebære at de ansatte har en viss innflytelse over deres arbeid og betingelser, og understreker at innflytelse er aktiv deltakelse, ikke passiv involvering.

I en EU-studie sier rundt 70 prosent av spurte ledere at å involvere ansatte gir virksomheten et konkurransefortrinn – men dette er tall som ikke skiller mellom direkte og indirekte medvirkning og deltakelsesformer. Under 30 prosent av lederne i studien sa at virksomhetene deres hadde formelle deltakelsesformer, og kun 28 prosent av virksomhetene var medlemmer i en arbeidsgiverorganisasjon (Eurofound & Cedefop, 2020, s. 1). De som hadde representative systemer, rapporterte om tillitsfulle og konstruktive relasjoner, og de mente at dette kan påvirke ledelsen og videre gjøre at man presterer bedre både når det gjelder ansattes tilfredshet og bedriftens produktivitet (*performance*) (Eurofound & Cedefop, 2020). De landene som har høy grad av deltakelse, tillit og innflytelse, ser også ut til å skåre bedre på ansattes tilfredshet og virksomhetens produktivitet (*performance*) (Eurofound & Cedefop, 2020).

En overordnet mekanisme som gjennomsyrrer litteraturen, er at *tillit* er en mellomliggende variabel som gjør at partssamarbeidet er effektivt og konfliktreducerende (Drange et al., 2020; Strauss, 2006). Strauss (2006) beskriver at reelle, representative partnerskap forutsetter tillit. Med tillit i bunn opplever man i mindre grad ødeleggende konflikter, noe som er lønnsomt for virksomheten (Falkum et al., 2009a; Trygstad et al., 2021). I litteraturen omtales tillit som både årsak og virkning av gode partssamarbeid. Tillit kan ikke vedtas, men må bygges.

Studiene er ofte kvalitative, og det legges stor vekt på at *motiverte medarbeidere* også er produktive arbeidere. Hvorvidt samarbeidet mellom ledere og ansatte er lederstyrt eller basert på en representativ sikring, er et sentralt spørsmål.

Hva samarbeides det om?

Et annet avgjørende spørsmål for å forstå partssamarbeidet og sammenhengen mellom demokratisk deltakelse og produktivitet er *hva* man samarbeider om. Fra den ansattes perspektiv er det forskjell på konsultasjoner om egen arbeidssituasjon og arbeidsorganisering og om styring og organisering av virksomheten og eierskap og kontroll (Strauss, 2006), som kanskje henger sammen med ulike ideer om hva som er grensene

for en ansattrepresentant, eller hva som er en fagforenings mandat (Falkum et al., 2009b). Eller som Hernes (2006) skiller: samarbeid om tariffspørsmål eller produksjon. Det er det siste vi er interessert i. Det kan handle om velferdstiltak (for de ansatte) eller operasjonelle og/eller strategiske og taktiske beslutninger for virksomheten (Trygstad & Steen Jensen, 2023). Ulike områder for deltakelse knyttes gjerne til ulike ideer om ledelse og styring (Trygstad & Steen Jensen, 2023, s. 91).

Europeiske ledere rapporterer at ansatte har høy innflytelse på deres beslutninger som angår virksomheten (67 prosent), og interessant nok beskriver de høyere innflytelse på arbeidsorganisering og arbeidsprosesser, arbeidstid og kompetanseutvikling enn lønn og oppsigelser, både når det gjelder direkte og representative former for medvirkning (Eurofound & Cedefop, 2020, s. 104). Oversatt til Hernes sin oppdeling av oppgaver i partssamarbeidet som vi beskrev over, sier altså disse lederne at de ansatte har større innflytelse gjennom samarbeidsoppgavene enn gjennom konfliktoppgavene. Også her er det variasjoner mellom land. Våre sammenlignbare naboland – Finland, Sverige og Danmark – skårer høyest på direkte møteplasser og ansattepåvirkning (Eurofound & Cedefop, 2020), noe som gjerne forbindes med individuell og direkte medvirkning og ikke som en del av det representative partssamarbeidet.

Innovasjon kan være en fin indikator på virksomhetsutvikling. Innovasjon forstås ofte som utviklingsprosesser drevet av interne og eksterne FoU-miljøer, men forståelsen av innovasjon har gradvis blitt utvidet til også å omfatte innovasjon basert på læring og erfaringsbasert kunnskap som den enkelte medarbeider utvikler (DUI-innovasjon) (Jensen et al., 2007). Partssamarbeid og medvirkning kan dermed ses som forutsetninger for det norske innovasjonssystemet, der (inkrementelle) innovasjoner som bygger på erfaringsbasert kunnskap, er framtreddende (Asheim, 2012; Asheim & Coenen, 2005).

Der den planlagte innovasjonen gjerne kommer «ovenfra», fra FoU-avdelinger o.l., forutsetter det uplanlagte innovasjonsarbeidet mindre maktavstand (Hofstede, 2001) og en forventning om medvirkning. For at arbeidere i produksjonen skal kunne delta, forutsetter det igjen kompetanse, kunnskap hos de som utfører arbeidet, og en forståelse av at arbeiderne ikke bare skal utføre arbeidet, men også bidra til å forbedre det. Dette er i tråd med læringen fra Samarbeidsforsøkene, som vi beskriver nærmere i del 2.

En side ved den norske samarbeidsmodellen er medarbeidernes deltakelse i utviklingsarbeid. Denne typen utviklingsarbeid kalles ofte medarbeiderdrevet innovasjon (MDI). Hansen et al. beskriver MDI slik: «MDI brukes som en fellesbetegnelse for de ansattes aktive deltakelse i utvikling av nye løsninger. Dette kan dreie seg om nye produkter, tjenester, produksjonsprosesser, arbeidsprosesser eller forretningsmodeller» (2011, s. 8). Utgangspunktet for MDI er medarbeidernes deltakelse i innovasjonsarbeid, der medarbeidernes kunnskap, erfaringer og ideer anvendes systematisk for å utvikle nye produkter, prosesser eller tjenester.

Nielsen et al. (2012) beskriver at informasjonsflyt og informasjonsdeling vektlegges som viktig for virksomhetsutvikling generelt og innovasjon spesielt og gjøres lettere gjennom medbestemmelse og partssamarbeid. Gjennom deltakende prosesser får ledelsen tilgang til informasjon og de ansatte innsikt i virksomheten, og informasjonsdeling gir

både læring og kompetanseutvikling. Gjennom samarbeid bygges tillit og åpenhet, noe som igjen får fram kompetanse, og deltakelse og medbestemmelse har dermed en indirekte effekt på innovasjon (Nielsen et al., 2012). Nielsen et al. (2012) understreker at slik «intersubjektiv kompetanse» betyr gjensidig, faktisk og reell erfarings- og kompetanse-deling mellom ansatte og ledere, som helst er institusjonalisert:

Et annet, og kanskje det mest interessante, resultatet er at medbestemmelse kun har en signifikant effekt i samspill med utvikling av intersubjektiv kompetanse. Logisk sett gir dette mening, ettersom en intersubjektiv tilnærming til kompetanseutvikling som forutsetning krever samarbeid, tillit og forpliktelse – noe de desentraliserte aspektene ved den nordiske modellen kan legge til rette for. Vi kan dermed konkludere med at et miljø preget av samarbeid og medbestemmelse er relevant for å bygge dynamiske evner og realisere dem som innovasjonsevne. (Nielsen et al., 2012, s. 29, oversatt)

Aasen et al. (2012) påpeker at både tålmodighet og langsiktighet er viktig for effektiv og innovativt samarbeid. Implementering av innovasjonssystemer og deltakende ansatte-praksiser fører ikke nødvendigvis til økt profitt på kort sikt. Slike prosesser kan medføre frustrasjon og sinne og til og med redusert overskudd (i en periode). Aasen et al. skriver:

Som en konsekvens er det en grunnleggende forutsetning for å lykkes med implementeringen av praksiser for medarbeiderdrevet innovasjon [EDI-practices] at ledere, tillitsvalgte (der det er relevant) og (et tilstrekkelig antall) ansatte deler oppfatningen av at endringen de er i ferd med å gjennomføre, er riktig og nødvendig. Blant viktige virkemidler som kan bidra til å etablere denne forutsetningen, er lederes delegering av ansvar, samarbeid på tvers av avdelinger og oppgaver, ansattes handlingsrom, anerkjennelse av entusiaster/entusiasme, samt positiv synliggjøring av viktige resultater (også de små). (Aasen et al., 2012: 68-69, oversatt)

I en studie av fagarbeideres bidrag til innovasjon i åtte ulike virksomheter vektlegger Hilsen et al. (2021) åpenhet og dialog og samarbeid mellom ulike typer ansatte (når det gjelder utdanning) som viktige fellestrekk for et slikt bidrag. Men med tanke på parts-samarbeidet er deres konklusjon følgende:

Det formelle partssamarbeidet spiller en rolle for forbedringsarbeidet i casene som er knyttet til industrien, men i liten grad i de øvrige casene. Der er partsrelasjoner primært knyttet til forhandlinger og til fysiske arbeidsforhold, men i industrien brukes partssamarbeidet til å diskutere forbedringer. (Hilsen et al., 2021, s. 6)

Roller kan finnes formelt (som i avtaleverket), men disse tolkes og utøves ulikt (Bie-Drivdal, 2019; Houeland & Jordhus-Lier, 2022). Hvordan roller forstås og utøves av både ledere og ansatte og deres representanter, er viktig (Aasen et al., 2012). Innovasjonsprosessen kan være en viktig side av profesjonsrollen og bør gjerne forstås som fleksibel, ettersom mange ansatte og tillitsvalgte ikke nødvendigvis ser på det som sitt

mandat å engasjere seg i virksomhetsutviklingen. Videre er åpenhet sentralt (Aasen et al., 2012). Selv om det i avtaleverk forventes at ansatte og tillitsvalgte er involvert i utviklingsarbeidet, viser Bie-Drivdal (2019) at tillitsvalgtrollen sett opp mot innovasjon og virksomhetens utviklingsarbeid er lite studert. Hennes doktorgradsavhandling om tillitsvalgte i offentlig sektor viser også følgende:

I norsk arbeidsliv er det forventet at ansatte bidrar i virksomhetsutvikling – direkte og gjennom tillitsvalgte. De tillitsvalgte i denne studien beskriver imidlertid egen rolle primært som forsvarer av medlemmenes rettigheter. Faglig utviklingsarbeid på de aktuelle arbeidsplassene er hovedsakelig organisert i strukturer som tilrettelegger for direkte fremfor representativ deltakelse fra de ansatte, og informantene oppfatter tillitsvalgtrollen som reaktiv, irrelevant eller uklar i relasjon til slikt arbeid. (Bie-Drivdal, 2019, s. 228)

Når de tillitsvalgte er mest opptatt av sin rolle som forsvarere av medlemmenes rettigheter, vil de plassere seg mer i konfliktoppgaven enn i samarbeidsoppgaven, slik den er beskrevet av Hernes (2006). Det kan også gjelde for ledere at de ser sine roller i partssamarbeidet ulikt, avhengig av om de vektlegger samarbeid og fellesinteresser med de ansatte eller forstår eierinteresser som grunnleggende i konflikt med ansattinteresser, eller en kombinasjon av disse.

Svarene på «hva», «hvordan» og «hvorfor» har implikasjoner for hvilke mekanismer som aktiveres og settes i sving som en del av partssamarbeidet. Det er ikke nødvendigvis de samme mekanismene som settes i sving ved ukontroversielle operasjonelle spørsmål som langsiktige strategiske virksomhetsbeslutninger eller lønnsbetingelser.

1.3 Før vi går videre

Litteraturgjennomgangen over viser til flere fagtradisjoner og sprikende funn, og det vises til både negative og positive sammenhenger mellom partssamarbeid og produktivitet. Selv om studiene i del 1 over spriker i konklusjonen om sammenhenger mellom partssamarbeid og produktivitet, ser det ut til at det er noe positiv sammenheng generelt og helt konkret i Norge. Noe av forklaringen på de sprikende resultatene, som nevnt innledningsvis, kan skyldes forskjellige nasjonale kontekster for forskningen. Noe må også tillegges at man faktisk måler ulike ting.

Hvorvidt man vektlegger produktivitet eller rettighet som begrunnelse for partssamarbeidet, varierer over tid og mellom aktører. Flere forskere har pekt på at demokratiargumentet har over tid kommet i bakgrunnen, og at fokus i hovedsak ligger på produktivitetsargumenter (Falkum, 2020; Korsnes & Heiret, 2003), og at det er et økende representasjons- og deltakelsesgap i norsk arbeidsliv (Trygstad et al., 2021). Dette kommer vi tilbake til i slutten av del 2.

Kunnskapsgjennomgangen viser at selv om vi vet mye, er det en del mindre utforskede antagelser av mekanismer i partssamarbeid i samspillet mellom deltakelse og produktivitet. Studiene i del 1 legger til grunn en rekke mulige mekanismer for hvorfor og hvordan partssamarbeid virker. Noe litteratur diskuterer de motstridende interessene

angående hva man skal bruke et overskudd til (lønn, profitt eller reinvesteringer), og at tilstedeværelse av fagforeninger fører til økte lønninger, mens andre er mer opptatt av fellesinteresser i virksomhetens produktivitet og nytten av informasjonsflyt og praktiske erfaringer inn i prosesser som gir mer innovasjon, eller at medvirkning gir rom for bedre trivsel.

Et fellestrekk i litteraturen er at man i liten grad problematiserer kvaliteten på samarbeidet, og det mangler studier om sammenheng mellom ikke-finansielle aspekter av samarbeid, som for eksempel jobbkvalitet, som forventes å påvirke produktivitet indirekte (Cazes et al., 2019, s. 1). Et annet trekk ved litteraturen er at selv om mange studier reflekterer over hva som er de antatte mekanismene som muliggjør eller hindrer sammenhengen mellom medbestemmelse og produktivitet, mangler det utforskning av dette.

Både begrunnelser for og praksis av partssamarbeidet endres over tid. Men ulike ideer og praksiser eksisterer også samtidig og i vår tid, som gjerne varierer mellom bedrifter og sektorer, men også innen virksomheter. Det kan derfor være nyttig med en kort gjennomgang av utviklingen av den norske modellen, før vi presenterer en oppdatert, dypere og mer kvalitativ forståelse av hvilke mekanismer som gjør seg gjeldende i gode partssamarbeid.

Del 2 Den norske arbeidslivsmodellen i praksis og i endring

I del 1 har vi vært innom refleksjoner rundt de spesifikke norske erfaringene og nevnt den norske arbeidslivsmodellen. Den norske samarbeidsmodellen har over tid stått relativt fast mot ytre ideer, men aktørene har også tilpasset modellen (Heiret, 2003, 2012). Når Byrkjeflot et al. skriver at «[d]en nordiske modellen er et tvetydig konsept. Det endrer seg, det flyter, og det dukker opp i nye felt med nye bærere og formål» (2022, s. 271, oversatt), kunne de skrevet det samme om «den norske arbeidslivsmodellen». Den norske arbeidslivsmodellen er verken et statisk konsept eller en fastlåst praksis, og både ideer om og praksis varierer over tid og sted og mellom steder og sektorer (Korsnes & Heiret, 2003; Kuldova et al., 2020; Strauss, 2006). Det kan være mer eller mindre konflikt eller konsistens mellom ideer og praksiser. Nye ideer og praksiser mellom land, sektorer og virksomheter, individ og tid møter tilpasning, omfavnelse og motstand. Før vi går inn casestudiene i del 3, er det nyttig med et tilbakeblikk over historiske epoker for å minne oss selv om disse endringene i tid, og for å gi innsikter i ulike praksiser og ideer som alle bæres videre i dagens system.

Både Heiret (2012) og Falkum (2020) deler den norske modellen for arbeidslivsrelasjoner i tre perioder – om enn med noe ulike årstall og ulike benevnelser.

Heiret, 2012	Falkum, 2020
Den første norske modellen (1842–1940)	I klassekampens vindu (1850–1935)
Den andre norske modellen (1945–1978)	Det sosialdemokratiske tidsvinduet (1935/1945–1980)
Den tredje norske modellen (1978–)	Den nye markedsliberalismens tidsvindu (1980–)

Her skal vi ikke gå i detalj på ulike tolkninger eller diskutere tidsperiodenes avgrensninger, men nøye oss med en kort gjennomgang av viktige trekk, for å understreke og minne oss på endringer som har skjedd over tid.

1.4 Den første norske modellen / i klassekampens vindu

Industrialiseringen kom i Norge som i andre land med nye arbeidsformer, relasjoner og organisasjoner. Perioden fra den spede begynnelsen av fagorganisering til andre verdenskrigs begynnelse var preget av kriser, klassekonflikt og streik – men endte i etableringen av Hovedavtalen mellom LO og NHO (eller LO og NAF) i 1935: et viktig klassekompromiss som har satt betingelser for arbeidslivsrelasjoner siden (Falkum, 2020; Heiret, 2012). Man gikk fra konflikt til samarbeid som bærende relasjon (Heiret, 2012).

Perioden var også en ideologisk brytningstid, med sosialistiske ideer og krav om demokratisk deltakelse i samfunnet generelt – uavhengig av økonomi eller kjønn. Men også ideer om deltakelse på arbeidsplassen kom. Inspirert av ideer fra Tyskland, England, USA og Finland, både hos fagorganiserte og kapitalister, ble det fremmet forslag om arbeiderdeltakelse i Arbeiderkommisjonen i 1918. Ideen var at ansatte hadde interesse i

virksomhetens framgang, og deltakelse ville fremme deres tilknytning til bedriften (Falkum, 2008). Ideen slo imidlertid ikke rot i en tid preget av sterk interessekonflikt mellom arbeidsgivere og arbeidere (Falkum, 2008).

Fagbevegelsen internasjonalt og i Norge var dratt mellom ideer om klassekonflikt og kompromiss, mellom revolusjon og kontroll over kapitalismen. I Skandinavia vokste det gradvis fram sosialdemokratiske ideer om samarbeid og kontrollert kapitalisme (Hyman, 2001).

Den norske samarbeidsmodellen sies gjerne å starte med Hovedavtalen fra 1935, eller «det store kompromisset» fra 1935 mellom partene i arbeidslivet og forlikene mellom bøndenes og arbeidernes partier i 1930-årene. Dette kompromisset vokste fram etter en turbulent periode med konflikt, klassekamp og kriser i mellomkrigstiden, og det la grunnlaget for etterkrigstidens oppbygging av de nordiske arbeidslivs- og velferdsmodellene (Dølvik et al., 2014, s. 17). Samarbeidsmodellen kan ses som en konsensusprosess mellom parter med anerkjente felles interesser i å utvikle produktive og gode arbeidsplasser, men den kan også ses som en forhandlet maktbalanse mellom parter med motstridende interesser og makt. Det velregulerte arbeidslivet, et arbeidsliv der alle parter kjenner til hva som er alternativet, er i stor grad fundert i avtaleverket og Hovedavtalen fra 1935 (og oppdateringer): Den anses som «grunnloven» i det norske organiserte arbeidslivet.

1.5 Den andre norske modellen / det sosialdemokratiske tidsvinduet

Spesielt i etterkrigstiden blir det fokus på samarbeid, både som ideal og virkemiddel. Den sosialdemokratiske ideen om en aktiv stat og regulert kapitalisme dominerer, og det er bred enighet om nasjonal samordning av lønnsutviklingen (Heiret, 2003c). Ideer om medvirkning som blir begrunnet i produktivitet befestet seg i denne perioden: «Det er i denne epoken at demokrati på arbeidsplassen formes som ide, institusjon og som praksis» (Falkum, 2020: 13).

Det er også i denne perioden den underliggende doble begrunnelsen mellom rettighet og produktivitet for partssamarbeidet kan spores:

På ene siden var det fremstøt for bedriftsdemokrati som kom rett etter krigen, først og fremst produksjonsutvalgene, betraktet som et rettighetsspørsmål for den enkelte og som et ledd i moderniseringen av det sosialistiske samfunnsyn. Bedriftsdemokrati og det økonomiske demokratiet var de nye strategier som skulle erstatte tradisjonell sosialisering og bidra til å utvikle demokrati og likeverd i arbeidslivet. På den andre siden var bedriftsdemokrati også ment som et virkemiddel i den nye produksjons- og vekstpolitikken og som et ledd i den nye planøkonomiske korporative struktur som ble forsøkt etablert etter krigen. (Bergh, 1994, sitert i Moen Dahl & Hagen, 2023, s. 16)

Koblingen mellom retten til deltakelse eller medvirkning var fra starten – også fra fagbevegelsen – også knyttet til «importerte» ideer om ledelse og samarbeid. Det kom også stadig nye ideer fra andre land, som human relations og tayloristisk produksjon på 1950-tallet (Heiret, 2003b, 2003c, 2012). Olav Korsnes og Jan Heiret (2003) viser at

noen av de virksomhetene som kanskje er mest kjent for den norske samarbeidsmodellen på virksomhetsnivå – Aker og Hydro – fra 1945 og gjennom etterkrigstiden har blitt møtt med stadig nye ideer «utenfra» (fra amerikansk og britisk praksis og ideologi). Men han vektlegger også at disse ideene og praksisene er delvis tilpasset og delvis møtt med motstand fra ansatte og sterke fagforeninger, slik at kjernen i partssamarbeidet ble styrket i denne perioden. Om samarbeid og medbestemmelse ble institusjonalisert, betyr ikke det at det ikke fortsatt var klassekonflikt, uro og uenigheter (Heiret, 2003c).

Retten til tariffavtale i staten befestes i 1958 og er et avgjørende skritt mot harmonisering mellom statlig og privat sektor (privat sektor fikk lovfestet rett til tariffavtaler i 1915). Men statsansattes streikerett og organisasjonsrett ble begrenset: én fagorganisasjon per etat/tjenestegren hadde tariffrett (Heiret, 2003c). Heiret skriver:

Selv om de ansatte fikk formell rett til medbestemmende innflytelse over lønnsfastsettelsen, satt staten igjen med stor grad av kontroll og styring. (Heiret, 2003c, s. 134)

På 1960-tallet ble det gjort et ideologisk skille i LO mellom økonomisk og industrielt demokrati. LO beveget seg bort fra ideen om «arbeiderkontroll over bedriftene og samfunnskontroll over produksjonsmidlene» (Heiret, 2003c, s. 145) til demokratisk styring gjennom valg (Arbeiderpartiet), tillitsvalgte påvirkning gjennom den korporative kanalen og utvikling av bedriftsdemokratiet.

I Norge startet utprøving av arbeidsgiver- og arbeidstakersamarbeid om bedriftsutvikling på 1960-tallet med de såkalte Samarbeidsforsøkene. Samarbeidsforsøkene etter krigen inspireres av HR-tradisjoner, med retorisk fokus på produktivitet (Falkum, 2008; Heiret, 2003c).

Samarbeidsforsøkene omfattet forsøksvirksomhet i fire nøkkelbedrifter (Christiania Spigerverk, Nobø Fabrikker, Norsk Hydros fullgjødsselfabrikk og Hunsfos Fabrikker), der man skulle prøve ut samarbeid om gode og produktive arbeidsplasser gjennom bred medvirkning (bl.a. Gustavsen, 1990; Gustavsen & Hunnius, 1981). Partene i arbeidslivet (LO og NHO/ NAF) prøvde sammen med forskere ut nye og mer demokratiske arbeidsformer med mer ansvar lavere ned i linjen, selvstyrte grupper og kompetansepåfyll til de som utførte arbeidet. Forskerne bak denne innsatsen begrunnet behovet for endring av måten man organiserte arbeidslivet på, med behov for demokratisering av samfunnet. Et demokratisk samfunn må ha demokratiske arbeidsplasser, og «bedriften blir en nøkkelenhhet i en omforming av samfunnet i retning av en ny rasjonalitet basert på felles verdier og verdidannende prosesser» (Gustavsen, 1990, s. 73).

En avgjørende og viktig endring kom i 1966, da medbestemmelse kom inn i Hovedavtalen (del B) (Korsnes & Heiret, 2003). Erfaringene fra Samarbeidsforsøkene ble nedfelt i arbeidsmiljøloven av 1977, og særlig § 12 beskriver krav til arbeidet som direkte reflekterer de psykologiske jobbkravene. Dette er videreført i dagens arbeidsmiljølov § 4-3. Partssamarbeidet i bedriften foregår dermed innenfor en institusjonell ramme der arbeidsmiljøloven, Hovedavtalen og normer for formell og uformell medvirkning og partssamarbeid danner et grunnlag for en bedriftskultur der arbeidstakerne medvirker aktivt i utviklingen av gode og produktive arbeidsplasser.

1.6 Den tredje norske modellen / den nye markedsliberalismens tidsvindu

I 1973 rammer en global oljekrise hele verden, noe som fører til inflasjon, renteoppgang og økonomisk uro. Dette gikk ut over mange staters evne til å betjene lån og opprettholde velferdsordninger. Samtidig så man en paradigmatisk endring i synet på statens rolle i økonomien. I løpet av 1970-tallet endres det rådende politiske paradigmet fra samarbeid og sterk statsstyring til privatisering, liberalisering og globalisering. Heiret skriver: «I 1978 mistet politikerne troen på at det nyttet å styre unna den internasjonale krisen [oljekrisen], og motkonjunkturpolitikken ble trappet ned» (2003a, s. 177). Denne nyliberale perioden er spesielt forbundet med konservative Margaret Thatcher i Storbritannia (1979–1990) og republikanske Ronald Reagan i USA (1981–1989) og kom også med nye praksiser og ideer om partssamarbeid, deltakelse og ledelse.

Selv om Norge ikke opplevde det samme presset mot fagorganisering som i Storbritannia og USA, var også 1980-tallet her preget av internasjonalisering, liberalisering og 1990-tallets idémangfold, ikke minst hva gjelder stadig nye konsepter og ideer om ledelse (Falkum, 2020; Heiret, 2003a). Arbeidslivet ble preget av spenninger mellom det etablerte partssystemet og globalisering og konserndannelse, og «nye ledelsesformer uten forankring i et erkjent partsforhold» (Korsnes & Heiret, 2003, s. 14). Både regulering og deregulering, desentralisering og sentralisering og nasjonale og internasjonale reguleringsregimer preger perioden (Heiret, 2003a).

På tross av endring av sammensetning av arbeidere og deres organisasjoner, preges institusjonene i arbeidslivet mer av kontinuitet enn endring – «dog med det viktige forbeholdet at medbestemmelse mer ensidig er knyttet til lønnsomhet, effektivitet og omstilling, og at rommet for styringsrett er blitt større som følge av internasjonalisering av næringslivet» (Korsnes & Heiret, 2003, s. 14–15). Også andre vektlegger at det fra 1970-tallet var en dreining mot å begrunne medvirkning som (økonomisk) virkemiddel – ikke (demokratisk) mål (Moen Dahl & Hagen, 2023). HR-ideer vokser fram parallelt med en ideologisk dreining fra det kollektive til det individorienterte (Finnestrand, 2015). Denne dreiningen skjer også i offentlig sektor, og med ideer om fornyelse av staten kommer også nye styringsformer og ideer om effektivisering gjennom New Public Management (Falkum, 2020). Noen mener også at individualiseringen av arbeidslivsrelasjoner i praksis har bidratt til å uthule kollektive former for deltakelse og den norske modellen (Kuldova & Nordrik, 2023).

Men også i denne perioden, og i etterkant av Samarbeidsforsøkene på 1960-tallet og utover, har samarbeidet mellom partene og forskere fortsatt i en rekke nasjonale programmer, støttet av Norges forskningsråd. Der Samarbeidsforsøkene omfattet industrien, inkluderte Senter for bedre arbeidsliv (SBA) både offentlige og private virksomheter. «Bedriftsutvikling 2000» videreførte arbeidet med bedriftsutvikling for bedre og mer produktive arbeidsplasser med utviklingsarbeid i en rekke bedrifter etter mal av Samarbeidsforsøkene. «Verdiskaping 2010» utvidet innsatsen til å gjelde bedrifter i nettverk/klynger for å fremme spredning og bredde i ny og forbedret praksis. Forskningsstøtten i programmet bisto med å hente ut kunnskap om klynger som samarbeidsform mellom et nettverk av bedrifter, der man både lærte sammen og inspirerte hverandre. I det etterfølgende programmet «Virkemidler for regional forskning og innovasjon», som

startet i 2007 og ble avsluttet i 2016, var målet å utvikle kunnskap om og evne til sam-handlings- og innovasjonsprosesser, men med regional forankring og klarere rolle for regionale aktører som fylkeskommuner og regionale kunnskapsaktører som universite-ter, forskningsinstitutter og høyskoler (Qvale, 2002, 2008). Målet har hele tiden vært det samme, samarbeid om utvikling, forankret i partssamarbeid og med forskerstøtte.

1.7 Praksis i dag: Representasjons- og deltakelsesgap

Den norske modellen har over tid vist seg robust og i stand til å møte økonomiske kriser (Alsos et al., 2019; Trygstad et al., 2021). Det er samtidig flere studier som hevder at be-driftsdemokratiet og partssamarbeidet i Norge har vært under press de siste tiårene, og at det er tendenser til nedgang i representasjon og deltakelse.

Når det gjelder organisasjonsgraden i Norge, andelen organiserte arbeidstakere, har den ligget stabilt på omkring 50 prosent siden 2007, med en liten oppgang de siste årene: Den økte i 2023 og 2024, og er på 52 prosent i 2024, som er den høyeste orga-nisasjonsgraden siden 2002 (Nergaard, 2025, s. 9). Videre arbeider 65 prosent av ar-beidstakere i en bedrift med tariffavtale. Denne andelen har vært stabil i perioden 2010 til i dag (Nergaard, 2025, s. 25).

Selv om organisasjonsgraden og avtaleverket som definerer rettighetene til representa-sjon og deltakelser, er stabil, har forskerne identifisert gap både i representasjon og deltakelse, forstått som «forskjellen mellom hvilke ordninger som etter lover og avtaler skulle ha vært på plass, og hvilke som faktisk er det» (Trygstad et al., 2021, s. 7).

Når det gjelder indirekte deltakelse, ser vi at representasjonsgap gjenspeiles i mang-lende tilstedeværelse av verneombud, tillitsvalgte og styrerepresentanter. Deltakelses-gap handler om formelle møter og medvirkning. Tre av ti har ikke gjennomført avtalefes-tede informasjons-, deltakelses- og/eller forhandlingsmøter (IDF-møter), og samlet sier hele 15 prosent av 521 tillitsvalgte på tvers av bransjer at de ikke har formelle møter og sjelden eller aldri møter motparten (Trygstad et al., 2021, s. 7). Dette er spesielt interes-sant fordi formelle prosesser gir større opplevelse av innflytelse for tillitsvalgte enn ufor-melle, ikke minst over strategiske og taktiske beslutninger: det første gjelder større, mer langsiktige valg som oppkjøp, eierskifte, driftsendringer eller omorganisering, mens tak-tiske beslutninger viser til praktisk innføring av teknologi og bemanningsstrategier (Trygstad & Steen Jensen, 2023).

Individuell innflytelse er noe lavere i offentlig enn privat sektor (Trygstad et al., 2021). Statistikk viser også at fagorganiserte arbeidstakere i gjennomsnitt rapporterer lavere grad av individuell, jobbnær innflytelse enn uorganiserte. Dette tolkes som et uttrykk for at fagorganiserte i større grad kanaliserer påvirkning gjennom kollektive og representa-tive ordninger, mens uorganiserte oftere utøver innflytelse direkte i relasjonen til nær-meste leder (Trygstad & Steen Jensen, 2023).

Det er vist til flere årsaker til disse endringene, ikke minst knyttet til nye ledelsesformer, spesielt fra 1980-tallet (se over og Trygstad et al., 2021, s. 19 ff.). I tillegg sier tillitsvalgte at ledelsen er mer toppstyrt, og en studie fra 2015 viser at det er en nedgang i formelle organer det foregående tiåret (Barth og Nergaard, sitert i Trygstad et al., 2021). I tillegg vises det til nye arbeids- og organisasjonsformer, med økt bruk av midlertidighet og

bemanningsbyråer, spesielt i private virksomheter hvor bedriftsdemokratiet har stått sterkt (Trygstad et al., 2021).

Omstilling og endring av virksomheter er konstante prosesser, men tempo har akselerert i de siste årene og økt arbeidsintensiteten. Fire av ti tillitsvalgte har erfart to eller flere større omorganiseringer av strategisk art (nedbemanning, nye eiere, utskilt fra virksomhet og taktisk karakter) (Trygstad & Steen Jensen, 2023). Av tillitsvalgte i virksomheter som har gjennomgått omorganisering, svarer 47 prosent at de har deltatt aktivt i alle faser, og 18 prosent at de ikke har deltatt. Imidlertid er tallene ulike i privat og offentlig sektor. I privat sektor er deltakelsesgapet mye høyere, med bare 34 prosent som deltok aktivt i alle faser, og 23 prosent som ikke deltok i noen av fasene. I offentlig sektor er tallene henholdsvis 55 prosent som deltok i alle faser, og 15 prosent som deltok i noen faser. (Trygstad et al., 2021, s. 95). Videre viser Fafo-rapporten at av de som har deltatt, er det hele 43 prosent som opplever «ganske liten / ingen innflytelse», og 33 prosent som sier «verken eller». Av de som ikke har deltatt i formelle prosesser, er de kun 11 prosent som opplever svært god / ganske god innflytelse (Trygstad et al., 2021, s. 95 ff.).

Som nevnt over anses medvirkning som en deltakelsesform som ikke har nødvendig innflytelse, mens medbestemmelse gir mer direkte rom for påvirkning. Falkum (2008) mener at i praksis ser vi mer medvirkning enn medbestemmelse.

Del 3 Casestudier

Som beskrevet over er det behov for mer detaljert empiri og dypere forståelse av partsamarbeidet i mikromodellen i praksis. Hvordan utspiller partssamarbeidet seg i virksomhetene der man tenker at partssamarbeidet virker godt, og hvordan henger det sammen med virksomhetsutvikling? Hva er mekanismene som gjør at partssamarbeidet virker?

For å finne svar på disse spørsmålene har vi intervjuet 15 ledere og tillitsvalgte i seks virksomheter (de fleste to ganger), og vi har deltatt på et tillitsvalgtkurs på Sørmarka i regi av et LO-forbund og på et felleskurs for ledere og tillitsvalgte i én virksomhet. Vi gjorde datainnsamling i to faser, som blir beskrevet under. I denne delen beskrives metode og funn fra disse, og vi presenterer informantenes erfaringer med og meninger om partssamarbeidet.

1.8 Datainnsamling

Vi ønsket å se på fem virksomheter på tvers av sektorer: to i offentlig sektor (én i kommune, én i stat) og tre virksomheter i privat sektor. I fase 2 ble en sjettede virksomhet fra offentlig sektor også inkludert.

Det var ikke et poeng å velge virksomheter som er representative, verken for bransjen eller arbeidslivet generelt. De ble valgt ut fordi de er kjent som eksempler på virksomheter der partssamarbeidet fungerer godt. Alle virksomhetene har høy organisasjonsgrad og lang tradisjon for (godt) partssamarbeid. De ble valgt for å forstå hvilke mekanismer som blir satt i sving, og som gjør at et partssamarbeid virker konstruktivt eller produktivt for virksomheten. Videre så vi etter virksomheter som hadde gjennomgått en form for omstilling i det siste. Vi antok at en form for omstilling i virksomheten ville ha sørget for aktivisering av partssamarbeidet.

Videre var et poeng å velge virksomheter innen flere LO-forbund og bransjer, i både offentlig og privat sektor. Sammen med LO identifiserte vi fem forbund som aktuelle: NTL (stat), Fagforbundet (kommune), Fellesforbundet, NNN og Industri Energi (senere Fagforbundet Styrke). I samtaler med tillitsvalgte/ansatte ved disse forbundene og i dialog med LO fant vi fram til en liste over mulige casestudier. Vi identifiserte foretrukne virksomheter med ulik størrelse og geografisk plassering. Virksomhetene er på Østlandet og Vestlandet og er relativt store (minst 50 ansatte). Vi gjennomførte intervjuene i to faser.

Til sammen intervjuet vi åtte informanter fra privat sektor og sju fra offentlig sektor. I tillegg deltok vi på et tillitsvalgtkurs på Sørmarka i regi av et LO-forbund og på et felleskurs for ledere og tillitsvalgte i én av virksomhetene.

Fase 1

I første del av casestudiene intervjuet vi ledere og tillitsvalgte fra LO-forbundene hver for seg (ti intervjuer). I tillegg deltok én av oss på et heldagsskurs på Sørmarka for

tillitsvalgte om partssamarbeid. Dette ga innsikt i hvordan dette forbundet la opp og rammet inn partssamarbeidet.

Intervjuene var semistrukturerte: Vi hadde en intervjuguide for å sikre at vi fikk svart ut sentrale tema, men samtalene tok gjerne en organisk form. Typisk ble samtalene innledet med presentasjon av prosjektet, før deltakerne ble bedt om å presentere seg og sine virksomheter og reflektere over partssamarbeidets eventuelle betydning for virksomhetens utvikling. Ofte kom de beste svarene av en slik åpen inngang. Respondentene bidro intuitivt med relevante refleksjoner om partssamarbeidet og eksempler på hvorfor dette fungerte, og til hva.

Intervjuguiden vektla følgende:

- hvorvidt/hvordan informantene mener partssamarbeidet bidrar til produktivitet og/eller effektivitet og/eller andre positive utslag for virksomheten
- hvordan, hvor og for hvilke tema partssamarbeid og ansattes deltakelse er aktiv, og eventuelt hva som forstyrrer dette
- relasjoner mellom ledere, tillitsvalgte og ansatte i virksomheten
- betydningen av ledelse i partssamarbeidet
- hvor de hadde lært om partssamarbeidet og rollene sine.

I etterkant av kurs og intervjuer gjorde vi foreløpige analyser av disse og sammenstilte dem før vi presenterte dem for LO. En del ting kom tydelig fram, som en sterk enighet om at partssamarbeidet virket til beste for virksomhetene, men innsiktene var noe generelle og lite konkrete. Mange fortalte om godt samarbeid mellom partene som en måte å unngå konflikter eller løse konfliktsituasjoner på sammen, men de fortalte mindre konkret om positive resultater som kunne føres tilbake til godt samarbeid mellom tillitsvalgte og ledelsen. Videre var det tydelig at rolleforståelse og uformelle relasjoner var sentrale mekanismer som virket som bunnplanker for andre mekanismer (informasjonsflyt og åpenhet, tillit). I tillegg kom det fram at det var variert hvor og hvordan henholdsvis ledere og tillitsvalgte lærte disse rollene og relasjonene.

Fase 2

Fase 2 handlet om å gå mer i dybden og få utfyllende og mer konkrete svar om sammenhengene i partssamarbeidet med henblikk på virksomhetsutvikling: Vi ønsket mer konkrete eksempler på hva man hadde oppnådd gjennom godt samarbeid. I tillegg ønsket vi å intervju ledere og tillitsvalgte sammen for å høre hvordan de sammen beskrev partssamarbeidet. Hva mer kunne de fortelle om rolleforståelse i utøvelsen av partssamarbeidet? Herunder var vi interessert i mikromodellens mulige motstridende funksjoner om konflikt og samarbeid, men også andre dilemmaer som kunne ligge i partsrelasjonen eller i andre relasjoner man stod i som leder eller tillitsvalgt. Til sist: Gitt at informantene var opptatt av betydningen av det uformelle, og at det var vanskelig å lære om et godt partssamarbeid annet enn gjennom praksis, ville vi snakke med dem én gang til om mulige former for læring av gode samarbeid.

Vi tok kontakt med de samme aktørene i de samme fem virksomhetene og inviterte leder og tillitsvalgt til felles intervju. Vi ville gjerne at de tenkte sammen over problemstillingene vi hadde, knyttet til fire temaer:

- Eksempler på innovasjon, omstilling og endring i bedriften den siste tiden
- Konkretisering av betydningen av partssamarbeid i eksempelet over
- Hvordan man kan lære om partssamarbeid
- Rolleutøvelse i praksis.

Sammensetningen av informanter endret seg noe i fase 2. For de tre private virksomhetene holdt vi oppfølgingsintervjuer med tillitsvalgt og leder sammen. I én av dem var tillitsvalgt ny. I den statlige virksomheten deltok én av forskerne som observatør på et internt felleskurs i HMS og partssamarbeid for ledere og tillitsvalgte. I den forbindelse fikk vi både se hvilken forståelse av partssamarbeid som ble formidlet, og vi fikk stille utdypende spørsmål i pausene. Vi vurderte derfor at vi ikke trengte oppfølgingsintervju i denne virksomheten. I den kommunale virksomheten inviterte vi først partene fra fase 1, en typisk kvinnearbeidsplass organisert med mange små enheter, men fikk ikke respons. I tillegg satt både leder og tillitsvalgt på overordnet nivå i sektoren, så vi mistet litt av fortellingene om hva som skjedde på den enkelte arbeidsplassen. Vi ønsket derfor også å se på en større kvinnearbeidsplass der alle avdelingene var samlokalisert og tillitsvalgt var fysisk plassert samme sted som medlemmene. Dette gir andre forutsetninger for partssamarbeidet, og vi opplevde at dette aspektet manglet i fase 1. Den nye casen ble inkludert i denne fasen, men intervjuene ble gjort med tillitsvalgt og leder hver for seg, som i fase 1, men med en oppdatert intervjuguide som var mer fokusert på konkretisering av utfall, dybdeforståelse av roller og samtaler om læring.

I fase 2 gjennomførte vi seks intervjuer: fire intervjuer med partene sammen (fra fase 1) og to intervjuer i den nye kommunale virksomheten med partene hver for seg, i tillegg til at vi var observatører ved felleskurset.

1.9 Funn

[Partssamarbeidet] er litt sånn genierklært av LO og [Hovedavtalen] er en god avtale for de ansatte, men det er også en veldig god avtale for virksomheten. (leder)

Hovedkonklusjonen fra intervjuene er at partssamarbeidet i våre eksempler framstår som en produktiv og konfliktdempende institusjonell infrastruktur for virksomhetsutvikling. Informantene nevnte at det gode partssamarbeidet var avgjørende for virksomhetens utvikling, konkurranseevne, produktivitet og/eller evne til å levere kvalitative tjenester – avhengig av virksomhetstype.

Under beskriver vi først hvordan informantene generelt opplevde partssamarbeidet og på hvilken måte det bidro til virksomhetsutvikling, før vi ser på punktene vi opplevde at skilte seg ut som spesielt viktige mekanismer. Til slutt reflekterer vi over hvordan partene beskrev hvordan de lærte disse måtene å samarbeide på, og hvordan de reflekterte sammen med oss om hvordan man best kan lære om partssamarbeidet.

Først en kort refleksjon om hva som er typisk for «norsk» partssamarbeid.

Det «norske» i partssamarbeidet

Flere av virksomhetene var opptatt av at partssamarbeidet var forankret i det de omtaler som «den norske modellen». En leder brukte sin erfaring med å gå fra å være leder i

Norge til å lede en virksomhet i et annet land med en helt annen tradisjon for partssamarbeid som eksempel på at det er noe annerledes i Norge. Han opplevde at hans lederstil basert på norske erfaringer ikke fungerte i dette selskapet, som «hadde importert engelsk gruvekultur og -arbeidere. Eneste stedet man snakket med dem [tillitsvalgte] var i retten». Lederen beskriver hvordan det ble tydelig hvor forskjellig historie og erfaring man hadde: «Vi har en kultur vi har brukt 60 år på. Dette må de skjønne. De har brukt 150 år på å sloss. Det forsto ikke vi».

Selv om mange henviste til «den norske modellen», vektla de allikevel at det ikke er en felles måte å utøve partssamarbeidet på i Norge, men at det er ulike virksomhetskulturer som er spesifikke og utviklet over tid. Flere nevnte at det var store ulikheter i praksis mellom sektorer og bedrifter, og at bevegelse mellom ulike praksiser ofte medførte friksjon eller til og med konflikt. Både ledere og tillitsvalgte kom med flere eksempler på ledere som hadde kommet fra andre virksomheter med annen praksis, og nevnte at de brukte tid på å tilpasse seg samarbeidsformen og forholdet til fagforeningen slik kulturen tilsa. Selv om alle lederne i eksemplene var norske, er det åpenbart forskjell på ledelseskulturer på tvers av casene våre. Som en tillitsvalgt beskrev det:

Det er ikke nødvendigvis norsk eller ikke norsk – det har med ulike kulturer og ulike bransjer. Det har med hvordan samarbeid som regel har vært i de virksomhetene man kommer ifra. Hvis du kommer fra en virksomhet der all din kontakt med en fagforening har endt opp med tvister og kamp på alt du tar i, så har jeg jo forståelse for at du kommer inn med denne holdningen også hos oss. Jeg har jo forståelse for det, og det var jo derfor jeg var litt forberedt på at dette vil mest sannsynlig bli konflikt. [...] Og da kan vi ikke forvente at de skal kjenne våre lokale spilleregler på hvordan vi gjør ting. Det er en prosess for de å lære seg hvordan de skal håndtere oss igjen.

I det nevnte tilfellet ble det også konflikt da en ny leder tiltrådte. Den tillitsvalgte beskrev deres konflikt med den nye lederen som samlende for de ansatte og disiplinerende for den nye lederen, som ble dratt inn i den spesifikke bedriftskulturen og forventningene fra de tillitsvalgte om hvordan partssamarbeidet skulle foregå.

En slik beskrivelse av at ledere som kommer fra virksomheter med en annen samarbeidskultur eller har andre erfaringer med fagforeninger, og at det måtte gå seg til – om ikke alltid gjennom åpen konflikt – hørte vi fra flere informanter.

Det kan se ut som at det ikke handler så mye om det flere omtalte som «ledelse på norsk», slik det ble diskutert i del 1, men snarere som at det handler om ledelse i en norsk kontekst. Demokratiske samfunnsstrukturer, regelverket og liten maktavstand lager forutsetninger for ledelsesformer, og disse forutsetningene muliggjør ledelse på den måten som kalles «ledelse på norsk». Denne lederstilen kombinert med partssamarbeid ser ut til å legge grunnlaget for samarbeid om organisasjonsutvikling og produktivitet.

I virksomheten som gjennomførte jevnlig felles kurs for ledere og tillitsvalgte, var hensikten nettopp å skape felles forståelse for betydningen av og rammene for partssamarbeidet. De var opptatt av at man møttes over felles tema og kunne diskutere hva dette

betydde for både ledere og tillitsvalgte, altså å kunne «gå ut av rommet og ha hørt det samme».

Eksempler på virksomhetsutvikling

Informantene på tvers av sektorer, både ledere og tillitsvalgte, var klare på at partssamarbeidet la grunnlag for god drift og dermed produktivitet og utvikling. I intervjuene nevnes samarbeid for investering i nytt og mer effektivt utstyr (kapital) i privat sektor samt endringer i organisering og arbeidsprosesser (organisatorisk innovasjon) i både offentlig og privat sektor. Disse forbedringene, mente de, var forankret i partssamarbeidet.

Partssamarbeid for organisasjonsutvikling, innovasjon og produktivitet

I intervjuene beskrev partene partssamarbeidet som grunnleggende for gode, kostnadsbesparende arbeidsprosesser og bedre løsninger. Selv om informantene noen ganger fant det vanskelig å påpeke hvordan og hvorfor, hadde de klare opplevelser av at det er slike sammenhenger. Generelt la de vekt på at dialog mellom ledere og ansatte ga informasjon og innspill som ledelsen «ikke hadde tenkt på», og derfor kom de med bedre løsninger.

I den ene private casen, da vi sa vi ønsket mer konkrete eksempler på hvordan partssamarbeidet fungerte produktivt, listet lederen opp produktivitetsøkning, investeringer, vellykkede digitaliseringsprosjekter og bunnlinjetall. Vedkommende viste til at partene fikk gjennomslag innad eller utad om oppprioritering av denne enheten innenfor et konsern, om betingelser for næringen, via gode informasjonsdelingsordninger for forbedring av arbeidsprosesser med mer.

I et annet intervju ble det lagt vekt på at partssamarbeidet var avgjørende for at virksomheten i det hele tatt var konkurransedyktig i et ustabilt marked, spesielt knyttet til evnen til et fleksibelt og godt bemanningssystem.

I tillegg til partssamarbeidet la spesielt industribedriftene (både ledere og tillitsvalgte) vekt på viktigheten av å involvere alle ansatte, ikke bare tillitsvalgte, ved innføring av nye system, produksjon av nye varer eller i digitalisering. Både ledere og tillitsvalgte mente at prosesser med direkte dialog med de ansatte gjorde prosessene mer effektive og sikret innføring av utstyr som var bedre for de ansatte. De var også tydelige på at individuelle medvirkningsprosesser hang sammen med representativ medvirkning og medbestemmelse. Bred medvirkning sikrer et bredt beslutningsgrunnlag der alles kompetanse trekkes inn. Samtidig er representativ medvirkning gjennom tillitsvalgte en sikring av at ledelsen og fagforeningene kan møtes som likeverdige parter med forhandlingsstyrke og avtaleregulert samarbeid. Begge deler ble ansett som viktig i utviklingsarbeid.

Det framstår som om fagforeningens største påvirkning kommer i implementeringsprosessene lokalt i virksomheten, der partssamarbeidet sikrer medvirkning og medbestemmelse. Det vil si at man er en del av taktiske, mer enn strategiske, beslutninger tatt utenfor virksomheten, enten av konsernet eller av politiske aktører.

I offentlig sektor er koblingen mellom partssamarbeid og virksomhetsutvikling ulik fra privat. Snarere enn å måle «produksjon» i økonomisk forstand, handler

utviklingsarbeidet om å bruke kompetanse og bemanning smartere i en situasjon preget av knapphet på ressurser. I ett av intervjuene framhevet lederen at produktivitet i offentlig sektor primært kan forstås som virksomhetsutvikling – det vil si forbedringer som styrker kvalitet, ressursutnyttelse og bærekraft i driften. Et eksempel på utviklingsarbeid som vi ble fortalt om, har vært systematisk arbeid med oppgavefordeling. Gjennom workshops med ledere, tillitsvalgte og ansatte ble oppgaver flyttet fra noen yrkesgrupper til andre, slik at flere oppgaver kunne deles og bemanningen utnyttet mer fleksibelt. Med flytting av oppgaver fra én yrkesgruppe til en annen, økte man også kompetansen til de som overtok oppgaver. Kompetanseutvikling framstår dermed som en produktivtetsstrategi i møte med rekrutteringsutfordringer i en presset del av offentlig sektor.

I en av de andre offentlige virksomhetene ble både økt kvalitet i velferdstjenester og mer effektive bemanningsordninger nevnt som løsninger funnet i fellesskap. Partssamarbeidet i offentlig sektor beskrives som avgjørende for å få gjennomført endringer. Når tillitsvalgte står sammen med ledelsen om nødvendigheten av tiltak, øker legitimiteten og gjennomføringskraften. Samlet illustrerer casene hvordan produktivitet i offentlig sektor først og fremst handler om bedre oppgavefordeling, styrket kompetanse og høyere kvalitet innenfor stramme rammer.

Gode erfaringer med deltakelse og dialog har skapt relasjoner der man oppfordrer til å bli utfordret i møter «der har vi hatt veldig mye bra tilbakemeldinger som har gjort at vi har endra eller gjort andre organisasjonsmessige tilpasninger i forhold til de poengene som blir tatt opp». Slik beskrives også mekanismene i partssamarbeidet som selvforsterkende: Dialog fører til bedre løsninger, som igjen sikrer fortsatt og bedre deltakelse.

Partssamarbeid i saker som angår bemanning

Alle informantene la vekt på at endring, tilpasning, omstilling og bemanningssituasjoner var avgjørende for produktivitet og effektivitet. I alle virksomhetene snakket begge parter om at løsninger for bemanning var avgjørende for at virksomheten i det hele tatt var levedyktig/konkurransedyktig, og at partssamarbeidet hadde vært helt avgjørende i dette. Dette gjaldt nedbemanning, kompetansehensyn i forbindelse med omstilling, arbeidstid og innleie.

Noen ganger trenger virksomhetene økt bemanning, kanskje bare for en sesong eller en gitt periode. Om man da ansetter eller leier inn, påvirker det arbeidsforholdene for både de fast ansatte og de innleide, og det er dermed særlig viktig at man har en omforent forståelse for hvordan dette skal håndteres. Noen virksomheter er sesong- eller prosjektbasert, og det er ustabilt behov for arbeidskraft.

En tillitsvalgt i en industrivirksomhet fortalte om en situasjon der de trengte folk til å øke kapasiteten på produksjonen i en periode, og der fagforeningen – som prinsipielt var imot bruk av innleid arbeidskraft – gikk med på en avtale om innleie i en avgrenset periode for å løse problemet. Den tillitsvalgte beskrev det slik: «Vi klarte å opprettholde produksjonen, og det var viktigere enn å insistere på at vi er mot innleie». I dette ligger både enighet om hvorfor situasjonen hadde oppstått, og samarbeid om hva som var alternativene for å løse situasjonen.

To av virksomhetene var opptatt av nedbemanningsprosesser uten konflikt – én i offentlig og én i privat sektor. Den typen sak flest trakk fram, var å håndtere, og helst unngå, konflikter i forbindelse med nødvendige omstillinger og eventuelt nedbemanninger. Alle virksomhetene hadde eksempler på utfordrende bemanningssituasjoner, tre av dem knyttet til ordninger for innleie.

I en tredje virksomhet som stod i en krevende nedbemanning, beskrev partene at de basert på felles interesser i både bedriftens overlevelse og i en god, rettferdig og minnelig prosess for de ansatte klarte dette uten store utfordringer.

Det er verdt å merke seg at i én virksomhet trakk den tillitsvalgte fram ansettelser som et felt der partssamarbeidet ikke fungerte godt nok. De hadde opplevd utfordringer med hvor tidlig man drøfter utlysninger, og når tillitsvalgte ble tatt med i prosessen. Den tillitsvalgte uttrykte at dette kunne skyldes nye ledere med erfaringer fra andre steder og som ikke kjente godt nok til systemet: «jeg har ikke inntrykk av at man holdes utenfor med vilje, men mer manglende kompetanse og kunnskap hos lederne».

Partssamarbeidet som ramme for konflikthåndtering

På tvers av intervjuene mente informantene at partssamarbeid var viktig for å håndtere situasjoner der man hadde forskjellige eller motstridende interesser. Gjennom etablert dialog klarer man å komme fram til løsninger som begge parter kan akseptere, med lav eller ingen konflikt.

Eksempelvis vises det til at dersom en besluttet omstilling gjennomføres uten samarbeid med fagforeningene, er det større sjanse for at konfliktene blir større og vanskeligere å håndtere. En leder sa: «Uten [de tillitsvalgte] blir det støy; da [med de tillitsvalgte] kan du i det minste ha krangelen på et lite rom og forvente støtte når det [beslutningen] går ut». Dette er en klar anerkjennelse av at noen ganger har man motstridende interesser, men gjennom samarbeid kan man håndtere det bedre. Én leder mente at en god indikator på godt samarbeid var fravær av rettssaker i nedbemanningsprosesser.

I én virksomhet fortalte partene om problemer med innleid arbeidskraft. Av hensyn til alles sikkerhet ble ledelsen og fagforeningen enige om hva slags tiltak de skulle sette inn, for å både ivareta arbeidstakere som hadde et problem, og sikre arbeidsmiljøet for alle andre. Tillitsvalgte sa: «Vi fant fram til hvordan vi skulle håndtere det sammen». Det ble formidlet til og akseptert av ansatte og innleide og gjennomført med gode resultater.

I én av virksomhetene som stod i en tung omstilling, sa lederen mens tillitsvalgte nikket bekræftende:

Når vi nå kommer inn i situasjoner der det er utfordrende, så ser du egentlig hvor robust [partssamarbeidet] er. Selv om vi ikke er enige om alle saker, så er det i hvert fall en robusthet i det. Hadde vi ikke hatt et samarbeid før, så kommer det jo egentlig ganske dårlig ut i såne vanskelige prosesser eller så omfattende prosesser som vi er i nå.

Generelt ble det framhevet at løpende dialog og godt samarbeid hindrer utfordrende forhold fra å eskalere. Ved å snakke sammen i det daglige kunne både fagforeningene

og ledelsen holde hverandre informert om situasjonen virksomheten sto i, og hva som var på gang.

Partene var opptatt av at for å finne løsninger som er akseptable for både virksomheten og de ansatte, var det viktig å være omforent om problemforståelsen, og dette forutsetter informasjonsdeling og åpenhet, som nevnt over.

Der partssamarbeidet ikke er rett fram

Partssamarbeid framheves som et fortrinn på de fleste områder, men bildet blir litt mer nyansert på områder som ligger utenfor virksomhetens eget beslutningsområde, som strategiske beslutninger som kommer fra styret og eiere (privat sektor) eller politiske myndigheter (offentlig sektor). Det var ulike erfaringer og syn på hvorvidt partssamarbeidet fungerte godt for deltakende prosesser for langsiktige strategier og utforming av planer for å møte «nødvendige omstillinger». Dette gjelder for eksempel skillet mellom strategiske og taktiske beslutninger, der våre informanter også la vekt på deltakelse og samarbeid når det gjaldt implementering av styrets vedtak eller politiske beslutninger.

Det er formelt veldig ulike muligheter for strategisk medbestemmelse. I offentlig sektor tar dette gjerne form av utenfra-definerte endringer (fra politikere), mens i privat sektor er det prinsipielt mer rom for strategisk medbestemmelse gjennom styrearbeid. Men det er gjerne ulik praksis, og det var sågar uenighet om det var ønsket. Noen mente at ansatt-deltakelse var best som innspill for å sikre best mulig implementering av vedtak.

Noen tillitsvalgte var også opptatt av at det var grenser for hva de skulle engasjere seg i, og at noen saker lå utenfor fagforeningenes mandat. Særlig pekte de på saker som var dekket av arbeidsgivers styringsrett eller strategiske beslutninger som lå på eier-/styrenivå (privat sektor) eller politisk nivå (offentlig sektor). Eksempelvis sa en tillitsvalgt: «diskutere det vi kan påvirke og akseptere det andre». Når en (strategisk) beslutning, for eksempel om omstilling, er tatt, er spørsmålet hvordan man best kommer gjennom prosessen, og de fleste eksemplene handler om dette nivået og hvordan man gjennomfører beslutninger og endringer på en god måte. Som det ble sagt: «Direktøren har sagt at vi hadde aldri fått til så vellykket omstilling hvis vi ikke hadde trukket i lag og samarbeidet bra» (tillitsvalgt).

I en annen case ble det i fellesintervjuet nevnt at dersom styringsretten ble tatt i bruk, fungerte ikke samarbeidet som det skulle:

– Men hvis en arbeidsgiver må bruke styringsretten [...] Da er det noe annet man ikke har gjort i forkant. For i utgangspunktet så trenger ikke en arbeidsgiver å bruke styringsretten hvis du har et godt samarbeid [...]. (tillitsvalgt)

– Ja. Det er det jeg sier. Styringsretten er sterk. Det er en ting. Det andre er at du må vite hvor grensene går før du påberoper deg styringsretten. Ellers trækker du uti det med begge beina. (leder)

Av de tillitsvalgte som satt i styret, svarte noen at de var fullt ut med på diskusjonene i styret og opplevde at de ble like mye lyttet til som de andre styremedlemmene, mens andre opplevde at deres styredeltakelse mest handlet om informasjonstilgang og

anledningen til eventuelt å ta opp saker som direkte berørte arbeidstakerne – og at deres stemme ikke gjorde så stor forskjell. En leder mente også at den tillitsvalgte ikke hadde relevant kompetanse for deltakelse i en del strategiske beslutninger som krevde omfattende kunnskap om hele konsernets situasjon, ikke bare den enkelte bedriften tillitsvalgte kom fra.

Samtidig var det flere av virksomhetene der tillitsvalgte opplevde at de hadde stor påvirkning, gjerne større enn ledelsen, fordi de hadde andre kanaler utenfor virksomheten, enten gjennom forbund, LO eller direkte lobbyvirksomhet lokalt eller nasjonalt. Der direktøren/leder måtte være lojal mot styrebeslutninger (privat sektor) eller politiske vedtak (både offentlig og privat sektor), kunne tillitsvalgte påvirke på andre måter. Slik kunne ansatte delta og påvirke betingelser for sine virksomheter for eksempel gjennom rammevilkår for bemanning, som i statlige anbudskrav til bemanning eller i energitilgang for virksomheten gjennom strømpriser og konsesjoner. Noen tillitsvalgte viste til fagforeningssystemet som meget effektivt i slik deltakelse, mens andre påpekte at de opplevde at deres forbund ikke var lydhøre eller hjelpsomme på samme måte. Et par steder, i privat sektor, jobbet tillitsvalgte og ledere i koordinert eller til og med felles industripolitisk påvirkningsarbeid.

Mekanismene som er i sving

Informantene la vekt på en rekke forutsetninger og årsakssammenhenger som gjorde at partssamarbeidet – eller deltakende prosesser – virket positive for virksomheten. De la alle vekt på flere mekanismer som delvis henger sammen: informasjonsdeling, åpenhet og tillit; felles forståelse av virksomheten, problemer og hverandres og partssamarbeidets roller; og til sist betydningen av uformelle relasjoner og møteplasser i tillegg til de formelle.

Alle disse mekanismene er også nevnt i litteraturen over. Der åpenhet og felles kunnskapsgrunnlag som forutsetning for gode relasjoner og effektivt samarbeid er relativt godt utbrodert i litteraturen, fant vi at informantenes refleksjoner rundt rolleforståelse og uformelle relasjoner, dialog og møteplasser var spesielt interessant, nytt og verdt å gå mer i detalj på.

Tillit og åpenhet som grunnstammen

I alle virksomhetene snakket både ledere og tillitsvalgte om betydningen av å ha tillit til hverandre som den avgjørende mekanismen for at partssamarbeidet skal kunne fungere effektivt. Tillit, beskrev de, er selve grunnstammen i et godt partssamarbeid. De la vekt på at det henger uvegerlig sammen med de andre mekanismene vi beskriver under: åpenhet, informasjonsflyt og klar og felles rolleforståelse samt at dette gjerne bygges i uformelle relasjoner.

Tillit ble beskrevet som at partene handler forutsigbart og respekterer etablerte spilleregler, som at man kan dele informasjon og stole på at den blir hos enkeltpersoner. Det å kunne stole på at hverken ledere eller tillitsvalgte sa én ting i fellesmøter og en annen ting i andre fora, ble beskrevet som helt sentralt.

Tillit forutsetter også at begge parter har tilgang til relevant informasjon og er åpne om grunnlaget det diskuteres ut fra. Det betyr at tilliten også avhenger av at ingen av

partene trekker fram informasjon den andre parten ikke har tilgang til, i diskusjonen av felles saker. Tilliten forutsetter også at ingen av partene deler konfidensiell informasjon videre. Tilliten bygges altså gjennom erfaringer med at den ikke brytes.

Når ledere og tillitsvalgte forteller om at man må kunne stole på hverandre, handler det om erfaringer med at den utviste tilliten ikke brytes. Vi ble fortalt at uten tillit mellom leder og tillitsvalgt kunne partssamarbeidet ikke fungere. Samtidig gir et fungerende partssamarbeid sin egen berettigelse, siden det gjør at man klarer å løse drifts- og utviklingsoppgaver sammen.

Tillit er å ta sjanser på at den andre ikke bryter forutsetningene for tillit. Som Tian Sørrhaug beskriver det: «Tillit forutsetter dermed fundamentalt sett seg selv. Man må ha den for å ha den og for å få den, og hvis man ikke har den på forhånd, burde man logisk sett ikke være i stand til å få den» (1996, s. 23). Men informantene beskriver at de kan bygge tillit over tid, gjennom erfaringer og ikke minst gjennom uformelle relasjoner.

Et godt samarbeid fordrer en klar rolleforståelse

En bærebjelke for alle de ovennevnte mekanismene er ifølge informantene klare rolleforståelser. I denne seksjonen utdyper vi rolleforståelsen slik den beskrives og praktiseres i casene.

Et gjennomgående tema i intervjuene var betydningen av at begge partene hadde god og felles forståelse for egne og hverandres roller. Samarbeidet var best når begge parter visste og var enige om hva som var forventet av henholdsvis arbeidsgiver og tillitsvalgte – ikke bare med tanke på lov- og avtaleverket, men i praksis. Dette er også lettere når det er eksplisitt diskutert og avklart for begge og med klarhet i hva det betyr i det daglige. Herunder ligger det en forståelse av at partssamarbeidet handler om både konflikter – basert på ulike roller og mandat – men også om fellesinteresser i virksomhetens eksistens, kvalitet på tjenester, gode arbeidsforhold og så videre. Konflikter kan også skyldes uenighet om partssamarbeidet. Noen ledere beskrev at tillitsvalgte rett fra skolebenken var mer opptatt av konflikt enn samarbeid. Tilsvarende fortalte en fagforeningsleder om endring i egen holdning til partssamarbeidet over tid og i samarbeid med en nyere tillitsvalgt som var mer orientert i retning dialog og kompromiss enn konflikt. Dette handler i bunn og grunn om hvordan man forstår sin egen rolle, ikke minst i relasjon til motpart. Dette utdyper vi i et eget avsnitt senere.

Rammene for rollene til ledere og tillitsvalgte er gitt i lover og regelverk. Informantene henviste til hovedavtaler, arbeidsmiljøloven og tariffavtaler i tillegg til virksomhetsspesifikke retningslinjer. Disse, la de vekt på, ligger i bunn. Men, som litteraturen påpeker (Aase, et.al., 2012; Bie-Drivdal, 2019; Houeland & Jordhus-Lier, 2022), la informantene vekt på at rollene må tolkes og utøves av enkeltpersoner eller «rolleinnhavere»: ledere og ansatte.

Informantene la vekt på at rolleforståelse og rolleutøvelse ble formet i samspill mellom leder og tillitsvalgte. Rollene er altså relasjonelle og komplementære. Det betyr at rollene hører sammen og kun fungerer i relasjon til hverandre. En god relasjon fordrer felles forståelse og respekt for hverandres roller – eller rolleklarhet. I de fleste casene var det tydelig definert rolleklarhet: Informantene, både i intervjuer hver for seg og

sammen, omtalte hverandre og hverandres roller med tydelighet og til og med i samme ordelag og bruk av like begrep. I én virksomhet derimot, framstod relasjonen som noe mer uavklart, der det ikke var like stort samspill og enighet om hverandres roller. For eksempel beskrev leder en tillitsvalgt fra et forbund som mer konfliktorientert enn samarbeidende enn tillitsvalgte fra andre forbund (de ble ikke intervjuet), og antydte at det burde vært annerledes. Her virket det ikke som det var en omforent forståelse av samarbeidet.

Rollene er også stedsspesifikke og personavhengige. For det første utspilles rollene i formelle sammenhenger som er nedfelt i regelverk, som informasjons- og drøftingsmøter, forhandlingsmøter og lignende, men også i uformelle rammer, møter og relasjoner. Informantene la vekt på at rollenes deres var formet av og tilpasset historiske praksiser og erfaringer som er spesifikke for den aktuelle virksomheten, enten det er en industribedrift som jobber prosjektbasert og er eksportorientert, eller det er et offentlig foretak som leverer velferdstjenester. Til sist la flere vekt på at utøvelsen av rollene – og rollene i par: selve partssamarbeidet – ble formet av personlighetene til rolle innehaverne. Personkemi, sa mange, er viktig for gode relasjoner, og det er viktig å bli kjent med hverandre.

I praksis utøves rollene som et balansearbeid mellom samarbeid og konflikt: i roller som motparter eller medspillere. Informantene la altså vekt på å anerkjenne at deres roller alltid har det doble elementet: Konflikt og samarbeid er to ulike, men gjensidig avhengige sider av relasjonen mellom leder og tillitsvalgte (jf. Hernes, 2006), og spesielt håndtering av disse doble rollene krever klar rolleforståelse og rolleutøvelse fra begge parter. Noen la kanskje mer vekt på konfliktrollen, eller tillitsvalgtrollen som påpasser: «I samarbeidet med ledelsen er jeg [...] rendyrket tillitsvalgt på vegne av mine medlemmer» (tillitsvalgt). Også i denne virksomheten fortalte informantene om velfungerende parts-samarbeid og gode relasjoner, selv om de opplevde tillitsvalgtrollen som en tydeligere motpart til ledelsen. En annen leder mente også at den tillitsvalgte var mer opptatt av å ivareta konfliktrollen enn samarbeidsrollen, en indikasjon på at de ikke var omforente i forståelsen av gjensidige roller. Denne virksomheten framstod som noe mer urolig og uavklart i partssamarbeidet, selv om det også her var gode og produktive relasjoner – men ofte i fora med flere aktører enn partene.

Med klar rolleforståelse kan man lettere håndtere spennet mellom situasjoner man har motstridende interesser i, som forhandlinger, og situasjoner der man samarbeider om felles mål. En leder vektla i fellesintervjuet at vedkommende noen ganger fant det vanskelig personlig å fremme saker hen var personlig uenig i, og det hjalp da at den tillitsvalgte hadde klar forståelse av at det var lederens rolle å fremme ledelsens syn på denne saken.

At man skal ha et effektivt samarbeid med vekt på virksomhetsutvikling, forutsetter selvsagt at man forankrer samarbeid og virksomhetsutvikling som en del av rolleforståelsen. Som nevnt i litteraturen kan dette variere mellom personer, praksis og over tid – og avhenge av ideologiske posisjoner og forståelse av fagforeninger. En klar forståelse av de doble rollene gir også størst rom for at man på ulike arenaer og i ulike situasjoner kan vektlegge ulike elementer i rollene. Flere fortalte om situasjoner der de hadde

opplevd uenighet og konflikt, men forstått at det gikk på rollene som henholdsvis leder og tillitsvalgt, og ikke gjort konflikten personlig. Som en tillitsvalgt sa: «Vi kan ha sinte forhandlinger og banking i bordene, men etterpå, og når protokoll er signert, spiste vi is og fortalte vitser».

Informantene vektla også at konflikt var sentralt i relasjonen, og at grunnlaget for gode og innovative samarbeid er at man løser konflikter på en god måte: «Vi har mye positivt [i virksomheten], men det at vi unngår konflikter, er ekstremt viktig», og som lederen la til: «konfliktene kan du unngå hvis du klarer å dra med tillitsvalgte tidlig i prosessen».

I én virksomhet var de spesielt opptatt av å anerkjenne og akseptere uenighet: «Det er like viktig i et partssamarbeid at vi kan være prinsipielt uenige. Vi skal ikke bruke alle timene bare for å finne enighet. Vi må ta noen standpunkt av og til» (tillitsvalgt).

På den andre siden, eller som en følge av mer effektive konflikthåndteringer, gir rolleklarhet også mer rom til samarbeid og gode utviklingsprosesser: man tar ut uenighet i gitte saker og på gitte arenaer og kan gi rom for samarbeid og løsninger i andre. Begge parter skiller tydelig mellom formelle fora – drøftinger, forhandlinger og protokoller – og de mer utviklingsorienterte uformelle møteplassene, der de kan jobbe sammen om å løse konkrete utfordringer. Det bidrar også til at ledelsen og tillitsvalgte deler forståelse for situasjonen virksomheten er i, og dermed lettere kan samarbeide om det de har mandat til å påvirke, og akseptere det som ligger utenfor virksomhetens kontroll. Det ser ut til at klar rolleforståelse ikke bare gjør det mulig å håndtere spennet mellom konflikt og samarbeid på en god måte, men også til å frigi tid til problemløsning og informasjonsdeling, eller det én leder beskrev som «det morsomme»: Der partene kan møtes som problemløsere heller enn som representanter i en interessekonflikt.

Spesielt i én virksomhet var de opptatt av at det ikke bare handlet om klare rolleforståelser, men at det var viktig å unngå rollesammenblanding, eksemplifisert ved at man både er tillitsvalgt og verneombud eller både mellomleder og tillitsvalgt, fordi man har grunnleggende ulike mandat, der ulike hensyn lett kan komme i konflikt med hverandre i rolleutøvelsen. Med andre ord er det lett å håndtere konflikt når ulike roller håndterer ulike mandat og ulike hensyn og interesser, men om disse rollene utøves av én person, blir det et problem. I én virksomhet ble det også skildret ulike praksiser mellom ulike forbund når det gjelder tillitsvalgte som representanter for sin profesjon og sine medlemmers fag, relativt til rollen som representant for sine medlemmer som ansatte (jf. Bie-Drivdal, 2019). Fra lederen ble det spesielt vektlagt at profesjonsorganisasjoner kanskje hadde lettere for samarbeid.

Spesielt i fase 2, der vi hadde intervjuer med partene sammen, la informantene vekt på at selv om de hadde ulike mandat og representerte ulike interesser, hadde de i hovedsak grunnleggende fellesinteresser. Selv om ledelsen opererte på vegne av eiere og styreverter som hadde bunnlinjen som hovedprioritet, ville den også avhenge av fornøyde og produktive ansatte. Selv om ansatte gjerne vil ha mer av profitten i lønnsforhandlinger, var det i liten grad tema, mens virksomhetens bærekraft var mer vektlagt. Både ledere og tillitsvalgte beskriver at de i fellesskap hadde mål om å ivareta ansattes interesser og samtidig virksomhetens bærekraft. Dette understreker at rollene er komplementære heller enn motsetningsfulle, forutsatt tydelige grenser og gjensidig respekt.

Begge parter la vekt på at det er viktig at partene har klare mandat fra sine medlemmer eller eiere (private eller offentlige). For å kunne utfylle rollene som både samarbeids- og motpart krever det forankring og forståelse, både innad i fagforeningen hos medlemmene og innad i ledergruppen. Flere av de tillitsvalgte fra casevirksomhetene fortalte om aktivt arbeid for å informere og forankre posisjoner, prosesser og aktiviteter hos medlemmene. Klar rolleforståelse og gjensidig respekt gjør også at man forstår hvilke roller hver av partene har innad i egne organ: ledelsen overfor eiere eller øvrig ledelse, tillitsvalgte overfor medlemmene sine. Dette gikk igjen på tvers av intervjuene, men spesielt i én virksomhet beskriver begge parter dette i mer eller mindre samme ordelag. Fellesbeslutninger/løsninger som leder formidler ut i organisasjonen, er en del av leders oppgaver, og da er ikke klubben like opptatt av å framheve sitt bidrag til beslutningen/løsningen: «Ledelsen kan skinne på våre forslag» (tillitsvalgt). I samme organisasjon beskrev lederen en motsatt situasjon, der lederen hadde deltatt på noen av fagforeningens årsmøter: «De tillitsvalgte må ha respekt nedover i systemet; når vi går på scenen sammen, lar vi de tillitsvalgte få skinne [lar vi dem eie beslutningen]».

Fagforeningenes rolle er både å representere sine medlemmers krav og behov oppad overfor ledelsen, men også å disiplinere nedad når beslutninger er tatt (se Lier, 2008), og de må få medlemmene til å forstå og akseptere grunnlaget for det man har kommet fram til. I intervjuene kom det fram flere eksempler på situasjoner der hovedtillitsvalgte må forklare for egne medlemmer hvorfor de har handlet som de har gjort. Situasjonsforståelse kan variere fra medlemmenes opplevelse av lokal arbeidssituasjon her og nå og fagforeningens langsiktige arbeid, som også handler om å sikre jobber framover.

Klar rolleforståelse ble også beskrevet som grunnlaget for tillit mellom partene. Tillit ble nevnt av alle informantene, og det ble vist til eksempler på at man hadde håndtert samarbeidet godt fordi man hadde tillit til at ingen av partene misbrukte situasjoner eller kunnskap man hadde delt i fortrolighet, og at begge parter opptrådte slik man var blitt enige om. Flere framhevet at grunnlaget for tilliten måtte etableres i det daglige og over tid: «Tillit bygger du ikke opp når kriser kommer, den bygger du opp i fredstid, og så har du den når krisene kommer» (tillitsvalgt).

Samarbeidet og relasjonen mellom tillitsvalgt og leder fungerer best og gir tillit når de forstår hverandres roller som komplementære. Én av virksomhetene omtalte denne relasjonen som *ledelse i par*.⁵ De beskrev det slik:

Tydelig dyktige leder i [virksomheten], som også er flasket opp med det partsarbeidet, [...], altså vi er ledelse i par. Det er ikke snakk om at sånn gjør vi det, og så er det ikke noe å si. [...] det har vært noen friksjoner og utfordringer, det er jo helt naturlig, men jeg tror den kulturen med det partsarbeidet sitter ganske tight, altså ledelse i par. [...]

⁵ Denne gjensidige relasjonen mellom tillitsvalgte og leder har vi sett omtalt som *ledelse i par* i en rekke utviklingsprosjekter (omtalt bl.a. i Amble & Pålshaugen, 2005; Amble, 2007). Denne tankegangen hviler på sosioteknisk tradisjon, der to er den minste enheten for dialog og utvikling, «en enhet hvor en får felles erfaring og mulighet til å utvikle erfaringen ved å diskutere den, et såkalt oppgavefelleskap som utgangspunkt for forbedret kvalitet» (Trist, 1981 i Amble et al., 2017, s. 326).

vi er ledere på hver våre fronter, ikke sant? Vi er rollemodeller og adresserer like mye til eller som tillitsvalgte at vi er jo rollemodeller. (tillitsvalgt)

Også andre steder snakket de om et slikt samspill, ikke bare mellom seg, men også i å støtte hverandre utad. De bruker hverandres ulike kanaler og språk for å oppnå samme hensikt (f.eks. leder i linja og tillitsvalgt i konsern/forbund/politikk), samtidig som hver part eier kommunikasjonen i egen organisasjon. Dette styrker legitimitet, kvalitet og tempo i beslutninger. Allikevel nevnte noen at de strategisk samarbeidet om hva som var mest nyttig i ulike kanaler og ytre relasjoner: om en sak ble fremmet av tillitsvalgt eller leder overfor ansatte, ledelse eller ytre aktører, varierte.

For den tillitsvalgte er det formelle ordninger, som vedtekter og medlemsmøter, informasjonsbrev i flere formater og den daglige kontakten, som sikrer at fagforeningsledelsen har kontakt med medlemmene sine. I store virksomheter kan det også være en utfordring å sikre tett dialog mellom hovedtillitsvalgte og de lokale tillitsvalgte, og flere påpekte at jo større avstand, jo større mulighet for forskjellig lokal praksis. Dette fikk vi også speilet fra den formelle ledelsen, der toppleder kan stå for en klar praksis, mens lokale ledere kunne fungere noe forskjellig. Lederspenn (hvor mange man er leder for) eller antall nivåer i en organisasjon er en utfordring uansett type organisasjon, og det var det flere som snakket om som en utfordring.

Klubbledelsen og hovedtillitsvalgte har også en mer overordnet og strategisk rolle enn lokale tillitsvalgte, og det kan by på utfordringer med å formidle innad i egen organisasjon hvorfor de arbeider på den måten de gjør. Vi fikk flere fortellinger om situasjoner der klubben hadde gått langt i å arbeide for saker medlemmene ikke alltid forsto eller var enige i på kort sikt. Som en tillitsvalgt sa: «Og vi har fått kritikk for at vi driver med for mye politikk, og da må vi forklare at vi jobber for å ivareta medlemmenes interesser på sikt, sikre arbeidsplassene i fremtiden».

Dette kan bety å samarbeide med ledelsen – eller engasjere seg i politisk påvirkningsarbeid – om tiltak som på kort sikt kan virke irrelevante eller uønsket for en del av medlemmene. Som tillitsvalgt i en annen virksomhet beskrev det: «Men noen ganger så må du bare være leder og ta valg på vegne av medlemmene dine for dere beste. Det er ikke alltid de vet hva deres beste er». Da blir dialog med medlemmene viktig. En annen tillitsvalgt beskrev dette forankringsarbeidet slik: «Det må jobbes mer aktivt med medlemsmøter på alle nivåer, så vi fanger opp hva ansatte er opptatt av, og formidle hva jeg [hovedtillitsvalgt] jobber med».

Også innad i ledergruppen er det viktig med forankret forståelse av partssamarbeidet. Større virksomheter med mange ledernivåer er avhengige av at også ledere på alle nivåer kjenner til regelverket og forstår hensikten med partssamarbeidet. Som en toppleder sa om opplæring av ledere: «Nettopp for å bli trygge i rollen som en del av ledelsen. Jeg kan ta avgjørelser, men de må gjennomføre det».

Andre virksomheter forteller om utfordringer når det er uenighet om rolleforståelsen. Tillitsvalgte nevnte gjerne ledere som ikke forstår rollen til tillitsvalgte: «Kanskje de kan bli litt sånn [...], at de ikke forstår mandatet til de tillitsvalgte; de blir frustrerte og irriterter» (leder). Dermed kan lederoppfølging og -opplæring viktig.

Leder og tillitsvalgte i én av virksomhetene fortalte at de kjørte felles kurs i regelverket for ledere, tillitsvalgte og HR samlet. De legger vekt på at det er viktig å «kunne det samme, kjenne til det samme og kunne snakke utad om det samme» (leder). Felles møter og felles opplæring fortelles også om andre steder, og med gode resultater: «mange ledere som sa 'hvorfor begynte jeg ikke med dette for lenge siden?'».

Gjennom intervjuene kom det fram at rammene for rollene er definert i lov- og avtaleverket og formidlet til tillitsvalgte gjennom formelle kurs. Under kommer vi tilbake til at tillitsvalgte gjerne er bedre skolerte enn ledere på grunn av tillitsvalgtkurs, og manglende inkludering av partssamarbeidet i lederrelevant utdanning. Her vil vi påpeke at en leder mente at tillitsvalgte som «kom rett fra kurs», var mer opptatt av rettigheter og konflikt enn samarbeid og virksomhetsutvikling.

Vi fikk en forståelse av at rollene ble tolket og praktisert forskjellig avhengig av lokale forhold og personlig stil. Flere av de intervjuede pekte på personlige egenskaper som viktig: noen er mer lyttende, mer opptatt av samarbeid og mindre konfronterende enn andre. Én av de tillitsvalgte fortalte også at hen hadde endret stil fra hen var ny i vervet, og lært at samarbeid fungerer bedre:

Han som var før meg, han var jo litt den gamle skolen tillitsvalgte, så det var nok mye skrik og skrål og alt mulig. Men etter hvert så lærte du jo. Du får mer gjennomslag med samarbeid. (tillitsvalgt)

Felles for informantene i dette prosjektet var at de så på partssystemets doble betydning slik som Hernes (2006) beskriver: som både konflikthåndterende og som samarbeidsorgan.

Uformell dialog hjelper formelle beslutninger

En viktig del av rolleforståelsen er også at rollene kan være situasjonsbestemte og arte seg ulikt i formelle og uformelle situasjoner. En leder reflekterte slik over dette:

Du har noen ting gjennom året vi skal gjøre, som er formelt. Du har forhandlinger, det er formelt. Du skal drøfte innleie, det er formelt. Du skal ha en avtale på plass. Den rollen du har da, er kanskje litt annerledes enn den du sitter [...] I vanlige ukemøter hvor vi diskuterer løst og fast. Som egentlig ikke forplikter, men vi er veldig åpne med hverandre. Så vi har de ulike rollene. Men min opplevelse av hvordan de andre reagerer på det, de rundt oss, altså type ledelse, avdelingsleder og sånn, så har de forståelse for at det er ulike punkter av årshjulet som vi skal gjennom, som krever større eller mindre grad av å være formell eller ei. For det er jo saker vi løser uten å skrive protokoll. (leder)

Tillitsvalgte bekreftet dette med et «ja».

Partssamarbeid i virksomheter består av parallelle spor for samarbeid og relasjoner: det formelle og det uformelle, slik også definisjonen av sosial dialog eller partssamarbeid vektlegger. Det formelle: møter, avtaler, protokoller og tariffbaserte prosesser. Det

uformelle: dialog, hverdagskontakt, uformell informasjonsdeling og problemforståelse. De to sporene fyller ulike funksjoner, men henger tett sammen, og flere komponenter – som dialog og informasjonsdeling – kan være både formelt og uformelt. Problemløsninger finnes i begge spor. Flere informanter mente at problemer ofte løses best i uformelle fora, før de formelle møtene der man skulle protokollføre løsninger: Uformelle fora er gjerne mer åpne enn de formelle, og gir anledning til å dele tanker og mulige løsninger, mente de.

Casene illustrerer hvordan partssamarbeid i praksis består av et samspill mellom formelle og uformelle samarbeidsformer, som fyller ulike, men komplementære funksjoner. Det formelle samarbeidet – gjennom faste møter, drøftinger, forhandlinger og protokoller – etablerer en institusjonell ramme for medbestemmelse og konfliktregulering. I virksomhetene framstår dette som en nødvendig forutsetning for legitimitet og forankring.

Samtidig viser casene at det uformelle samarbeidet ofte er selve drivkraften i utviklingsarbeidet. I det ene industricasen understrekes betydningen av kontinuerlig dialog og det å «snakke sammen» som avgjørende for å realisere produktivetsforbedringer. I det andre industricasen, som sto overfor en større nedbemanning, la de vekt på at både det formelle samarbeidet og den løpende dialogen la grunnlag for å håndtere situasjonen best mulig:

Når vi nå kommer inn i situasjoner der det er utfordrende, så ser du egentlig hvor robust det er. Selv om vi ikke er enige om alle saker, så er det i hvert fall en robusthet i det. Hadde vi ikke hatt et samarbeid før, så kommer det jo egentlig ganske dårlig ut i sånne vanskelige prosesser eller så omfattende prosesser som vi er i nå. (leder)

Alle casevirksomhetene var opptatt av at det formelle måtte være på plass. Formelle møter for lov- og avtaleverkets krav til informasjons-, drøftings- og forhandlingsmøter ble holdt når de skulle, protokoll ble ført, og formalia ble fulgt opp. Arbeidsmiljøutvalg (AMU) fantes og ble brukt, og vernetjenesten var aktive. Alle vi snakket med, var opptatt av at det formelle samarbeidet var nødvendig og lå i bunnen av partssamarbeidet. I én av virksomhetene la man vekt på at avtaleverket handler om hvordan man skal håndtere uenighet: «Det skal være konflikter og meningsbryting, men vi må ha rammer for hvordan det skal håndteres» (tillitsvalgt).

Samtidig framhevet både ledere og tillitsvalgte i casevirksomhetene at det uformelle samarbeidet var avgjørende for at partssamarbeidet skulle fungere bra og produktivt: «Og jeg har mye kontakt med [direktøren], vi ringer hverandre eller prater uformelt. Vi tar ikke referat eller gjør det formelt, men deler informasjon og spiller hverandre gode» (tillitsvalgt). Den samme formuleringen om «å spille hverandre gode» kom også fram i et annet intervju.

Den uformelle kontakten er mer løpende og ustrukturert, selv om også den kan være mer eller mindre organisert: «Vi har jo egne samarbeidsmøter med HR, og det er jo utenom, og det har vi ukentlig» (tillitsvalgt). Det uformelle er både et supplement til det formelle, og det kan bidra til å forbedre det formelle samarbeidet: «så løser vi utfordringer i uformelle samtaler før formelle drøftinger. Avklarer posisjoner i forkant [...]»

(leder). Også en annen virksomhet forteller om noe av det samme: «I uformelle møter kan det komme opp saker der man ber om formell behandling» (leder). Dermed fungerer de uformelle møtene som en kanal for å holde hverandre informert om hva som er på gang, og også om det er saker som bør løftes inn i det formelle forhandlingssystemet.

Det var stor enighet om at avtaleverket er et nødvendig fundament i partssamarbeidet, men at den uformelle dialogen supplerer og styrker samarbeidet. En av casevirksomhetene var opptatt av å ikke kalle det IDF-møter (informasjons-, drøftings- og forhandlingsmøter) med formelle referater, men heller snakke om samarbeidsmøter. Poenget deres var at møtene var viktige og nødvendige uansett hva man kalte det:

Vi kaller det samarbeidsmøter. Hvis det ikke er forhandlinger, høres det ut som det ikke er verdt noe, men det er jo samarbeidet som gjelder, ikke det lille vi faktisk kan forhandle om. Drøftinger er jo mye viktigere, for de sakene er viktige og har vi større påvirkning på. (leder)

Slik kan det nesten sies at det formelle er en nødvendighet, men det uformelle kan virke forløsende for gode, tillitsfulle relasjoner. Slik samsvarer også rollebeskrivelsene som delvis fundert i formelle rollebeskrivelser (som i regelverket), men i stor grad preget av enkeltpersoners rolletolkning og rolleutøvelse – som delvis individuelt og delvis betinget av kontekst. Dette kom enda tydeligere fram da vi snakket om læring om partssamarbeid og egne roller.

Casene illustrerer hvordan den norske arbeidslivsmodellen ikke bare er et sett av nasjonale institusjoner, men også en praksis som utspiller seg lokalt gjennom samspill mellom formelle og uformelle samarbeidsformer. Den norske arbeidslivsmodellen kjennetegnes av institusjonalisert partssamarbeid, høy organisasjonsgrad og formaliserte rettigheter til medbestemmelse. Det sikrer rettigheter, skaper forutsigbarhet og kanaliserer potensielle konflikter inn i regulerte former. Slik sett fungerer det formelle partssamarbeidet som en lokal manifestasjon av den norske modellens grunnprinsipp om samarbeid under ordnede rammer.

I én av de private casevirksomhetene trekkes særlig tre mekanismer fram som utvider de formelle kravene i lov- og avtaleverket:

- For det første: tidlig involvering. Tillitsvalgte tas inn i strategiske prosesser før Hovedavtalens minimumskrav tilsier det, noe som bidrar til felles virkelighetsforståelse og eierskap til beslutninger. Her kobles dermed det uformelle samarbeidet til det formelle.
- For det andre: styredeltakelse. Representasjon i konsernstyret gir innsikt i overordnede strategier og gjør det mulig å koble grasrota til konsernnivået. Dette er formell representasjon.
- For det tredje: omstillingsavtaler. Ved nedleggelser og større endringer brukes institusjonaliserte ordninger til å sikre forutsigbarhet og høy grad av intern eller ekstern resysseting, noe som reduserer konflikt og opprettholder legitimitet. Dette er forankret i det formaliserte samarbeidet.

Casene viser også at høy organisasjonsgrad alene ikke er tilstrekkelig, selv om alle de valgte casene hadde høy organisasjonsgrad. Informantene peker eksplisitt på at det er kombinasjonen av sterk organisering og et velfungerende partssamarbeid som gir utviklingseffekt.

Et særlig interessant funn, som også kom opp i én av de andre private virksomhetene, er hvordan uformelle samtaler før formelle drøftinger brukes aktivt for å avklare «akilles-hæler» og skape rom for kompromiss. Åpenhet og tillit mellom partene gjør det mulig å kombinere tydelig rolleforståelse med praktisk problemløsning. Partssamarbeidet fungerer dermed både som konfliktregime og som utviklingsregime.

Samtidig viser casene at den norske arbeidslivmodellens bærekraft i praksis avhenger av balansen mellom konflikt og samarbeid. Det uformelle samarbeidet – daglig dialog, gjensidig tillit og felles problemløsning – framstår som selve mekanismen som omsetter institusjonelle rettigheter til faktisk utviklingskapasitet. I et av industricasene beskrives det å «snakke sammen» som avgjørende for å realisere produktivitetsforbedringer, mens én av de offentlige casene viser hvordan workshops og uformelle utviklingsfora bidrar til bedre oppgavefordeling og kompetanseutvikling. Dette samsvarer med forståelsen av den norske arbeidslivsmodellen som et tillitsbasert system, der relasjonell kapital og gjensidig rolleforståelse er avgjørende for om institusjonene virker etter hensikten.

Casene viser også modellens innebygde spenning mellom sentral koordinering og lokalt handlingsrom. I den ene kommunale casen opplevdes sterke sentrale føringer som en mulig begrensning for lokal utvikling, mens de andre casene i større grad framhever hvordan lokale parter sammen kan drive fram endringer innenfor de institusjonelle rammene. Dette peker mot at den norske arbeidslivsmodellen ikke automatisk genererer utvikling, men skaper strukturelle forutsetninger for den – forutsatt at partene lokalt evner å kombinere formell medbestemmelse med uformell tillitsbygging.

Samlet sett viser materialet at formelt og uformelt samarbeid er to sider av partssamarbeidet i praksis. Det formelle gir rettighetsforankring og konfliktregulering, det uformelle gir fleksibilitet, innovasjon og felles problemforståelse. Når disse dimensjonene virker sammen, kan partssamarbeidet fungere som en institusjonell infrastruktur for virksomhetsutvikling og produktivitet – både i privat og offentlig sektor.

Når samarbeidet bygger på uformell praksis, hvordan kan man da lære det?

Godt partssamarbeid krever kompetanse, kunnskap og omforent forståelse hos begge parter, både om det formelle regelverket, men også denne mer virksomhetsspesifikke og (ofte uformelle) praksisen. Vi var interessert i å utforske hvordan partene tilegnet seg både den formelle kunnskapen om rammer for partssamarbeid og den kulturelle praksisen av utøvede roller «i par». På tvers av casene la informantene vekt på at læring skjer i praksis og gjennom erfaring, ikke ensidig gjennom kurs, men man må ha kunnskap om det formelle ramme- og regelverket i bunn. Mulige måter å lære et godt samarbeid på kan baseres på kombinasjon av ordinære opplæringstiltak og mer uformelle metoder eller felles læringsfora.

Kursing i regelverket ble sett på som et nødvendig kunnskapsgrunnlag, men det var i praksis at ledere og tillitsvalgte utviklet en rolleforståelse som også inkluderte samarbeid om utvikling. En tillitsvalgt understreket dette: «[Jeg] sier ikke at kurs ikke er viktig, men basis og trygghet kommer fra kolleger». Men de var også enige om at det kunne være nyttig med mer og bedre læring om premissene for partssamarbeidet: «Og så har vi behov på begge sider for å forstå hvor den boksen eller fotballbanen vi spiller på, er. Så vet du hvilke grenselinjer som faktisk gjelder. Hva du kan gjøre, hva du ikke kan gjøre» (tillitsvalgt).

Flere tillitsvalgte pekte på fagforeningskurs som nyttige for å lære det formelle og regelverket, men utilstrekkelige for å forstå samarbeid om utvikling og til å gi verktøy for et godt partssamarbeid. Det var også varierende hvorvidt og hvor god kjennskap de vi intervjuet, hadde om lov- og avtaleverkets bestemmelser om samarbeid om utvikling. Underliggende antagelser om partssamarbeid og produktivitet handler jo gjerne om utviklingssiden av samarbeidet. En tillitsvalgt reflekterte over kunnskap om både det formelle og uformelle samarbeidet:

Det er veldig få som egentlig [kjenner rammene for samarbeidet tilstrekkelig], både på arbeidstakersida og på arbeidsgiversida. De er like dårlig skolerte hele veien. Så hvis ikke vi gjør noe med dette her, så går vi en mye hardere framtid i møte rundt oss i bedriftene. Det partssamarbeidet som vi har per i dag, det kommer til å bli mye vanskeligere å få til i framtida hvis ikke vi kjenner bedre til [det]. (tillitsvalgt)

Ledere fortalte at de hadde lite kunnskap om partssamarbeid fra sin utdanning eller lederkurs. «Jeg har ikke lært noe annet enn at jeg har jobba som leder i mange år. Og jeg var antagelig drittdårlig første gang [jeg var leder]», sa en. Det betyr også at en del ledere ikke kjenner godt nok til lov- og avtaleverket når de møter godt skolerte tillitsvalgte. Dette kan lett føre til misforståelser og konflikter, hvis de ikke tilegner seg den nødvendige kunnskapen og forståelsen i jobben. En leder mente at vedkommende savnet tilsvarende kurs for ledere. Flere tillitsvalgte forteller om ledere de selv måtte lære opp i partssamarbeid og avtaleverket:

[Partssamarbeidet] kan utfordres av nye folk som kommer inn og ikke kjenner historien. «Blåruss» som ikke kjenner historien, avtaleverket og sånt. De kjenner ikke alltid engang Hovedavtalen. Da må vi fortelle dem det. (tillitsvalgt)

For å si det sånn, noen må oppdras underveis. (tillitsvalgt)

Det kommer kanskje helt nye, ferske HR-folk inn, at de kanskje ikke helt forstår hvordan ting blir gjort her, kontra der de kanskje kommer i fra. (tillitsvalgt)

Flere av virksomhetene forteller om forskjellige typer felles opplæring/skolering der ledere og tillitsvalgte deltar, nettopp for å bygge felles plattform når det gjelder lov- og avtaleverket og partssamarbeid. Det fortelles om deltakelse på hverandres møter, som tillitsvalgtsamlinger, ledersamlinger, samarbeidsmøter o.l.

Fellesopplæringen er veldig populær, mange som vil være med, det å gi felles ståsted. [...] Det er sant, ikke bare en floskel. Vi har bedre effektivitet og produktivitet fordi vi har samarbeidet på plass. (leder)

Ellers viste ledere hovedsakelig til erfaring og utprøving og hadde liten eller ingen formell kunnskap om partssamarbeidet fra utdanning eller kurs. Flere av lederne som ble intervjuet, hadde lang erfaring fra forskjellige lederjobber og viste til at de hadde utviklet seg og lært underveis. En erfaren leder sa: «Jeg var en dårligere leder før, da jeg ikke snakket med folk. [...] Selvlært. [...] Jeg lærer av andre, tar med og bruker videre». Noen virksomheter fortalte også at tillitsvalgte hadde en viktig funksjon i å lære opp ledere som ikke hadde samme forståelse for partssamarbeidet som virksomheten fra tidligere jobber. Noen hadde også med seg viktig læring og erfaring fra tidligere roller som ledere i andre virksomheter, mens der noen beskrev at de kunne bygge relativt sømløst videre på dette, framhevet andre at de måtte endre praksis i møte med andre kulturer og måter å arbeide sammen på.

Erfaring ble trukket fram som den viktigste læringsformen hos både ledere og tillitsvalgte. Man lærte av de som hadde jobbet der lenge, eller som man etterfulgte i stillinger eller verv. Sitatene under er fra flere intervjuer:

70 prosent av kunnskapen er praksis. (tillitsvalgt)

Nei, altså, jeg har jo kommet inn, så har det vært folk før meg, og de har jo sagt at sånn bare gjør vi det, og så er det måten vi opererer på. (tillitsvalgt)

Jeg har lært av [klubblleder]. Erfaring er viktig, hun har også vært politisk aktiv og lært alt fra forhandlinger til hvordan håndtere media. (tillitsvalgt)

Jeg har selvsagt lært på kurs, men mye erfaring gjennom mange år. (tillitsvalgt)

Sitater fra ledere legger vekt på det samme:

Noe kommer med erfaring; hvorfor er jeg den jeg er, bakgrunn, jobberfaring – på godt og vondt. [...] Kurs er ikke nok. [Selv om lederen har både profesjonsutdanning og økonomi og ledelse, er det] ingen læring om partssamarbeid. [...] Alle var nye en gang, man vokser i rollen og lærer av de som har gjort det før. (leder)

Ennå ikke funnet noen som faktisk har lært om Den norske modellen, partssamarbeid, avtaleverket i praksis, hverken i utdanninger eller i kurs. Man lærer av hverandre, så det virker som det er, liksom en sånn der stor flytende kunnskapsmengde som overføres personer imellom mer enn noe man kan hente inn formelt utenfra. (leder)

Må snakke sammen. Jeg er selvlært. Jeg har hatt mange ledere, gode og dårligere. Lærer av andre, tar med og bruker videre. (leder)

Praksis er viktigst. Du lærer gjennom deltakelse, lærer av forgjengeren din, ser hvordan det virker her. (leder)

Kompetanse og erfaring er viktige forutsetninger for godt partssamarbeid. Allikevel vises det også til personlige egenskaper som ikke like lett kan endres eller læres. Både ledere og tillitsvalgte snakket om personlighet som farger hvordan rollene utøves, og at partene må tilpasses hverandre:

Du tar med mye personlighet inn i vervet også. (tillitsvalgt)

Det handler om både person og rolle. Har vært veldig heldig med [tillitsvalgt] da; hans måte å forstå rollen og hans personlighet. (leder)

Vi har inntrykk av at både ledere og tillitsvalgte som er lyttende og villige til å møte hverandre, lykkes bedre. Informantene la vekt på at partssamarbeidet hviler på en lang historie og erfaringer, som kommer både ledere og fagforeninger til gode ved å ha etablert rammer for samarbeidet og forståelse for verdien av å samarbeide. Partene la altså vekt på at de lærte også av hverandre og i praksis, men mange – både ledere og tillitsvalgte, spesielt i industrien – nevnte at de lærte i og av nettverkene sine, spesielt gjennom kontakt med sine kolleger i fagforeninger og arbeidsgiverforeninger. Dette gjaldt både innen organisasjonene, men også fra kolleger i lignende bedrifter eller konsern.

I de første intervjuene svarte de fleste med usikkerhet på om hvordan man best kunne ha lært om gode partssamarbeid gjennom kurs, enten det var tillitsvalgtopplæring eller lederutdanning. Informantene vektla at det gode samarbeidet var tett sammenvevd med det uformelle og det praktiske, og ofte bundet til en spesifikk kultur ved virksomheten, og derfor var vanskelig å lære på kurs eller i utdanning. Like fullt kom det fram at ledere gjerne skulle hatt mer opplæring i det formelle, som mange påpekte at de tillitsvalgte var bedre opplært i. De tillitsvalgte får systematisk skoleing, mens ledere sjelden lærer partssamarbeid i formell lederutdanning. Samtidig lå det også mellom linjene hos tillitsvalgte at kursene gjerne ga den formelle kompetansen om rettigheter og regelverk, med fokus på å unngå og/eller håndtere konflikt, men ga få verktøy og retning til faktisk samarbeid. Det ble også reflektert over om man kunne lære om partssamarbeidet med større vekt og detaljer på kurs (også i LO) på samarbeid om virksomhetsutvikling.

En utfordring er hvordan man best kan lære om et godt partssamarbeid når dette beskrives av partene selv som i hovedsak praksisnært, avhengig av personlige relasjoner og rolletolkninger, og som i tillegg er knyttet til både kulturen og stilen til den enkelte virksomhet. Kurs kan gi nødvendig regelverkskompetanse, men samarbeidskompetansen – å lese situasjoner, avklare roller, bygge tillit og kommunisere interesser – utvikles i arbeid gjennom erfaring, mentoring og gjentatt samhandling.

Med inspirasjon fra felleskurs for ledere og tillitsvalgte om HMS og roller i partssamarbeidet som vi deltok på, og som vi ellers kjenner til (mellom Fagforbundet og KS), var det flere som responderte positivt på dette som en mulig og praktisk læreform. Noen foreslo at man kunne ha felleskurs enten i bedriften eller mellom fagforeninger og arbeidsgiverforeninger. Felles opplæring kan utjevne kunnskapsforskjeller og etablere et felles begrepsapparat. Det vil i så fall være viktig at kursene også formes i fellesskap:

det kan ikke være den ene parten som definerer premissene for denne læringen, da det kan skape mistillit. Det kan også være lurt å gi rom for delte diskusjoner innenfor et slikt kurs, der tillitsvalgte og ledere deles opp i deler av kurset for å også gi rom og anerkjennelse for ulikheter i mandat og interesser.

Siden flere la vekt på læring fra forgjengere eller andre aktører i arbeidslivets organisasjoner i lignende virksomheter, kan man også se for seg uformelle eller formelle, praksisnære mentorsystemer som kan skape plattformer for erfaringsdeling, tips og råd om et godt og produktivt partssamarbeid. Slike mentorordninger kan til og med skje i par.

I samtalene var det flere som henviste til at de «i par» hadde deltatt i tospann på konferanser for å lære bort om sine erfaringer, for eksempel hos LO eller på lokale arrangement, og de kunne godt tenke seg å gjøre felles opptredener i kurs i partssamarbeidet for å lære bort. Som alle har lagt vekt på, er det vanskelig å lære relasjoner og samspill som er så avhengige av sted/virksomhet, historie, praksis og sak. De mente man kan bli inspirert av eksempler, men må finne sin egen form tilpasset personer og type virksomhet.

Et felles, casebasert opplæringsopplegg kunne følgelig kombinere regelverk (hva må gjøres), praksis (hvordan gjør vi det hos oss) og refleksjon (hvorfor virker det). Slik vil man kunne oppnå klarhet om roller gjennom praktiske øvelser, og øve på når man spiller på lag, og når man er motparter – og hvordan man kan bevege seg mest mulig sømløst mellom disse modusene uten å tape tillit.

Vi snakket også om at det kunne vært nyttig å tenke annerledes pedagogisk, for eksempel ved å lage rollespill for å løse situasjoner, der man må gå inn i ulike roller som leder og tillitsvalgt. Ikke minst kan det være nyttig å gå inn i «motpartens» rolle. Eller man kan få casenære øvelser på kurs som kan synliggjøre dilemmaer man kan øve seg på, for eksempel om hvordan man balanserer konfliktelementer og samarbeid – som tross alt er grunnelementene i partssamarbeidet.

1.10 Oppsummering

Gjennom casene ser vi at partssamarbeidets betydning for virksomhetsutvikling ikke kan forstås som et resultat av formelle ordninger alene. Effektene oppstår gjennom et sett av gjensidig forsterkende mekanismer som aktiveres i samhandlingen mellom ledere, tillitsvalgte og ansatte i det daglige arbeidet.

En gjennomgående mekanisme er tillit, som både fungerer som forutsetning for og resultat av godt partssamarbeid. Tillit muliggjør åpen informasjonsdeling, reduserer behovet for defensive strategier og gir større handlingsrom i krevende situasjoner. Samtidig viser casene at tillit ikke er stabil eller gitt, men bygges gjennom erfaring med forutsigbar rolleutøvelse og gjensidig respekt over tid.

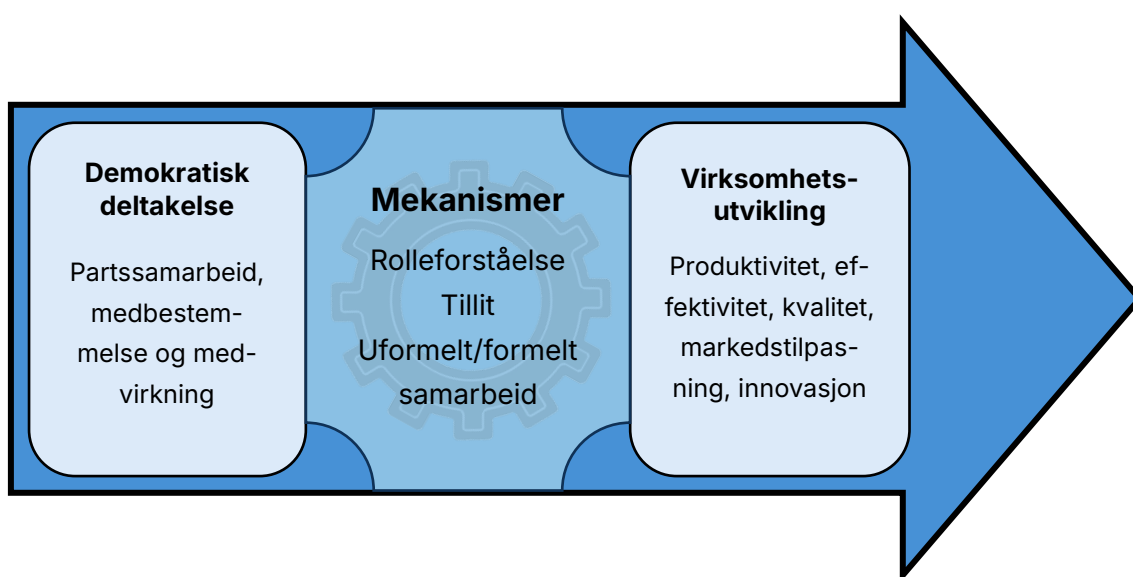
Tett knyttet til tillit er klar rolleforståelse. I casene ser vi at de velfungerende partssamarbeidene forutsetter at partene har en delt forståelse av egne og hverandres roller – både som motparter i forhandlinger og som samarbeidspartnere i utviklingsarbeid. Når rollene er avklarte, kan partene håndtere tydelige interessekonflikter uten at

samarbeidet bryter sammen. Uklare roller øker derimot risikoen for mistillit og personifiserte konflikter.

En tredje sentral mekanisme er samspillet mellom formelle og uformelle samarbeidsarenaer. Formelle møter og avtaler gir legitimitet, struktur og rettighetsforankring, men casene viser at utvikling og problemløsning i stor grad skjer i de uformelle relasjonene. Det er her felles problemforståelse utvikles, alternative løsninger diskuteres og kompromisser forberedes. Uformelle arenaer framstår dermed som en nødvendig betingelse for at de formelle strukturene skal fungere etter hensikten.

Når vi henter opp modellen fra innledningen, kan vi oppsummere disse funnene i Figur 2:

Figur 2. Mekanismer i partssamarbeidet



Videre viser casene at partssamarbeidets bidrag til produktivitet i hovedsak knytter seg til gjennomføring og håndtering av konkrete, taktiske utfordringer, som omstillinger, bemanning, innleie og organisering av arbeid. Partssamarbeidet virker mindre som en arena for strategisk beslutningstaking og mer som et system for å sikre legitimitet, kvalitet og gjennomføringskraft i implementeringen av vedtak som allerede er fattet.

Til sist i kapittelet har vi vist at kompetanse i partssamarbeid i stor grad utvikles gjennom praksis og erfaringslæring snarere enn formell opplæring. Tillitsvalgte lærer regelverk gjennom kurs, men samarbeidskompetanse utvikles i samhandling med erfarne aktører. Ledere mangler ofte systematisk opplæring i partssamarbeid og må tilegne seg denne kompetansen i praksis, noe som gjør samarbeidet sårbart ved lederbytter.

Avsluttende refleksjon om mekanismer i partssamarbeidet

Analysen i rapporten viser at **sammenhengen mellom demokrati og virksomhetsutvikling** kan kobles til et godt og produktivt arbeidsliv. Likevel kan sammenhengen ikke forstås som en direkte eller automatisk effekt av formelle ordninger for medbestemmelse eller medvirkning.

I litteraturgjennomgangen i **del 1** av rapporten så vi at forskningen viser **sprikende funn og uklare sammenhenger** mellom demokrati og produktivitet. Videre viste litteraturen til antatte mekanismer om hvordan slike sammenhenger eventuelt fungerte, men med få faktiske studier av dette. Vi argumenterte derfor for at uklare funn til dels skyldes at organisasjonsgrad og tilstedeværelse av institusjoner er utilstrekkelige mål, og at det er derfor avgjørende å se på kvaliteten i partssamarbeidet, og å se på mekanismene som faktisk aktiveres.

I **del 2** plasserte vi **det norske partssamarbeidet** i en historisk og institusjonell sammenheng for å understreke at partssamarbeidet varierer i kvalitet og praksis, ikke bare i ulike land og på tvers av type virksomhet, men også over tid. Vi viste at den norske modellen har endret seg over tid, og hvordan dagens praksis preges av stabile rammevilkår i avtaleverk og organisasjonsgrad. Vi fant at rettighetene og mulighetene formelt er på plass, men at vi allikevel ser et økende representasjons- og deltakelsesgap i praksis og press på bedriftsdemokratiet.

I casestudiene i **del 3** gikk vi ned på virksomhetsnivå for å få konkret innsikt i hvordan samarbeidet praktiseres på arbeidsplasser som er kjent for å ha gode partsrelasjoner. Vi så på seks virksomheter som ikke er representative som sådan, men som representerer «gode case» for å identifisere hvilke mekanismer som er i sving i velfungerende partsamarbeid.

Samlet sett finner vi at formelle avtaler og regler er nødvendig, men ikke tilstrekkelig for å sikre at ansattes demokratiske deltakelse fører til produktivitet/virksomhetsutvikling. Utfallet avhenger av **hvordan partssamarbeidet praktiseres**, og hvilke mekanismer som faktisk aktiveres på virksomhetsnivå. Dette bidrar til å forklare hvorfor tidligere forskning viser sprikende empiriske funn: Studiene måler ofte tilstedeværelsen av institusjoner, mens denne rapporten tydeliggjør betydningen av **kvaliteten i samhandlingen** mellom partene. Som forutsetning handler det om partenes forståelse og utøvelse av samarbeidet.

Et sentralt analytisk funn fra casene er at partssamarbeidet i praksis fungerer som både **konfliktregime og utviklingsregime**. Konflikt er ikke fraværende i gode partssamarbeid – tvert imot framstår evnen til å håndtere motstridende interesser på en institusjonalisert og forutsigbar måte som en forutsetning for samarbeid om utvikling. Partssamarbeidet gir dermed ikke bare rom for medbestemmelse, men etablerer også rammer som reduserer omstillingskostnader, demper eskalerende konflikter og styrker virksomheters gjennomføringsevne i krevende prosesser.

Både litteraturen og casestudiene identifiserer **tillit** som en gjennomgående, mellomliggende mekanisme som binder demokratisk deltakelse og virksomhetsutvikling sammen. Tillit virker ikke isolert, men bygges gjennom gjentatte erfaringer med åpenhet, informasjonsdeling og forutsigbar rolleutøvelse. Casene viser at tillit gir ledelsen bedre tilgang til relevant kunnskap fra organisasjonen, samtidig som ansatte og tillitsvalgte får større forståelse for virksomhetens situasjon, begrensninger og handlingsrom. Slik bidrar tillit til mer robuste beslutningsprosesser og høyere implementeringskvalitet.

Et annet hovedfunn er betydningen av **klar og delt rolleforståelse**. Ledelse og tillitsvalgte utøver sine roller i spennet mellom samarbeid og konflikt, og det er nettopp tydelige, relasjonelle og komplementære roller som gjør dette spennet håndterbart. Uklare roller – eller sammenblanding av mandat – øker risikoen for mistillit, personifiserte konflikter og redusert handlingsrom. Der rollene er avklart, ser partene ut til å kunne «skifte modus» mellom forhandling og samarbeid uten at relasjonen brytes ned. Tidligere forskning (omtalt i del 2) henviser til ulike former for ytre press på bedriftsdemokratisk praksis, ofte med vekt på nye organisasjons- og ledelsesformer som forklaring. Dette kan forstås som en annen rolleforståelse enn det som forutsettes i den doble intensjonen mellom demokrati og produktivitet. Gjennom observasjon av tillitsvalgtkurs og i intervjuer er det indikasjoner på at tillitsvalgte ikke lærer opp i eller legger vekt på samarbeid og virksomhetsutvikling som en del av partssamarbeidet. Dette kan det være nyttig å studere nærmere.

Videre viser analysen at **samspillet mellom formelle og uformelle samarbeidsarenaer** er avgjørende for at partssamarbeidet skal gi utviklingseffekter. Formelle strukturer – som drøftingsmøter, avtaler og protokoller – gir legitimitet og sikrer rettigheter, men framstår alene som utilstrekkelige for innovasjon og utviklingsarbeid. Det er i de uformelle relasjonene, gjennom løpende dialog, tidlig involvering og deling av informasjon, at felles problemforståelse utvikles og løsninger konkretiseres. Formelt og uformelt samarbeid framstår dermed ikke som alternative modeller, men som gjensidig avhengige komponenter.

Casestudiene indikerer også at partssamarbeidets direkte bidrag til produktivitet oftest knytter seg til **taktiske og operative beslutninger**, snarere enn strategiske valg som fattes utenfor virksomheten. Effektene viser seg særlig i omstilling, bemanning, organisering av arbeid og kvalitetsforbedring. I offentlig sektor framtrer produktivitet primært som bedre ressursutnyttelse og kvalitet innenfor stramme rammer, mens den i privat sektor også kobles til investeringer, effektivitet og konkurranseevne.

Avslutningsvis peker analysen på en sårbarhet i den norske modellen: et økende **gap mellom institusjonelle ordninger og faktisk praksis**. Høy organisasjonsgrad og regelverksforankring er viktige, men ikke tilstrekkelige betingelser. Et godt og produktivt partssamarbeid forutsetter kontinuerlig kompetansebygging, erfaringslæring og aktivt vedlikehold av relasjoner. Der dette svikter, reduseres partssamarbeidet til formalia. Der det fungerer, framstår det som en sentral institusjonell mekanisme for både demokratisk deltakelse og bærekraftig virksomhetsutvikling.

Referanser

- Addison, J. T. (2009). The performance effects of unions, codetermination, and employee involvement: Comparing the United States and Germany (with an addendum on the United Kingdom). I P. J. J. Welfens & J. T. Addison (Red.), *Innovation, Employment and Growth Policy Issues in the EU and the US* (s. 61–120). Springer.
- Alsos, K., Nergaard, K. & Trygstad, S. C. (2019). *Getting and staying together: 100 years of social dialogue and tripartism in Norway*. International Labour Organization.
https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---dialogue/documents/publication/wcms_709868.pdf
- Alsos, K. & Trygstad, S. C. (2018). 11 Workplace democracy: Representation and participation gaps in the Norwegian labour market model. I E. Fredrik, C. Holst & G. C. Aakvaag (Red.), *Democratic State and Democratic Society* (s. 232–254). De Gruyter Open Poland.
<https://doi.org/doi:10.1515/9783110634082-012>
- AML. Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven).
<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>
- Andréasson, H. (2014). *The effect of decentralized wage bargaining on the structure of wages and firm performance* (Ratio Working Papers, 241). The Ratio Institute.
- Asheim, B. T. (2012). Det innovative Norge – hvilken innovasjonspolitik for nyskaping? *Magma tidsskrift for økonomi og ledelse*, 7, 62–72.
- Asheim, B. T. & Coenen, L. (2005). Knowledge bases and regional innovation systems: Comparing Nordic clusters. *Research Policy*, 34(8), 1173–1190.
- Barth, E., Bryson, A. & Dale-Olsen, H. (2020). Union density effects on productivity and wages. *The Economic Journal*, 130(631), 1898–1936.
- Bie-Drivdal, A. (2019). Tillitsvalgtes oppfatninger om egen rolle i faglig utviklingsarbeid. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 60(03), 228–249.
- Blandhol, C., Mogstad, M., Nilsson, P. & Vestad, O. L. (2020). *Do employees benefit from worker representation on corporate boards?* University of Chicago, Becker Friedman Institute for Economics.
- Bloom, N. & Van Reenen, J. (2011). Human resource management and productivity. I D. Card & O. Ashenfelter (Red.), *Handbook of labor economics*, 4B (s. 1697–1767). Elsevier.
- Bray, M., Budd, J. W. & Macneil, J. (2020). The many meanings of co-operation in the employment relationship and their implications. *British Journal of Industrial Relations*, 58(1), 114–141.
- Brynjolfsson, E. & Hitt, L. M. (2000). Beyond computation: Information technology, organizational transformation and business performance. *Journal of Economic Perspectives*, 14(4), 23–48.
<https://doi.org/10.1257/jep.14.4.23>
- Bryson, A. & Forth, J. (2017). *The added value of trade unions: New analyses for the TUC of the Workplace Employment Relations Surveys 2004 and 2011* (Rapport). Trade Union Congress.
- Bryson, A., Forth, J. & Stokes, L. (2017). Does employees' subjective well-being affect workplace performance? *Human relations*, 70(8), 1017–1037.
- Byrkjeflot, H. (2001). The democratic challenge to capitalism: management and democracy in the Nordic Countries.
- Byrkjeflot, H., Mordhorst, M. & Petersen, K. (2022). Conclusions and perspectives. I H. Byrkjeflot, L. Mjøset, M. Mordhorst & K. Petersen (Red.), *The making and circulation of Nordic models, ideas and images* (s. 271–278). Taylor & Francis.
- Bøhren, Ø. & Strøm, R. Ø. (2005). *The value-creating board: Theory and evidence* (Forskningsrapport nr. 8/2005). BI Norwegian School of Management, Department of Financial Economics.

- Bøhren, Ø. & Strøm, R. Ø. (2007). Aligned, informed, and decisive: Characteristics of value-creating boards. EFA 2007 Ljubljana Meetings Paper.
- Cazes, S., Garnero, A. & Martin, S. (2019). *Negotiating our way up: Collective bargaining in a changing world of work*. OECD Publishing.
- Dammann, J. & Eidenmuller, H. (2020). Codetermination: A poor fit for US corporations. *Columbia Business Law Review*, 2020(3).
- Doucouliafos, H., Freeman, R. B. & Laroche, P. (2017). *The economics of trade unions: A study of a research field and its findings*. Routledge.
- Drange, I., Falkum, E. & Wathne, C. T. (2020). *Styring, ledelse og tillit. Medbestemmelsesbarometeret 2020* (AFI-rapport 2020:05). Arbeidsforskningsinstituttet AFI.
- Dølvik, J. E., Fløtten, T., Hippe, J. M. & Jordfald, B. (2014). *Den nordiske modellen mot 2030. Et nytt kapittel?* (Fafo-rapport 2014:46). Forskningsstiftelsen Fafo.
- Dølvik, J. E., Fløtten, T., Hippe, J. M. & Jordfald, B. (2015). *Den norske modellen i arbeidslivet: Utvikling, utfordringer og framtid* (Fafo-rapport 2015:46). Forskningsstiftelsen Fafo.
- Esping-Andersen, G. & Kolberg, J. E. (1991). Decommodification and work absence in the welfare state. *International Journal of Sociology*, 21(3), 77–111.
- Eurofound & Cedefop. (2020). *European Company Survey 2019: Workplace practices unlocking employee potential*. Publications Office of the European Union.
- Falkum, E. (2008). *Makt og opposisjon i norsk arbeidsliv* (Fafo-rapport 2008:31). Forskningsstiftelsen Fafo.
- Falkum, E. (2020). *Makt og opposisjon i arbeidslivet: Maktforskyvninger fra 1900 til 2020*. Cappelen Damm Akademisk.
- Falkum, E., Hagen, I. M. & Trygstad, S. C. (2009a). *Bedriftsdemokrati, medvirkning og medbestemmelse. Notat 2 Kunnskapsstatus på feltet våren 2009* (Fafo-notat 2009:17). Forskningsstiftelsen Fafo.
- Falkum, E., Hagen, I. M. & Trygstad, S. C. (2009b). *Bedriftsdemokratiets tilstand. Medbestemmelse, medvirkning og innflytelse i 2009* (Fafo-notat 2009:35). Forskningsstiftelsen Fafo.
- Finnestrand, H. O. (2015). Fra partssamarbeid til individuelt ansvar. I B. Bungum, U. Forseth & E. Kvande (Red.), *Den norske modellen. Internasjonalisering som utfordring og vitalisering* [s. 89–104]. Fagbokforlaget.
- Fløtten, T. & Jordfald, B. (2019). *Den norske modellen - en supermodell?* LO Stat, Fafo og Spekter.
- Garnero, A., Rycx, F. & Terraz, I. (2020). Productivity and wage effects of firm-level collective agreements: Evidence from Belgian linked panel data. *British Journal of Industrial Relations*, 58(4), 936–972.
- Grenness, T. (2012). På jakt etter en norsk ledelsesmodell. *Magma forskning og viten*, 15(4), 51–59.
- Gustavsen, B. (1990). *Strategier for utvikling i arbeidslivet*. Aschehoug.
- Gustavsen, B. & Hunnius, G. (1981). *New Patterns of Work Reform. The case of Norway*. Universitetsforlaget.
- Hagen, I. M., Seip, Å. A. & Svalund, J. (2020). *Hovedavtalen i staten – et godt virkemiddel for samarbeid, medbestemmelse og utvikling?* (Faforapport 2020:28). Forskningsstiftelsen Fafo.
- Hagen, I. M. & Svarstad, E. (2018). 15 år med anbefaling for eierstyring og selskapsledelse. *Magma forskning og viten*, 21(5), 40–51.
- Hall, P. A. & Soskice, D. (Red.). (2001). *Varieties of capitalism: The institutional foundations of comparative advantage*. Oxford University Press.
- Hansen, K., Aasen, T. M., Amundsen, O., Andersen, L., Gjelsvik, M. & Gressgård, L. J. (2011). *Håndbok i medarbeiderdrevet innovasjon*. Nærings- og handelsdepartementet. https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/nhd/vedlegg/veiledninger-og-brosjyrer/medarbeiderdrevetinnovasjon_handbok_des2012.pdf?id=2291738
- Harju, J., Jäger, S. & Schoefer, B. (2021). Voice at work. *American Economic Journal: Applied Economics*, 17(3), 271–309.

- Hedström, P. & Ylikoski, P. (2010). Causal mechanisms in the social sciences. *Annual Review of Sociology*, 36(1), 49–67.
- Heiret, J. (2003a). Et nasjonalt system i en internasjonal verden 1978–2003. I J. Heiret, O. Korsnes, K. Venneslan & Ø. Bjørnson (Red.), *Arbeidsliv, historie, samfunn. Norske arbeidslivsrelasjoner i historisk, sosiologisk og arbeidsrettslig perspektiv* (s. 177–245). Fagbokforlaget.
- Heiret, J. (2003b). International management strategies and models of industrial relation – a Norwegian experience. I D. Fleming & C. Thörnquist (Red.), *Nordic management – Labour relations and internalization. Converging and Diverging tendencies* (s. 103–130). Nordic Council of Ministers.
- Heiret, J. (2003c). Samarbeid og statlig styring. I J. Heiret, O. Korsnes, K. Venneslan & Ø. Bjørnson (Red.), *Arbeidsliv, historie, samfunn. Norske arbeidslivsrelasjoner i historisk, sosiologisk og arbeidsrettslig perspektiv* (s. 109–176). Fagbokforlaget.
- Heiret, J. (2012). Three Norwegian varieties of a Nordic model – A historical perspective on working life relations. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 2(4), 45–66.
- Hernes, G. (2006). *Den norske mikromodellen. Virksomhetsstyring, partssamarbeid og sosial kapital* (Fafo-notat 2006:25). Forskningsstiftelsen Fafo.
- Hibbs Jr., D. A. & Locking, H. (2000). Wage dispersion and productive efficiency: Evidence for Sweden. *Journal of Labor Economics*, 18(4), 755–782.
- Hilsen, A., Nyen, T., Steen, J. & Tønder, A. (2021). *Fagarbeideres bidrag til innovasjon i norsk arbeidsliv* (Fafo-rapport 2021:30). Forskningsstiftelsen Fafo.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage.
- Houeland, C. & Jordhus-Lier, D. (2022). 'Not my task': Role perceptions in a green transition among shop stewards in the Norwegian petroleum industry. *Journal of Industrial Relations*, 64(4), 522–543. <https://doi.org/10.1177/00221856211068500>
- Houeland, C. & Tørres, L. (2024). *Forhandling for forandring* (Fafo-notat 2024:10). Forskningsstiftelsen Fafo.
- Hyman, R. (2001). *Understanding European trade unionism: Between market, class and society*. Sage.
- ILO. (u. å.). Social dialogue and tripartism. <https://www.ilo.org/topics-and-sectors/social-dialogue-and-tripartism>
- Jensen, M. B., Johnson, B., Lorenz, E. & Lundvall, B. Å. (2007). Forms of knowledge and modes of innovation. *Research Policy*, 36(5), 680–693.
- Jensen, M. C. & Meckling, W. H. (1979). Rights and production functions: An application to labor-managed firms and codetermination. *Journal of business*, 52(4), 469–506.
- Jorgenson, D. W., Gollop, F. M. & Fraumeni, B. M. (1987). *Productivity and U.S. economic growth*. Harvard University Press.
- Korsnes, O. & Heiret, J. (2003). Det norske systemet av arbeidslivsrelasjoner. I J. Heiret, O. Korsnes, K. Venneslan & Ø. Bjørnson (Red.), *Arbeidsliv, historie, samfunn. Norske arbeidslivsrelasjoner i historisk, sosiologisk og arbeidsrettslig perspektiv* (s. 9–16). Fagbokforlaget.
- Kuldova, T. Ø., Drange, I., Enehaug, H., Falkum, E., Underthun, A. & Wathne, C. T. (2020). *Faglig skjønn under press. Fire case-studier og en sammenfatning* (AFI-rapport 2020:6). Arbeidsforskningsinstituttet AFI.
- Kuldova, T. Ø. & Nordrik, B. (2023). Workplace investigations, the epistemic power of managerialism and the hollowing out of the Norwegian model of co-determination. *Capital & Class*, 48(3), 463–488. <https://doi.org/10.1177/03098168231179971>
- Lier, D. C. (2007). Places of work, scales of organising: A review of labour geography. *Geography Compass*, 1(4), 814–833.
- Lofquist, E. A. & Matthiesen, S. B. (2018). Viking leadership: How Norwegian transformational leadership style effects creativity and change through organizational citizenship behavior (OCB). *International Journal of Cross Cultural Management*, 18(3), 309–325. <https://doi.org/10.1177/1470595818806326>

- Lopatta, K., Böttcher, K. & Jaeschke, R. (2018). When labor representatives join supervisory boards: empirical evidence of the relationship between the change to parity codetermination and working capital and operating cash flows. *Journal of Business Economics*, 88(1), 1–39.
- Miles, R. E., Miles, G. & Snow, C. C. (2005). *Collaborative Entrepreneurship. How communities of networked firms use continuous innovation to create economic wealth*. Stanford Business Books.
- Moen Dahl, E. & Hagen, I. M. (2023). Medbestemmelsesbarometeret 2022: Hva nå? Mikromodellens møte med nye utfordringer. (AFI-rapport 2023:05). Arbeidsforskningsinstituttet AFI.
- Moene, K. O. & Wallerstein, M. (2006). The Scandinavian model and economic development. *World Bank Development Outreach*.
- Moene, K. O. & Wallerstein, M. (2006). Social democracy as a development strategy. *Globalization and egalitarian redistribution*, 148–168.
- Nergaard, K. (2025). *Organisasjonsgrader, tariffavtaledekning og arbeidskonflikter 2023 og 2024* (Fafo-notat 2025:15). Forskningsstiftelsen Fafo.
- Nielsen, P., Nielsen, R. N., Bamberger, S. G., Stamhus, J., Fonager, K., Larsen, A., Vinding, A. L., Ryom, P. K. & Omland, Ø. (2012). Capabilities for innovation: The Nordic model and employee participation. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 2(4), 85–115.
- NOU 2010:1 (2010). *Medvirkning og medbestemmelse i arbeidslivet*. Arbeidsdepartementet
- Qvale, T. U. (2002). A case of slow learning? Recent trends in social partnership in Norway with particular emphasis on workplace democracy. *Concepts and Transformation*, 7(1), 31–56.
- Qvale, T. U. (2008). Democratic management, leadership, culture and technology. I G. Szell, C.-H. Bøsling & U. Szell (Red.), *Education, Science and Labour – Perspectives for the 21st Century* (s. 447–476.). Peter Lang Verlag.
- Ringqvist, J. (2021). How do union membership, union density and institutionalization affect perceptions of conflict between management and workers? *European Journal of Industrial Relations*, 27(2), 131–148. <https://doi.org/10.1177/0959680120963546>
- Ringqvist, J. (2024). *Starka fack dämpar konfliktnivån: Sambandet mellan facklig organisering och upplevelsen av konflikter på arbetsmarknaden*. Arena Idé.
- Solow, R. M. (1956). A contribution to the theory of economic growth. *Quarterly Journal of Economics*, 70(1), 65–94. <https://doi.org/10.2307/1884513>
- Steel, D. (2004). Social mechanisms and causal inference. *Philosophy of the social sciences*, 34(1), 55–78.
- Strauss, G. (2006). Worker participation – some under-considered issues. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 45(4), 778–803.
- Svarstad, E. & Kostøl, F. B. (2022). Unions, collective agreements and productivity: A firm-level analysis using Norwegian matched employer–employee panel data. *British Journal of Industrial Relations*, 60(4), 864–894. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/bjir.12662>
- Sørhaug, T. (1996). *Om ledelse. Makt og tillit i moderne organisasjoner*. Universitetsforlaget.
- Trygstad, S., Alsos, K., Andersen, R., Bråten, M., Hagen, I. & Jensen, R. (2021). *Arbeidstakeres medbestemmelse og medvirkning* (Fafo-rapport 2021:10). Forskningsstiftelsen Fafo.
- Trygstad, S. & Steen Jensen, R. (2023). Demokrati på jobben. I T. Fløtten, H. Kavli & S. Trygstad (Red.), *Ulikhetenes drivere og dilemmaer* (s. 89–119). Universitetsforlaget.
- Trygstad, S. C. & Hagen, I. M. (2007). *Ledere i den norske modellen*. (Fafo-rapport 2007:24). Forskningsstiftelsen Fafo.
- Traaseth, A. K. & Gitmark, H. (2022). *Yngre lederes kjennskap til og kunnskap om den norske ledelsesmodellen*. [Masteroppgave]. Handelshøyskolen BI.
- Van De Voorde, K., Paauwe, J. & Van Veldhoven, M. (2012). Employee well-being and the HRM – organizational performance relationship: a review of quantitative studies. *International journal of management reviews*, 14(4), 391–407.

Aasen, T. M., Amundsen, O., Gressgård, L. J. & Hansen, K. (2012). In search of best practices for employee-driven innovation: Experiences from Norwegian work life. *Employee-driven innovation: A new approach* (s. 57–74). Palgrave Macmillan.

