

Jørgen Svalund og Inger Marie Hagen

Kompetente parter i energibransjen



Jørgen Svalund og Inger Marie Hagen

Kompetente parter i energibransjen

© Fafo 2014

ISBN 978-82-324-0086-7 (papirutgave)

ISBN 978-82-324-0087-4 (nettutgave)

ISSN 0801-6143

Omslagsfoto: Colourbox.no

Omslag: Fafos Informasjonsavdeling

Trykk: Allkopi AS

Innhold

Forord	5
Kapittel 1 Partssamarbeid i energisektoren.....	7
Bakgrunn	7
Energibransjen	10
Partssamarbeid: analyse og tidligere forskning	13
Rapportens oppbygging.....	15
Kapittel 2 Metodisk opplegg	17
Data	17
Kvalitative intervjuer	25
Kapittel 3 Samarbeidsklima	27
Samarbeidsforhold.....	27
Endringer i forholdet mellom partene?	34
Kapittel 4 Innflytelse	37
Inkluderes tillitsvalgte i beslutningsprosesser?	37
Innflytelse i beslutningsprosesser	40
Innflytelse i omstillingsprosesser.....	45
Kapittel 5 Kunnskap og kunnskapsbehov	47
Tillitsvalgtes kunnskap om endringsbehov og utfordringer	47
Kunnskapsbehov	49
Kapittel 6 Avslutning	57
Litteratur	60
Vedlegg 1 Intervjuguide ledere	61
Vedlegg 2 Intervjuguide tillitsvalgte	63

Forord

I denne rapporten retter vi oppmerksomhet mot partssamarbeid i energibransjen. Vi undersøker hvordan partssamarbeidet fungerer i bedrifter hvor EL & IT Forbundet har tariffavtale med arbeidsgiverorganisasjonen Energi Norge. Vi er spesielt opptatt av å kartlegge om ledelsen i virksomheter i bransjen er flink nok til å inkludere tillitsvalgte i ulike beslutningsprosesser, og om tillitsvalgte på ulike nivåer er godt nok skolerte til å håndtere sin rolle, og derigjennom bidra til at bedriftene utvikler seg i ønsket retning. Disse spørsmålene har vi søkt å besvare både gjennom en nettbasert undersøkelse rettet mot ledere og tillitsvalgte i disse virksomhetene og gjennom kvalitative intervjuer som i større grad gir mulighet til å gå i dybden på disse spørsmålene.

Undersøkelsen er finansiert av Hovedorganisasjonenes Fellestiltak og Energi Norge, og initiert av EL & IT og Energi Norge i fellesskap. Ståle Borgersen fra Energi Norge og Jarle Eide fra EL & IT har fungert som referansegruppe for prosjektet og har fulgt arbeidet med rapporten fra start til slutt. De har også bidratt med e-postadresser og innspill i forbindelse med de kvalitative intervjuene. Takk for hjelp til dette og for konstruktive bidrag til en tidligere versjon av rapporten. Jeg vil òg takke dem som har bidratt til undersøkelsen gjennom å svare på spørreundersøkelsen og stille opp i de kvalitative intervjuene – uten deres bidrag ville det ikke blitt en rapport.

Ved Fafo har Inger Marie Hagen bidratt med analyser av spørreundersøkelsen, mens Sissel Trygstad har bistått med kvalitetssikring av rapporten. Publikasjonsavdelingen ved Fafo fortjener videre takk for godt arbeid med figurer, tabeller og korrektur av rapporten. Eventuelle feil og mangler ved rapporten står forfatterne ansvarlig for.

Oslo, februar 2014

Jørgen Svalund

Kapittel 1 Partssamarbeid i energisektoren

Den norske arbeidslivsmodellen bygger på tett samarbeid mellom partene i arbeidslivet, både sentralt og lokalt. Samarbeidet mellom tillitsvalgte og ledere i den enkelte virksomhet, eller det vi ofte kaller lokalt partssamarbeid, er viktig fordi det gir ansatte mulighet til å bli hørt og til å påvirke sin egen arbeidssituasjon. Det har en verdi i seg selv. Gjennom tett samarbeid og godt tillitsforhold mellom ledelse og tillitsvalgte kan bedrifter og produksjonsprosesser utvikles på en bedre og mer effektiv måte.

I denne rapporten retter vi blikket mot partssamarbeid på virksomhetsnivå i energisektoren. Gjennom en spørreundersøkelse rettet mot ledere og tillitsvalgte undersøker vi hvordan partssamarbeidet fungerer i bedrifter hvor EL & IT har tariffavtale med arbeidsgiverorganisasjonen Energi Norge. Vi er spesielt opptatt av å kartlegge om ledelsen i virksomheter i bransjen er flink nok til å inkludere tillitsvalgte i ulike beslutningsprosesser, og om tillitsvalgte på ulike nivåer er godt nok skolerte til å håndtere sin rolle, og derigjennom bidra til at bedriftene utvikler seg i ønsket retning. Rapporten har derfor som mål å fremskaffe kunnskap om partssamarbeid i energisektoren og hvilke utfordringer og muligheter partene møter i den enkelte virksomhet.

Bakgrunn

I norsk arbeidslivsorganisering er bedriftsdemokrati og et velfungerende partssamarbeid et sentralt element. Høy grad av medvirkning fra ansatte i en virksomhet sikrer at de som vet hvor «skoen trykker», de som utfører arbeidsoppgavene i linjen, får innflytelse over arbeidsorganisering og produksjonsprosesser. Samtidig styrker et velfungerende partssamarbeid individets stilling innenfor organisasjonen, og medbestemmelse kan derfor også begrunnes som en rettighet til makt og innflytelse over egen arbeidshverdag. Over tid har argumentene for bedriftsdemokrati beveget seg fra medbestemmelse som rettighet til medbestemmelse på grunn av effektivitet og produktivitet (Hagen 2003). Imidlertid har produktivitet vært et grunnleggende og bærende element i norsk partssamarbeid siden den første arbeiderkommisjonen av 1918. Produksjonsutvalgene i 1945, revisjonene i Hovedavtalen så vel som samarbeidsforsøkene mellom LO og NHO

på 1960-tallet hadde alle til felles at samarbeidet skulle være til beste for begge parter; gjennom økt produktivitet ble «kaka til fordeling» større. Samarbeidsforsøkernes forsøk med selvstyrte grupper skulle eksempelvis gi mer utviklende jobber hvor utførelse av arbeidsoppgaver og ledelse av arbeidsoppgavene skulle integreres tettere (Thorsrud & Emery 1969). Et element i begrunnelsen for hvorfor en slik organisering hadde noe for seg, var at den kunne bidra til bedre produkter og bedre produktivitet gjennom kontinuerlig forbedring fra dem som var nærmest produksjonen.

Partssamarbeid er per definisjon et samarbeid mellom to klart definerte parter. Denne *partsrelasjonen*, og hvorvidt samarbeidet fungerer bra eller ikke, er avhengig av både individuelle og strukturelle forhold knyttet til de to partene som inngår i relasjonen. Begge parter må ha nødvendig kompetanse om lov- og avtaleverk, produksjonsforholdene og bransjekunnskap og også relasjonelle egenskaper. Partene må ha et genuint ønske om å bruke partssamarbeid som et redskap til beste for alle parter, til å utvikle produktive kompromisser. Denne evnen – eller rettere sagt muligheten – avhenger også av hvilken myndighet lederne er gitt på ulike nivåer, og hvilken myndighet de tillitsvalgte har fått delegert fra sine medlemmer. Hvilken frihet har de til å samhandle lokalt? Er den andre parts ufrihet akseptabel for motparten?

Forskningsspørsmål

Denne undersøkelsen setter partssamarbeid i energibransjen i fokus. Energibransjen, i Norge også kalt kraftbransjen, består av virksomheter som produserer, overfører og selger elektrisk strøm. Ifølge SSBs nasjonalregnskap var det i 2011 om lag 12 500 personer sysselsatt i energibransjen. Mange av virksomhetene i bransjen er samlet i Energi Norge. Energi Norge er en interesse- og arbeidsgiverorganisasjon for norsk kraftnæring, og de er tilsluttet Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO). De representerer cirka 280 bedrifter (medlemmer) som produserer, frakter og selger strøm og varme. Store virksomheter som Statkraft, Hafslund, BKK og E-CO Energi er medlemmer, mens en del selskaper er medlemmer i KS Bedrift, som organiserer kommunalt eide virksomheter i KS. Virksomheter som er medlemmer i KS Bedrift, ledere og tillitsvalgte i disse, er ikke dekket av denne undersøkelsen. Isteden konsentrerer vi oss om ledere og tillitsvalgte i virksomheter som er dekket av energioverenskomsten mellom Energi Norge på den ene siden og LO tilknyttede EL & IT på den andre siden. EL & IT organiserer primært montører, teknikere og ingeniører, men har også medlemmer i administrative staber og på funksjonærsiden. Disse yrkesgruppene utgjør en stor andel av arbeidstakerne i bransjen, og mange av dem er sentrale for produksjonen i virksomhetene (Jordfald & Svalund 2009:21–22). Slik sett organiserer EL & IT sentrale arbeidstakergrupper i virksomhetene rapporten tar for seg. EL & IT har ifølge dem selv om lag 4600 medlemmer som omfattes av energioverenskomsten. I tillegg har de tariffansvar for om lag 500 av Fagforbundets medlemmer. Dette innebærer at EL & IT organiserer en høy

andel av arbeidstakerne i bransjen, samtidig som andelen arbeidstakere de organiserer innenfor sitt område, er høy.

Hovedavtalen mellom NHO og LO definerer plikter og rettigheter for ledere og tillitsvalgte i den enkelte virksomhet. I tillegg regulerer også arbeidsmiljøloven (aml.) enkelte sider ved forholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstakeres representanter i den enkelte bedrift. Samarbeidet mellom ledere og tillitsvalgte lokalt kan preges av tillitsvalgtes kompetanse, både erfaring med slikt samarbeid og deres kunnskap om rettigheter og plikter. Mens selv om fagforeninger og deres tillitsvalgte har rett til informasjon og konsultasjon om en rekke spørsmål, er beslutningsrettene i de fleste spørsmål overlatt til arbeidsgiver. Det er derfor opp til arbeidsgiversiden om, og i hvilken grad, de ønsker å ta hensyn til innspill fra tillitsvalgte. Rapportens overordnede spørsmål er derfor hvorvidt tillitsvalgte inkluderes i beslutningsprosessene i tilstrekkelig grad og på en effektiv måte. Eller mer systematisk:

- Har tillitsvalgte nok kunnskap og kompetanse til å jobbe for at bedriften utvikler seg i ønsket retning?
- Er ledelsen flink nok til å inkludere tillitsvalgte i beslutningsprosesser?

For å kunne belyse disse to spørsmålene gjennomfører vi i rapporten en bredere kartlegging av hvordan ledere og tillitsvalgte vurderer dagens partssamarbeid. I tiden november–desember 2013 ble det gjennomført en nettbasert spørreundersøkelse blant ledere og EL & IT sine tillitsvalgte i virksomheter hvor det er en tariffavtale mellom Energi Norge og EL & IT. Her er vi for det første særlig opptatt av om de tillitsvalgte og ledelsen har en *felles forståelse* av utfordringer når det gjelder krav til kompetanse og samarbeid, og om tillitsvalgte og ledere er godt nok skolerte i lov- og avtaleverk.

For det andre kan partssamarbeid i noen virksomheter også dreie seg om ulike driftsbeslutninger, organisering av arbeidet og lignende, som fattes daglig i den enkelte virksomhet. Av den grunn ser vi nærmere på om tillitsvalgte og ledere opplever at de, og deres motpart, har god nok kunnskap på sentrale saksområder knyttet til bedriftens omstillingsbehov og utviklingen i bransjen, og om lederne opplever at tillitsvalgte har viktig kompetanse til nytte for utviklingen av bedriften.

For det tredje fokuserer vi på samarbeidets innhold. Mener ledere at tillitsvalgte spiller en konstruktiv rolle i omstillingsprosesser og utviklingsarbeid, og blir tillitsvalgte inkludert i beslutningsprosesser av betydning for arbeidsplassens utvikling og deres medlemmers interesser?

På bakgrunn av kartleggingen av disse forholdene drøfter vi hva som kan sikre at ledere og tillitsvalgte på lavere nivåer har nødvendig kompetanse til å håndtere endrede betingelser i både bedriften og bransjen. Hvilke særskilte kompetanseutfordringer finnes? Og videre, gitt at partene skal iverksette fellestiltak som samler tillitsvalgte og ledere, hva vil være egnede tiltak?

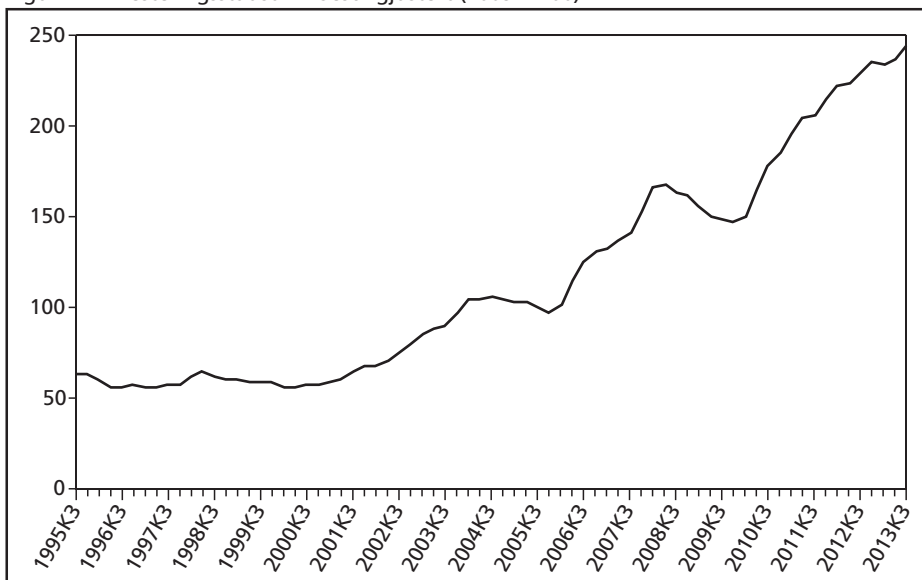
Energibransjen

Virksomheter som omfattes av energioverenskomsten befinner seg i en historisk sett sterkt regulert bransje. Energibransjen har vært preget av sterke politiske føringer helt siden innføringen av konsesjonslovgivning i 1909 og dannelsen av Norges vassdrags- og energidirektorat (NVE) i 1921 (Skjold 2006; Thue 2006). Den nye energiloven fra 1991 preger bransjens organisering og struktur slik den fremtrer i dag (Nilsen & Thue 2006). Den nye energiloven tok sikte på å skille de naturlige monopolvirksomhetene, som strømmettet, fra produksjon og omsetning av strøm. Det offentlige eier fortsatt det meste av produksjon og nettselskaper i energibransjen. Imidlertid har bransjen gjennomgått en sterk omstrukturering, hvor noen kommuner og fylkeskommuner har solgt seg ut, mens andre har kjøpt seg opp. En del enheter har blitt slått sammen i større regionale selskaper, og disse er ofte organisert i konsernstrukturer. Eksempler på slike selskaper er Lyse Energi i Rogaland, BKK i Bergens-regionen og Hafslund i Oslo-området. Tilsvarende finnes det en rekke regionale nettselskaper skapt gjennom de samme restruktureringsprosessene (Jordfald & Svalund 2009:13). BKK kan stå som et nokså tilfeldig valgt eksempel på krysseierskap og konserndannelse i energibransjen. Selskapet som ble stiftet av Bergen kommune og omlandskommuner i 1920, består i dag av BKK Produksjon AS (kraftproduksjon), mens nettselskapet heter BKK Nett AS. Omsetningsselskapet, som selger strømmen, heter BKK Kundetjenester AS. Videre eier BKK, sammen med andre i Statkraftalliansen, Fjordkraft AS, som er en av de største omsetterne av kraft i Norge. BKK har videre eierskap i en rekke tilknyttede selskaper, samtidig som Statkraft eier en stor andel av BKK (Jordfald & Svalund 2009:13).

Denne typen eierskapsendringer kan også medføre ulike former for endringer på arbeidsplassnivå, når det gjelder organisering av både arbeids- og beslutningsprosesser. For eksempel viser Alsos og Trygstad (2012:21) til at medbestemmelse i den enkelte virksomhet i mange tilfeller vil være utilstrekkelig for å øve innflytelse på alle avgjørelser som vedrører de ansattes arbeidssituasjon, da avgjørelser i noen sammenhenger fattes i sentrale fora i konsernene. Hyppig endring i konsernstrukturer og eierskapskonstellasjoner kan dermed utfordre innflytelsen den enkelte EL & IT-tillitsvalgte opplever å ha over forhold på arbeidsplassnivå.

I etterkant av den nye energiloven fra 1991 var energibransjen delvis preget av begrensede investeringer og lav aktivitet. I de senere år har dette snudd totalt, og det er nå historisk høye investeringer i energisektoren (figur 1.1). Dette skyldes både at nødvendige investeringer i kraftnettet har blitt skjøvet på, og en økt satsing på fornybar energiproduksjon. Slike investeringer er nødvendige for å oppnå en sikker strømforsyning og mer klimavennlig energibruk.

Figur 1.1 Investeringsstatistikk. Sesongjustert (2005 = 100).



Kilde: SSB, investeringsstatistikk.

Det økte investeringsbehovet innebærer at kraftselskapene i større grad enn tidligere har behov for arbeidskraft. Som Jordfald og Svalund (2009) tidligere har pekt på, møter bransjen etter hvert større begrensninger når det gjelder tilgangen på kvalifisert arbeidskraft.

Samtidig som bransjen møter store investeringsbehov, endrer EU sin regulering av kraftmarkedet. Selv om endringene ikke er gjennomført enda, antas det at disse endringene vil kunne slå inn i måten energibransjen i Norge kan organisere seg på i fremtiden. I tillegg til å legge ut et forslag til endringer i Energiloven på høring på bakgrunn av endringer i EUs reguleringer, har Olje- og energidepartementet (OED) også nedsatt et ekspertutvalg (Reiten-utvalget) som skal gjennomgå den langsiktige utviklingen av strømmettet i Norge. I den forbindelse skriver OED at «i de siste tiårene har det vært investert for lite i deler av nettet. Det er reist tvil om enkelte selskapers kompetanse til å ta i bruk ny teknologi og foreta nødvendige omstillinger til nye oppgaver. Dessuten kan størrelse ha betydning for løfteevnen til nødvendige investeringer» (OED 2013).

Samtidig som sektoren stilles overfor en rekke slike utfordringer og behov, er bransjen sterkt regulert. Strømmettet er en grunnleggende infrastruktur og har stor samfunnsmessig betydning. Av den grunn møter virksomhetene i bransjen også krav til kvaliteten og kompetansen på arbeidet de gjør. Med hjemmel i energiloven har NVE utarbeidet en forskrift, kompetanseforskriften, som klargjør og konkretiserer hvilke krav selskapene må forholde seg til når det gjelder bemanning i eget selskap.

«Forskriften skal bidra til å sikre at alle som har konsesjon i medhold av energiloven §3-1 eller §3-2 har egen kompetanse til i normaldrift å utføre de oppgaver som følger av energiloven, forskrifter til energiloven og konsesjonsvedtak fastsatt med hjemmel i energiloven.»

Forskriften begrenser hvilke selskaper som kan utføre driftsoppgaver på kraftverk eller nettanlegg, og kan dermed virke inn på hvordan virksomhetene kan bruke innleie og leverandører for å få utført sine oppgaver.

Reguleringene i bransjen, endringene bransjen står overfor, og påvirkningen dette har på arbeidsplassnivå, er et bakteppe for at Energi Norge og EL & IT ønsket å undersøke partssamarbeid og tillitsvalgte og lederes kompetanse knyttet til partssamarbeid i virksomhetene i bransjen. Et velfungerende partssamarbeid fordrer kompetente parter med en felles forståelse av utfordringer både for den enkelte bedrift og for bransjen som helhet. Videre er respekt for hverandres roller, inkludering av tillitsvalgte i beslutningsprosesser og vilje til å lytte på begge sider av bordet viktige ingredienser. I den forbindelse er kunnskap om lov- og avtaleverket og utviklingstrekk i bransjen avgjørende. En undersøkelse Fafo gjennomførte i 2009, viste at 27 prosent av lederne vurderte sin egen kunnskap om Hovedavtalen som fraværende eller svært dårlig, mens den tilsvarende andelen blant tillitsvalgte var 19 prosent (Falkum mfl. 2009). Denne kunnskapen var særlig lav blant ledere i privat sektor. Når denne typen kunnskap er fraværende eller svært mangelfull, kan det bli krevende å få til et godt partssamarbeid. Videre viser en undersøkelse blant NITOs tillitsvalgte et klart behov for mer kunnskap om arbeidsrett, rettigheter i arbeidslivet, forhandlingsteknikk samt økonomi og regnskap (Trygstad & Vennesland 2012:32). Det ser ut til at tillitsvalgtes behov for opplæring og skolering særlig er stort på de arbeidsplassene der klubbene er små, og der den tillitsvalgte ikke er frikjøpt (Nergaard & Trygstad 2012).

EL & IT og Energi Norge har en felles forståelse av at det eksisterer utfordringer knyttet til partssamarbeidet i energisektoren. Sektoren har vært gjennom store endringer siden midten av 1990-tallet. Frem til da var majoriteten av medlemmene i EL & IT dekket av energiavtalen i KS Bedrift. Fristilling og liberalisering av kraftmarkedet endret dette. Store selskaper som BKK gikk inn i NHO, og i dag er kun 30 prosent av selskapene i bransjen (målt ved sysselsetting) i KS-området. Et resultat av utviklingen har blitt langt flere lokale avtaler, noe som ifølge EL & IT skaper utfordringer for lokale tillitsvalgte. Samtidig preges sektoren av stadige endringsprosesser i form av blant annet fusjoner og fisjoner. Dette stiller større krav til tillitsvalgtrollen, blant annet når det gjelder involvering i virksomhetenes utviklingsbehov og strategier. Samtidig krever dette også lokale arbeidsgivere med vilje til å inkludere tillitsvalgte i beslutningsprosesser.

Partssamarbeid: analyse og tidligere forskning

Partssamarbeid i den enkelte virksomhet er grunnlagt både på formelle avtaler og reguleringer og på praksis i den enkelte virksomhet over år. Et viktig grunnlag for tillitsvalgtes innflytelse og partssamarbeid i virksomheter som er regulert av energi-overenskomsten mellom Energi Norge (tilknyttet NHO) og EL & IT (tilknyttet LO), er nedfelt i Hovedavtalens kapittel 9 mellom NHO og LO. Kapittel 9 tar spesielt for seg forhold som dreier seg om partssamarbeid i virksomhetene.

Kap. IX: Informasjon, samarbeid og medbestemmelse

§ 9 -1 Målsetting

Landsorganisasjonen i Norge og Næringslivets Hovedorganisasjon er enige om nødvendigheten av et godt og tillitsfullt forhold mellom arbeidstakerne, deres tillitsvalgte og bedriften, både i enkeltsselskap og konsern. Gjennom medinnflytelse og samarbeid skal de ansatte med sin erfaring og innsikt være med å skape de økonomiske forutsetninger for bedriftens fortsatte utvikling, og for trygge og gode arbeidsforhold til beste for så vel bedrift som arbeidstakere. Forholdene må legges til rette slik at de enkelte medarbeidere, eventuelt gjennom deres tillitsvalgte, kan få reell innflytelse på bedriftens alminnelige arbeid med bl.a. å øke effektiviteten, nedsette produksjonsomkostningene, bedre bedriftens konkurransevne, utnytte ny teknologi og lette nødvendig omstilling. Det er en felles plikt for bedriftens ledelse, de ansatte og deres tillitsvalgte, å ta initiativ til og aktivt støtte opp om og medvirke til samarbeid. Hovedorganisasjonene vil på sin side, gjennom ulike tiltak, felles og hver for seg, yte støtte til dette arbeid. Målsettingen i denne paragraf er bindende når det gjelder samarbeid på bedriften og skal også være veiledende for partene på den enkelte bedrift ved organiseringen av samarbeidet.

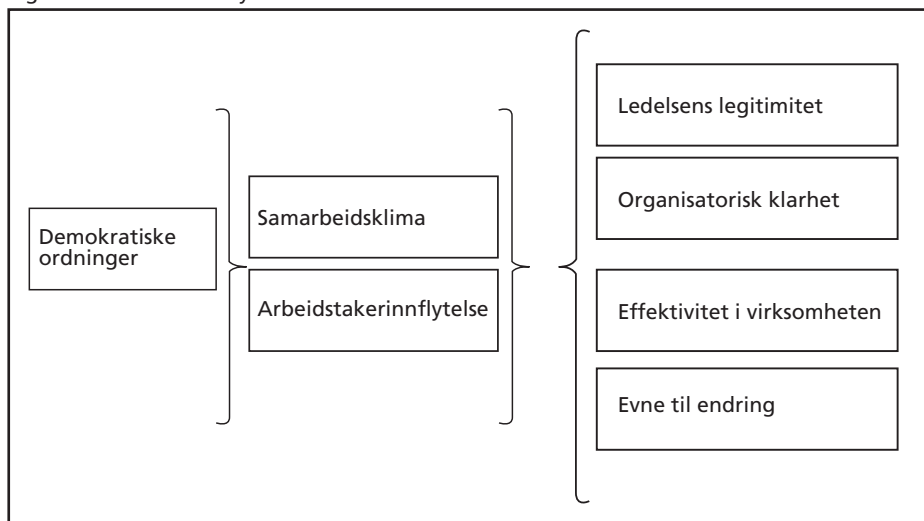
(Hovedavtalen 2010–2013 LO-NHO)

Hovedavtalen legger altså opp til informasjon, samarbeid og medinnflytelse, og det pekes på at både ledelse og de ansatte og deres tillitsvalgte oppfordres til å ta initiativ til, støtte opp om og medvirke til samarbeid. Denne rapportens forskningsspørsmål griper dermed direkte inn i disse målsettingene. Legges det til rette for tillitsvalgtes medvirkning slik Hovedavtalen legger opp til? I hvilken grad bruker de ansatte sin erfaring og innsikt til å skape økonomiske forutsetninger for bedriftens fortsatte utvikling?

I rapporten tar vi utgangspunkt i en modell Fafo har utviklet som en del av arbeidet vi gjorde for Arbeidsdepartementet i forbindelse med NOU 2010:1 (*Medvirkning og medbestemmelse i arbeidslivet*). Her fant vi – som figur 1.2 antyder – at de demokratiske

ordningene (eller m.a.o. lov- og avtaleverket) har en positiv sammenheng med både arbeidstakerinnflytelse og samarbeidsklima mellom partene. Videre fant vi at innflytelse til de ansatte har positiv effekt både for ledelsens legitimitet, organisatorisk klarhet (eller ansattes evne til å forstå organisasjonen og informasjonsstrømmene), virksomhetens effektivitet og evne til endring.

Figur 1.2 Ansattes innflytelse.



Kilde: Falkum mfl. (2009:99).

Det empiriske grunnlaget for modellens konklusjoner befinner seg i Falkum mfl. 2009, mens modellen i denne undersøkelsen skal brukes som utgangspunkt for analysen av prosjektets datamateriale. Det innebærer at vi blant annet analyserer materialet med sikte på å forstå:

- Hvilke demokratiske ordninger finnes?
 - o Er ordninger basert på lov- eller avtaleverk?
- Hvordan er forholdet og tilliten mellom partene? Er det et godt klima?

I rapporten er vi også opptatt av

- de tillitsvalgtes innflytelse på vegne av sine medlemmer – sett fra lederne og de tillitsvalgtes side.

Videre ser vi på

- kompetanse om lov- og avtaleverk
- kompetanse knyttet til relasjoner og konflikthåndtering og i å bygge tillit

- bransjespesifikk kompetanse, hva trenger virksomhetene av kompetanse, hva er utfordringene i bransjen og den enkelte virksomhet, og hvilke omstillinger vil sannsynligvis finne sted – i bransjen som sådan og i organiseringen av arbeidet i den enkelte virksomhet – organisatorisk så vel som teknologisk?

Endelig er vi opptatt av

- partenes forventninger til hverandre og til «effekten» av partssamarbeidet – for virksomhetens lønnsomhet og for de ansattes arbeidssituasjon.

I tillegg til Falkum mfl. (2009) vil vi bruke flere andre tidligere undersøkelser til å sammenligne med resultatene i energisektoren. I *Medbestemmelse og samarbeid lokalt: Sett fra Fellesforbundets ståsted* (Alsos & Trygstad 2012) intervjues tillitsvalgte innenfor områdene industri, bygg, treforedling og hotell og restaurant for å identifisere hva som fungerer godt og mindre godt når det gjelder partssamarbeid og medbestemmelse på virksomhetsnivå blant Fellesforbundets tillitsvalgte. I *Tillitsvalgtes hverdag ... sett fra grasrota i seks LO-forbund* undersøker Nergaard og Trygstad (2012) videre hvordan det er å være lokal tillitsvalgt i seks forskjellige forbund i LO ved hjelp av intervjuer og en spørreundersøkelse. Endelig, i *Medbestemmelse: Har eierskap betydning?* ser Trygstad og Vennesland (2012) nærmere på hvordan partssamarbeid fungerer i de virksomheter der NITO organiserer medlemmer, og videre om praktisering og utøvelse av medbestemmelse påvirkes av om virksomheten er norsk eller utenlandsk eid.

Disse undersøkelsene tar for seg tillitsvalgte i ulike næringer og fra ulike fagforeninger og gir innblikk i tillitsvalgtes oppfattelse av ulike sider ved medbestemmelses- og samarbeidssystemene i virksomhetene hvor de er ansatt. Undersøkelsene gir samtidig mulighet til å sammenligne resultatene blant tillitsvalgte i andre bransjer og fagforeninger med opplevelsene til tillitsvalgte og ledere i EL & IT og fungerer dermed som et referansepunkt i rapporten.

Rapportens oppbygging

Kapittel 2 tar for seg ulike metodiske utfordringer og beskriver data, utvalg og representativitet. Videre kommer vi inn på hvordan data analyseres og presenteres i rapporten. Endelig kommer vi inn på trekk ved respondentene og hvorledes samarbeidet er organisert.

Kapittel 3 tar for seg samarbeidsklima og partenes oppfatning av hverandre. Hvordan er tillitsforholdene mellom ledere og tillitsvalgte, og tilrettelegges det for fagforeningsaktivitet på den enkelte arbeidsplass?

Tema for kapittel 4 er innflytelse og hvor mye innflytelse tillitsvalgte i energibransjen har. Inkluderes de tillitsvalgte i beslutningsprosesser? I kapittel 5 tar vi for oss ledere og tillitsvalgtes kunnskap og kompetanse om rettigheter og plikter om når og på hvilken måte tillitsvalgte har rett til å delta i beslutningsprosesser. Kapitlet tar også for seg betydningen av «praktisk» kunnskap, kunnskap og kompetanse rundt temaene som det samarbeides om.

I kapittel 6 diskuterer vi hovedtrekkene i undersøkelsen og retter blikket fremover.

Kapittel 2 Metodisk opplegg

I dette kapitlet kommer vi nærmere inn på det metodiske opplegget vi har benyttet oss av. Vi presenterer datagrunnlaget, spørreskjemaet, utvalg, frafall og representativitet knyttet til den kvantitative undersøkelsen, og vi beskriver kort analysemetoder og hvordan kvantitative data presenteres i rapporten. Videre presenteres trekk ved respondentene som har deltatt i den kvantitative undersøkelsen. Den kvantitative spørreundersøkelsen har begrensinger når det gjelder hvilke typer informasjon den kan gi. For å bedre fortolkningen av den kvantitative undersøkelsen, samt for å gi utfyllende informasjon knyttet til utfordringer og muligheter i partssamarbeid på virksomhetsnivå i sektoren, har vi derfor gjennomført ni kvalitative intervjuer blant ledere og tillitsvalgte. Bakgrunn, muligheter og utfordringer ved en slik kombinasjon av metoder diskuteres også i kapitlet.

Data

Den kvantitative undersøkelsen gikk ut til tillitsvalgte og ledere i virksomheter som er dekket av energioverenskomsten mellom Energi Norge og EL & IT. Undersøkelsen ble gjennomført ved hjelp av undersøkelsesopplegget Opinio, som er designet for å konstruere, sende ut og samle sammen data fra nettbaserte spørreundersøkelser. Undersøkelsen ble sendt ut via e-post, og spørreskjemaene ble fylt ut via en nettløse. Undersøkelsen lå ute i tidsrommet november–desember, og det ble i alt sendt ut tre påminnelser.

Kvantitative data har sin styrke knyttet til å kartlegge omfanget av ulike fenomen. De gir ikke alltid like gode inntak til å forstå hvorfor de tillitsvalgte, eller lederne, opplever situasjonen slik de gjør. For å bedre forstå dynamikken i partssamarbeidet i den enkelte virksomhet har vi derfor i tillegg intervjuet fem tillitsvalgte og fem ledere om hvordan partssamarbeidet fungerer i deres virksomhet, og om hvilke utfordringer som kan oppstå i dette samarbeidet. Hvordan motarbeides eventuelt tillitsvalgte i sitt arbeid, hva er utfordringene de møter i sin hverdag i den enkelte virksomhet? Hva begrenser deres mulighet til å medvirke? Hvilke spørsmål er stridstemaer, er det vanskelig å få tak i utfordringene bransjen og virksomhetene står overfor, og i så fall hva kan ulike oppfatninger om tillitsvalgtes kompetanse i slike spørsmål komme av? Kombinasjon

av kvalitative intervjuer og en kvantitativ spørreundersøkelse er en fremgangsmåte som Fafo har benyttet ved tidligere undersøkelser med stort hell (se for eksempel Nergaard & Trygstad 2012).

Det kvantitative spørreskjemaet

Spørreskjemaet¹ tar opp en rekke temaer og enkeltspørsmål knyttet til undersøkelsens forskningstemaer. Spørreskjemaet kartlegger bakgrunnsforhold rundt lederne og de tillitsvalgte, som hvor lenge de har sittet i sin rolle, og hvor mange ansatte de leder, eller hvor mange fagforeningsmedlemmer de representerer, hvilke typer formelle organer lederne eller de tillitsvalgte er med i, og hvordan de opplever lederrollen. I tillegg til slike bakgrunnsforhold legger spørreskjemaet vekt på tre hovedtemaer. For det første kartlegger undersøkelsen hvordan samarbeidsklimaet oppleves for tillitsvalgte og ledere. Er det tillit mellom ledere og tillitsvalgte? Tilrettelegges det for tillitsvalgtes deltakelse? For det andre kartlegger undersøkelsen hvordan ledere og tillitsvalgte opplever tillitsvalgtes innflytelse i beslutningsprosesser. Opplever tillitsvalgte at de tas med på råd? Opplever lederne at de tar de tillitsvalgte med på råd? Er det spesielle områder eller temaer hvor tillitsvalgte har eller ikke har innflytelse? For det tredje fokuserer undersøkelsen på kompetanse og kunnskapsbehov som kan påvirke partssamarbeidet. Kjenner ledere og tillitsvalgte til lov- og avtaleverk, bransjens omstillingsbehov og andre forhold som virker inn på måten partene skal samhandle på, og hvilke løsninger de finner formålstjenlig?

I spørreundersøkelsen brukes det en rekke oppfølgingsspørsmål, slik at ledere får spørsmål knyttet til lederrollen, mens tillitsvalgte får spørsmål som er mer relevante for dem. I hovedsak har vi forsøkt å lage sammenlignbare spørsmål, slik at svarene blant ledere og tillitsvalgte senere kunne sammenlignes. I tillegg til at undersøkelsen skiller mellom ledere og tillitsvalgte, gir den nettbaserte undersøkelsen mulighet til å følge opp svar på andre spørsmål, slik at for eksempel de som svarer ja på at virksomheten har vært gjennom en omorganiseringssprosess, senere får oppfølgingsspørsmål rundt dette.

Mange av spørsmålene i undersøkelsen er hentet fra to andre undersøkelser gjennomført hos Fafo, én gjennomført blant NITO-tillitsvalgte (Trygstad & Vennesland 2012) og én gjennomført om tillitsvalgtes hverdag i seks LO-forbund (Nergaard & Trygstad 2012). Spørsmålene og svaralternativene er selvsagt tilpasset energisektoren og forskningsspørsmålene vi er opptatt av i denne rapporten, men gjenbruk av spørsmål gir oss mulighet til å sammenligne svarene i denne undersøkelsen med erfaringer fra andre bransjer de senere årene.

¹ Spørreskjemaet kan lastes ned fra www.fafo.no/pub/rapp/20351/index.html

Utvalg, representativitet og frafall

Energi Norge ga oss e-postadresser til ledere i aktuelle virksomheter, og EL & IT bidro med e-postadresser til tillitsvalgte i de samme virksomhetene. E-posten med undersøkelsen ble sendt til 492 e-postadresser. 18 av e-postadressene virket ikke, og e-postene kom i retur, mens åtte personer meldte fra per e-post om at de var utenfor undersøkelsens målgruppe og derfor ikke ville svare på undersøkelsen. Bruttoutvalget ble derfor 469 e-postadresser (personer). Da innsamlingen ble avsluttet, hadde vi fått inn 239 svar fra ledere på ulike nivåer og 40 svar fra tillitsvalgte. Den totale svarprosenten i undersøkelsen ble dermed på 61 prosent, og den var omtrent like høy blant både ledere og tillitsvalgte. I nettbaserte undersøkelser kan e-postene noen ganger bli stoppet i ulike filtre før de kommer frem til respondenten, og på den bakgrunn er svarprosenten i undersøkelsen god, og på linje med hva Fafø har oppnådd i tilsvarende undersøkelser tidligere.

Vi har begrensede muligheter til å si noe om frafallet i undersøkelsen, og om det er spesielle trekk ved dem som har svart eller ikke svart på undersøkelsen. Det er mulig å anta at de meste engasjerte tillitsvalgte, og ledere som er mest involvert i partssamarbeid, i større grad har svart.

Hvem er respondentene, og hvor kommer de fra?

Alle respondentene er altså ansatt i selskaper med tariffavtale mellom EL & IT og Energi Norge. Respondentene kommer fra alle typer selskaper innenfor sektoren.

Tabell 2.1 viser hvor store avdelinger (eller andre enheter i selskapet) og selskaper respondentene kommer fra:

Tabell 2.1 Antall ansatte i virksomheten.

	Tillitsvalgte	Ledere
Mindre enn 20 ansatte		12
20–49 ansatte	Totalt 6	27
50–99 ansatte		35
100 eller flere ansatte	27	133**
N	27	207

**herav 100 i gruppen 200+

Av grunner nevnt ovenfor velger vi å slå sammen enkelte kategorier blant de tillitsvalgte. Materialet er dominert av representanter fra store virksomheter, langt de fleste kommer fra virksomheter med mer enn 100 ansatte. Informasjon fra Proff Forvalt viser at det er 18 virksomheter i denne sektoren (NACE-kode 35.111) med mer enn 100 ansatte. Og videre hører flere av disse virksomhetene til samme konsern. Det er viktig å ha denne fordelingen i bakhodet når man vurderer resultatene. Til tross for et noe lavt antall

respondenter dekker vi altså store deler av sektoren. I tabell 2.2 ser vi på respondentens ansvarsområde, altså hvor mange de er leder eller tillitsvalgt for.

Tabell 2.2 Ansvarsområde.

	Ansatte jeg leder	Ansatte jeg er tillitsvalgt for
Mindre enn 5	39	12
Mellom 6 og 10	28	
Mellom 11 og 25	44	
Mellom 26 og 50	41	11
Mellom 51 og 100	35	
Mer enn 100	49	17
N	236	40

Blant lederne finner vi en rimelig jevn fordeling i alle gruppene, noe som tyder på at alle «typer» ledere inngår i vårt materiale. Blant de tillitsvalgte finner vi at nesten halvparten er tillitsvalgte for mer enn 100 ansatte. I begge grupper finner vi at de i gjennomsnitt har mellom 6 og 10 års fartstid i verv eller stilling. Og – noe som altså gjenspeiler bransjens struktur – 90 prosent svarer at selskapet de jobber i, inngår i et konsern.

De tillitsvalgte er i gjennomsnitt noe eldre enn lederne, 2 av 3 befinner seg i aldersgruppen 50–67 år, mens 2 av 3 ledere finnes i gruppen 42 til 57 år. Kjønnsbalansen er noe skjevare blant ledere, hele 85 prosent er menn, blant de tillitsvalgte finner vi noen flere kvinner.

Hvilke ordninger finnes?

Vi har videre spurt respondentene om hvilke verv de har, og hvilke utvalg (etter lov- og avtaleverket) de inngår i (tabell 2.3). Blant de tillitsvalgte finner vi hele rekken av verv, men med en dreining mot «høyere» verv, altså konserntillitsvalgte. Ser vi på antallet konserntillitsvalgte og sammenligner med antall konsern i bransjen, er feltet dekket ganske godt til tross for det lave antallet. Mange av dem er også valgt som de ansattes representanter i styret. Vi har valgt å bruke ledernes svar for å undersøke hvilke ordninger som er på plass i selskapene.

Tallene gir selvsagt i seg selv ingen oversikt over hvor mange selskaper som har alle de lov- og avtalebaserte utvalgene på plass. I Falkum mfl. (2009) fant vi at om lag 3 av 4 større selskaper (200+ ansatte) hadde etablert alle ordningene. Vår antakelse vil vel være at situasjonen i denne bransjen er like god, dette bygger vi på det faktum at respondentene også her er tatt fra tariffbundne virksomheter, at virksomhetene er store og inngår i konsern, og at det er en sektor med lange tradisjoner for samarbeid.

Tabell 2.3 Ulike ordninger etter lov- og avtaleverk.

I ditt verv som leder er du	Prosent
Medlem av forhandlingsutvalg	32
Medlem av avdelingsutvalg	3
Medlem av konsernutvalg	16
Medlem av arbeidsmiljøutvalget	50
Representant i styret*	15
Ikke medlem i noe formelt samarbeidsorgan	23
N = 239 Merk at det var mulig å krysse av på flere typer medlemskap	

*Her antar vi at det dreier seg om ledere som er eierrepresentanter.

Nesten 4 av 10 tillitsvalgte svarer at de møter ledelsen (på sitt nivå) stort sett hver uke eller oftere. Svært få svarte «aldri» eller «sjelden». Vi minner om at en stor andel av dem er konserntillitsvalgte, det er dermed møter på høyeste nivå det er snakk om. Blant lederne er tallene noe lavere: 20 prosent svarer at de har uformelle møter med tillitsvalgte stort sett hver uke eller oftere, 39 prosent svarer «stort sett hver måned», 30 prosent «noen få ganger i året» og 12 prosent svarer «aldri». Dette er ikke overraskende, vi har sett i flere undersøkelser at ledere har en tendens til å svare at de møter tillitsvalgte noe mindre hyppig enn de tillitsvalgte, sannsynligvis handler det om at de er noe mindre tilbøyelige til å kalle kontakt for et uformelt møte (Hagen 2010).

Hva betyr så dette funnet? Har partene i kraftsektoren mye eller lite uformell kontakt? I figur 2.1 (på neste side) viser vi resultatene fra Fafos tillitsvalgtpanel, hvor de tillitsvalgte fikk spørsmål om hvor ofte de som tillitsvalgte hadde uformelle møter eller samtaler med arbeidsgiver.² Her har vi delt de tillitsvalgte inn i ulike sektorer.

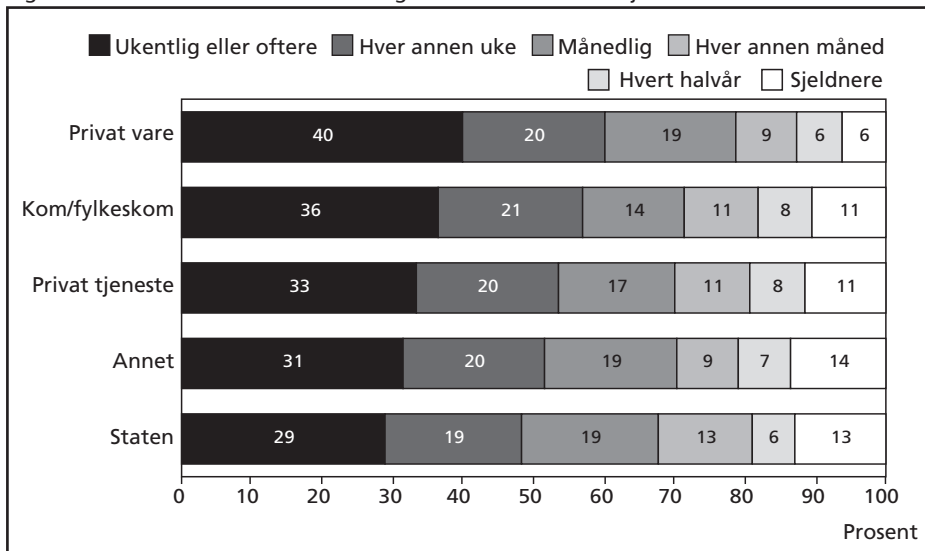
Tallene i figur 2.1 er ikke veldig forskjellige fra det vi finner i denne undersøkelsen. 30–40 prosent av de tillitsvalgte i privat sektor svarer at de ukentlig eller oftere har uformelle møter med arbeidsgiver. Slik sett skiller ikke mønstrene i de to undersøkelsene seg nevneverdig fra hverandre.

Et sentralt spørsmål i enhver undersøkelse er selvsagt om vi har fått kontakt med de respondentene som vi burde ha kontakt med for å være sikre på at undersøkelsen er representativ for ledere og tillitsvalgte i energibransjen. Det finnes ikke noe register eller statistikk som kan gi innsikt i hvordan ledere og tillitsvalgte er fordelt i små og store virksomheter. Derfor er det vanskelig å vurdere om frafallet er skjevt.

Men hvordan er utvalget fordelt når det gjelder rapportens problemstillinger? Vi kan undersøke gjennom å se på hvordan lederne svarer på spørsmålet «Er det etablerte partssammensatte ordninger på din arbeidsplass som du ikke er del av?» 42 prosent

² Tillitsvalgtpanelet er en del av prosjektet arbeidslivet.no (se <http://www.arbeidslivet.no/>), et samarbeidsprosjekt mellom LO og Fafo. Nesten 4000 tillitsvalgte fra ulike LO-forbund har meldt seg på og mottar 2–3 ganger i året en rekke spørsmål, og Fafos forskere analyserer og publiserer resultatene.

Figur 2.1 Uformelle møter med arbeidsgiver. Etter sektor/bransje.



Note: Kilde: Hagen (2013). N = 371 (privat vareproduserende), 590 (kommune eller fylkeskommune), 357 (privat tjenesteproduserende), 229 (annet) og 232 (staten).

svarer ja på dette spørsmålet, og andelen er høyest blant de øverste lederne. Dette er rimelig, den øverste ledelsen deltar ikke i alt partssamarbeid. Dette forsterkes av at det blant de 20 prosentene som svarer «vet ikke», er det flest ledere på lavere nivå, ledere lenger ned i systemet har ikke nødvendigvis full oversikt over alt som foregår. 38 prosent svarer «nei», og her er det igjen flest ledere på lavere nivå.

Vi har også spurt etter samarbeid som ikke er direkte knyttet til avtaleverket. I tabell 2.4 viser vi hva lederne svarer på dette.

Tabell 2.4 Hvor ofte deltar du som leder i følgende fora, hvor også tillitsvalgte deltar. Prosent.

Stort sett ...	Prosjekt/arbeidsgruppe nedsatt av ledelsen	Prosjekt/arbeidsgruppe nedsatt i samarbeidsapparatet	Ledelsesfora der det ikke kreves representasjon etter avtaleverket
...aldri	18	32	19
...årlig	24	23	19
...hvert halvår	25	26	19
...hver måned	28	18	30
...hver uke eller oftere	6	0	14
Total	100	100	100
N	282	282	282

Igjen minner vi om at dette ikke er en kartlegging av den møtevirksomheten som finner sted, men tallene antyder hvor vanlig det er for lederne å delta i slike fora. Tabellen antyder flere interessante forhold. 1 av 5 ledere deltar i prosjekt/arbeidsgrupper nedsatt av samarbeidsapparatet stort sett hver måned. 1 av 3 deltar aldri i slike grupper. Tillitsvalgtes deltakelse i slike grupper er en rettighet fastsatt i Hovedavtalen, men dette innebærer likevel ikke at ledelsen ikke kan sette opp prosjekt/arbeidsgrupper uten å inkludere tillitsvalgte. Det er derfor viktig å legge merke til at bare 1 av 5 ledere svarer «aldri» på spørsmål om de deltar i prosjektgrupper eller arbeidsgrupper nedsatt av ledelsen der også tillitsvalgte deltar. Om lag 1 av 3 deltar i slike grupper hver måned eller oftere.

Det mest interessante funnet i tabellen er kanskje andelen som svarer at de deltar i ledelsesfora med tillitsvalgte til tross for at det ikke kan kreves representasjon etter avtaleverket. Igjen svarer bare 1 av 5 «aldri», eller sagt på en annen måte, hele 4 av 5 ledere deltar i slike fora, og nesten halvparten gjør det hver måned eller oftere. Dette kan altså tyde på et ønske om å trekke de tillitsvalgte inn i beslutninger og beslutningsprosesser utover det avtaleverket krever, og dette er således et funn som er viktig når ledernes ønske om å inkludere tillitsvalgte og partssamarbeid som et ledelsesverktøy skal vurderes. De tillitsvalgte har fått tilsvarende spørsmål. Her finner vi at de ligger noe lavere, men forskjellen er ikke stor nok til at vi kan snakke om en forskjellig virkelighetsforståelse, forskjellen kan forklares gjennom å peke på at respondentene kommer fra forskjellige selskaper.

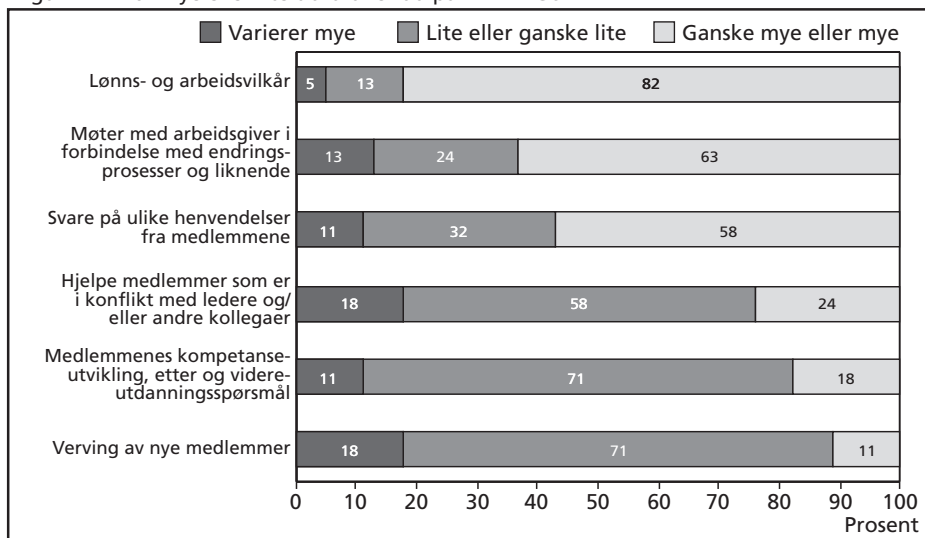
Om lag halvparten av lederne har oppgitt at de deltar i «kollektive forhandlinger knyttet til særavtaler, rotasjonsordninger, godtgjørelser m.m.». Et tilsvarende antall svarer at de deltar i «ulike adhocutvalg».

Hva bruker tillitsvalgte tiden på?

Både lederrollen og tillitsvalgtrollen inneholder arbeidsoppgaver og relasjoner som ikke knytter seg til arbeidsgiver- eller tillitsvalgtrollene. En problemstilling i denne rapporten er om de tillitsvalgte i stor nok grad har kompetanse til å bidra til at bedriften beveger seg i riktig retning. Kompetanse opparbeides gjennom skoloring og erfaring, og det er derfor av betydning hva de tillitsvalgte bruker tiden sin på. I spørreundersøkelsen spurte vi de tillitsvalgte om hvor mye av sin tillitsvalgttid de bruker på ulike typer oppgaver (figur 2.2, neste side).

Selv om antall tillitsvalgte i undersøkelsen er så lavt at vi må være varsomme med å tolke resultatene, viser figur 2.2 at de tillitsvalgte først og fremst bruker sin tid på «klassiske» tillitsvalgtoppgaver knyttet til lønns- og arbeidsvilkår. Samtidig ser vi at de også bruker ganske mye av sin tid på møter med arbeidsgiver i forbindelse med endringsprosesser og lignende, noe som nok gjenspeiler de mange omstillingene som har vært gjennomført i bransjen. Også i intervjuene med de tillitsvalgte kom det frem at de

Figur 2.2 Hvor mye eller lite tid bruker du på ...? N = 38.



til tider brukte mye tid på nedbemanning, på innfusjonering av nye selskaper eller på rådgiving av medlemmer når virksomhetene skilte ut arbeidsoppgaver i egne selskaper. Også i disse tilfellene var samarbeid med ledelsen (som krever møter) fremhevet som viktig. I intervjuene med lederne ble det lagt vekt på hvor viktig de tillitsvalgte var i slike prosesser, og at de bidro til at prosessene i større grad gikk smertefritt.

Resultatene blant de EL & IT-tillitsvalgte samsvarer i ganske stor grad med hva Trygstad og Vennesland (2012:28) fant blant NITO-tillitsvalgte. Også der var det en større andel av de tillitsvalgte som oppga at de brukte ganske mye eller mye tid på spørsmål om lønns- og arbeidsvilkår, med møter med arbeidsgiver i forbindelse med endringsprosesser som en god nummer to. Blant de NITO-tillitsvalgte og i Nergaard og Trygstad (2012) var det en liten andel av de tillitsvalgte som brukte mye eller ganske mye tid på verving av medlemmer.

Analyse og presentasjon av data fra spørreundersøkelsen

Analyse av spørreundersøkelsen byr på noen utfordringer. Svarprosenten er i tråd med andre undersøkelser med samme tema og målgruppe, men antall respondenter blant de tillitsvalgte er for lavt til at vi i særlig grad kan generere presise statistiske resultater. Med bare 40 tillitsvalgtrespondenter vil eksempelvis to individer utgjøre hele 5 prosent av utvalget. I analysen av de tillitsvalgtes holdninger vil vi derfor være noe «rundere» i konklusjonene og i større grad basere oss på svar på flere spørsmål samtidig. Vi vil også basere oss på tolkninger av tallene som støttes opp av andre undersøkelser. Fafo har foretatt blant tillitsvalgte i og utenfor LO-forbund (se eksempelvis Hagen 2013b;

Alsos & Trygstad 2012; Falkum mfl. 2009). Antallet er også for lavt til at vi kan skille mellom holdningene til ulike grupper av tillitsvalgte (eksempelvis forskjeller i holdninger mellom konserntillitsvalgte og klubbledere). Videre velger vi enkelte steder – eksempelvis spørsmål som gjelder ren kartlegging av møtevirksomhet og så videre – å henvise til ledernes svar – rett og slett fordi antallet i denne kategorien er høyere.

Selve den statistiske analysen er i hovedsak beskrivende. Primært benytter vi oss av frekvenser og enkle krysstabeller. I de tilfeller hvor vi benytter korrelasjonsanalyse, setter vi kravet til 0,05-sannsynlighet, noe som innebærer at anslagene vi gjør på basis av hvert utvalg, vil være riktig 95 av 100 ganger.

Kvalitative intervjuer

I tillegg til spørreundersøkelsen gjennomførte vi ni intervjuer over telefon, fem intervjuer med ledere og fire intervjuer med hovedtillitsvalgte, i ulike virksomheter hvor Energi Norge har tariffavtale med EL & IT. Lederne var toppledere i den forstand at de satt i konsernstyret eller var ledere for et datterselskap. Intervjuene varte mellom 30 minutter og en time. De viste seg å være noe kortere blant lederne enn blant de tillitsvalgte. Disse intervjuene hadde som formål å gi mer kunnskap rundt partssamarbeid i sektoren. Vi gjennomførte intervjuene i enkelte virksomheter hvor partssamarbeidet er kjent for å være spesielt godt, og i virksomheter hvor arbeidsgiver og tillitsvalgte i alle fall i enkelte saker i større grad har stått mot hverandre. Intervjuene vektla spesielt hvilke saker partssamarbeidet særlig preges av, hvilke saker som er spesielt utfordrende, hvordan forholdet mellom partene er lokalt, og hva som har bidratt til at samarbeidsforholdene er som de er. Hva er det partene ønsker å få ut av partssamarbeidet, og hva er det som bidrar til at de klarer, eller ikke klarer, å oppfylle disse ønskene? Endelig har utfordringer i bransjen, og hvordan det jobbes med endringer i bransjen og den enkelte virksomhet, vært et sentralt element i intervjuene.

Intervjuene ble gjennomført med en semistrukturert intervjuguide (vedlegg 2), hvor hovedtemaene ble fulgt opp av det konkrete partssamarbeidet og utfordringene partene hadde møtt i den enkelte virksomhet.

Hovedpunkter kapittel 2

- Det lave antallet respondenter blant de tillitsvalgte betyr at vi må bruke grove kategorier og være varsomme i fortolkningen av fordelingen blant de tillitsvalgte.
- Tallene tyder på et «normalt» mønster når det gjelder kontakt mellom partene.

- Ledelsen inkluderer de tillitsvalgte i fora uten at de «tvinges til det». Dette kan tolkes som at lederne ser positivt på de tillitsvalgtes bidrag.

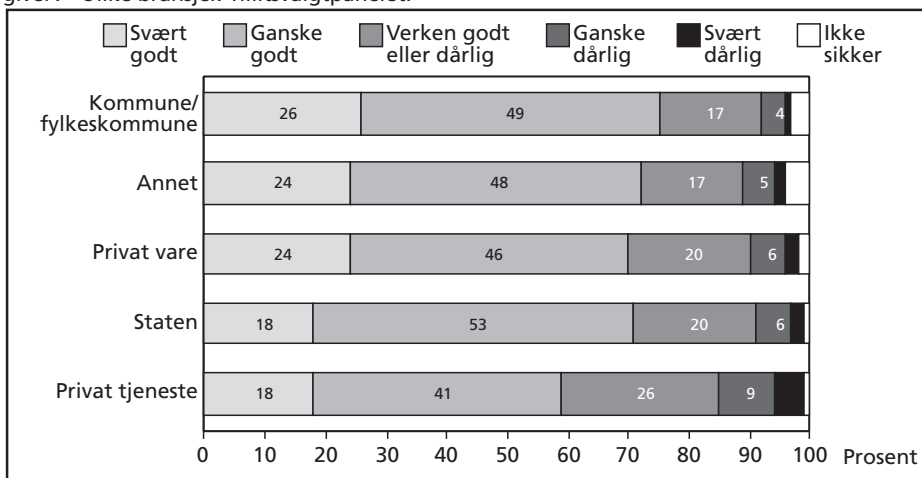
Kapittel 3 Samarbeidsklima

I undersøkelsen er vi opptatt av partssamarbeidet i energisektoren og samarbeidsrelasjonene mellom ledere og tillitsvalgte. I dette kapitlet ser vi nærmere på tillitsforholdene mellom ledere og tillitsvalgte og på om det tilrettelegges for fagforeningsaktivitet på den enkelte arbeidsplass i bransjen. Hvordan er rammevilkårene for et vellykket partssamarbeid i bransjen, og oppfattes EL & IT som en sentral fagforening av lederne?

Samarbeidsforhold

Et velfungerende partssamarbeid bygger på samarbeid, på tillit og tett arbeid sammen. Hvordan fungerer partssamarbeidet i energibransjen? Ulike undersøkelser fra norsk arbeidsliv finner gjennomgående at ledere og tillitsvalgte vurderer samarbeidsklimaet som godt, og at man gir uttrykk for høy trivsel. Figur 3.1 er hentet fra Hagen (2013).

Figur 3.1 «Hvordan vil du som tillitsvalgt generelt karakterisere ditt samarbeid med arbeidsgiver?» Ulike bransjer. Tillitsvalgtpanelet.



Kilde: Hagen 2013.

Note: N = 771 (kommune og fylkeskommune), 291 (annet, inkl. fristilte offentlige virksomheter), 437 (privat vare), 268 (staten, inkl. helseforetak) og 407 (privat tjeneste).

og bygger på tillitsvalgtpanelet (se fotnote 1), hvor den enkelte respondent ble spurt hvordan de som tillitsvalgt generelt vil karakterisere sitt samarbeid med arbeidsgiver.

Et stort flertall svarer at samarbeidet er svært godt eller godt. Forskjellen mellom sektorene er ikke stor. Tillitsvalgte i energibransjen hører inn under det som i figur 3.1 karakteriseres som «privat vareproduserende næringer».

I vår spørreundersøkelse har ledere og tillitsvalgte fått spørsmål om de trives i rollen som henholdsvis leder eller tillitsvalgt, og trivselen er høy i energibransjen. 9 av 10 ledere krysser av på at de trives godt eller svært godt. Blant de tillitsvalgte synes andelen å være noe lavere (3 av 4 svarer at de trives godt eller svært godt), men vi minner om det lave antallet tillitsvalgte i undersøkelsen.

Selv om både lederrollen og tillitsvalgtrollen inneholder mange arbeidsoppgaver og relasjoner som ikke knytter seg til forholdet til motparten, er denne relasjonen avgjørende for å få gjennomslag, spesielt for de tillitsvalgte. Disse resultatene tyder derfor på at det er et grunnlag for samarbeid mellom tillitsvalgte og ledere i bransjen. Samtidig viser Nergaard og Trygstad (2012) at tillitsvalgte kan trives i tillitsvalgtrollen selv om samarbeidet ikke er spesielt godt.

Samarbeidsklima påvirkes av innflytelse. Respekt – og kanskje særlig respekt for hverandres roller som henholdsvis representant for eiernes styringsrett og representant for fagforeningsmedlemmene – er en annen viktig kilde til godt samarbeidsklima. I intervjuene vi gjennomførte, peker våre informanter spesielt på hvor viktig tillit og respekt er, og hvor mye tid de bruker på å opparbeide en slik tillit. I intervjuene stilte vi lederne spørsmål om hva som er de største utfordringene for få til et godt partssamarbeid. I et av selskapene hvor partssamarbeidet er særskilt godt, svarte lederen:

Det som er avgjørende viktig, vil jeg oppsummere i et par stikkord: uformelle samtaler, trygghet, stole på hverandre. Det er viktig at vi er enig om protokollene. At det er ta og gi-forhold. Etter at vi har blitt enig om en beslutning, er det viktig at vi klarer å stå last og brast i etterkant, selv om vi var veldig uenig før beslutningen ble tatt.

En annen leder uttrykte det slik da vi spurte hva den største utfordringen er når det gjelder å få til et godt partssamarbeid:

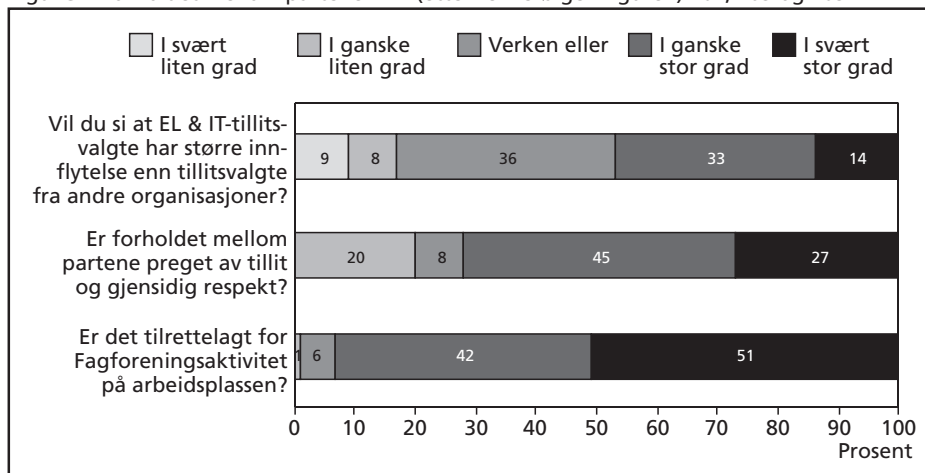
Det er å opprette tillit, få en god relasjon, at det er gjensidig tillit. Du kan gå i møte som motpoler eller for å finne løsninger.

I spørreundersøkelsen stilte vi spørsmål til tillitsvalgte og ledere om de vil si de behandler motparten, henholdsvis arbeidsgiver og ledelse eller tillitsvalgte fra EL & IT og EL & IT for øvrig, med respekt. Andre undersøkelser som dekker norsk arbeidsliv, finner stort sett høy grad av respekt mellom partene (Se Falkum mfl. 2009), og vi har derfor sett på andelen som svarer «i svært stor grad» når det gjelder disse spørsmålene. 6 av 10 ledere svarer at de behandler tillitsvalgte fra EL & IT og EL & IT for øvrig med respekt. Blant de tillitsvalgte finner vi en langt lavere andel som opplever at ledelsen behandler

dem med respekt, her er det bare noen få som velger den «sterkeste» kategorien. Men, igjen sett på bakgrunn av tidligere undersøkelser, dette er ikke overraskende resultater. Tillitsvalgte har generelt en tendens til å være noe mer negative enn ledelsen, dette skyldes sannsynligvis flere forhold. For det første vil vi anta at lederne faktisk har – i kraft av styringsretten – en større grunn til å være fornøyde. For det andre innebærer tillitsvalgtes mandat som representant for de ansatte, med oppgave å forbedre arbeidsforholdene for sine medlemmer, at man oftere nettopp vektlegger det negative, forhold som fortsatt kan forbedres. Tillitsvalgtes opplevelse av tillit og respekt kan tenkes å henge sammen med om de opplever å bli tatt hensyn til i den enkelte virksomhet og på den enkelte arbeidsplass. Av den grunn ble de tillitsvalgte spurt om det er tilrettelagt for fagforeningsaktivitet på arbeidsplassen. Videre kan opplevelsen av tillit og respekt i noen grad også henge sammen med egen innflytelse, hvor det å oppleve å få sine synspunkter og ønsker gjennom også kan oppleves som et tegn på tillit og respekt.

I figur 3.2 ser vi nærmere på ledernes svar på noen spørsmål som dreier seg om disse forholdene.

Figur 3.2 Forholdet mellom partene. N = (etter rekkefølge i figuren) 207, 209 og 209.



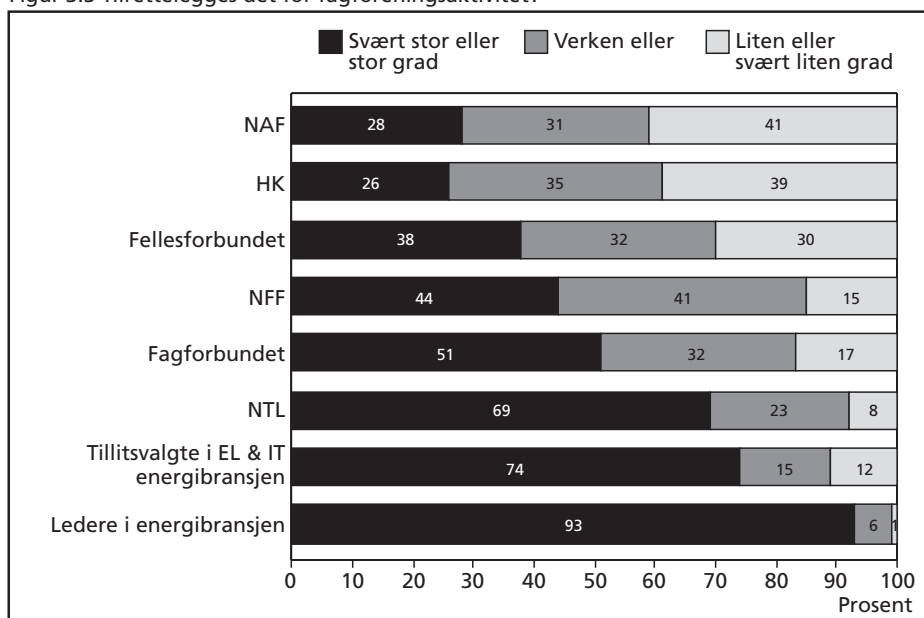
Figur 3.2 viser at lederne i energibransjen i stor grad mener at det er tilrettelagt for fagforeningsaktivitet på arbeidsplassene, og at forholdet mellom partene er preget av gjensidig tillit og respekt. Samtidig oppgir nesten halvparten av lederne at EL & IT-tillitsvalgte har større innflytelse enn tillitsvalgte fra andre organisasjoner, noe som tyder på at de tillitsvalgte, slik lederne opplever det, gis respekt og tillit. Om lag halvparten av lederne i bransjen setter EL & IT i en særstilling – lederne er enige i at tillitsvalgte herfra har større innflytelse enn tillitsvalgte fra andre organisasjoner. EL & IT har en sterk dekningsgrad i bransjen, og EL & IT sine medlemmer har tradisjonelt utgjort

en stor andel av de ansatte i bransjen. På bakgrunn av dette er det ikke overraskende at mange ledere mener de har større innflytelse enn tillitsvalgte fra andre organisasjoner.

Tilrettelegging

Samtidig som vi finner at mange av lederne mener det tilrettelegges for fagforeningsaktivitet i bransjen, vet vi at dette ikke er unikt. I figur 3.3 har vi sett nærmere på spørsmålet om tilrettelegging for fagforeningsaktivitet, både ved å inkludere svarene fra de tillitsvalgte på dette spørsmålet og ved å sammenligne svarene med hva vi har funnet i sammenlignbare studier tidligere.

Figur 3.3 Tilrettelegges det for fagforeningsaktivitet?



Note: N = ledere 207, tillitsvalgte 34. N i den tidligere undersøkelsen = 407.

Kilde: Nergaard & Trygstad (2012: figur 4.4 side 65), og denne undersøkelsen (ledere og tillitsvalgte).

Mens så å si alle lederne svarer bekreftende på spørsmålet om det er tilrettelagt for fagforeningsaktivitet på arbeidsplassen, er de tillitsvalgte mindre positive. Men vi gjentar at funnene må ses i lys av det lave antallet respondenter. Figuren viser videre at energibransjen kommer svært godt ut, også om vi tar utgangspunkt i de noe mer negative resultatene blant de tillitsvalgte sammenlignet med lederne.

Samtidig som resultatene i spørreundersøkelsen peker i retning av at det tilrettelegges for fagforeningsaktivitet, tydet intervjuene med de tillitsvalgte på at tillitsvalgtapparatet til tider føler seg presset, også i virksomheter hvor partssamarbeidet er bra.

Intervjuene tydet generelt på at partssamarbeidet fungerer bedre mellom toppledere og hovedtillitsvalgte enn det gjør når de tillitsvalgte må forholde seg til mellomledere og arbeidsledere. Flere av de tillitsvalgte og lederne som ble intervjuet, kunne fortelle at det forekommer konflikter mellom tillitsvalgte og ledere på disse mellomnivåene. I slike tilfeller opplevde de tillitsvalgte at deres tidsbruk på klubbmøter og annen tillitsvalgtvirksomhet ble mislikt av mellomlederne, fordi de tillitsvalgte noen ganger kunne komme med innspill og utspill som vanskeliggjorde gjennomføringen av arbeidsoppgaver. For eksempel kunne tillitsvalgtes påpekning av at en arbeidsordre gikk på tvers av HMS-reglene, innebære at det ble vanskeligere å få gjennomført arbeidet så fort som mellomlederen hadde sett for seg. I tillegg kunne enkelte ledere mislike at klubbene bruker tid på klubbmøter. Arbeidstakerne i mange av virksomhetene i bransjen er geografisk spredd, og gjennomføring av klubbmøter kan derfor ta tid. Noen av de tillitsvalgte opplevde et press når det gjaldt denne tidsbruken, hvor deres overordnede uttrykte at det gikk for mye tid på fagforeningsaktiviteter. Dette presset innebar i ett tilfelle at klubben hadde redusert aktiviteten i klubbstyret.

Denne spenningen mellom at de fleste tillitsvalgte oppgir at det tilrettelegges for fagforeningsaktivitet, og det som kom frem i intervjuene, tyder på at tilretteleggingen fra virksomhetenes side er til stede, samtidig som enkelte ledere i alle fall i noen virksomheter i mindre grad følger opp den generelle tilretteleggingen.

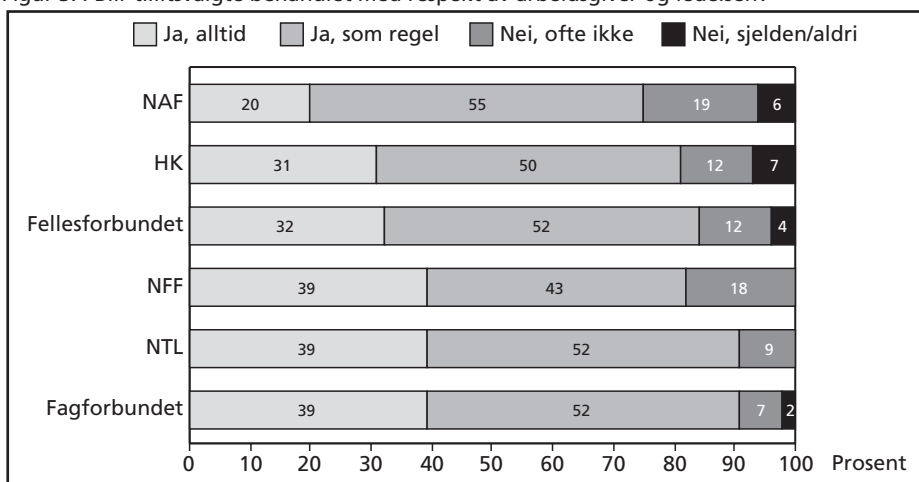
Tillit og respekt

Også når det gjelder respekt mellom ledere og tillitsvalgte er dette et spørsmål som har blitt undersøkt tidligere i andre bransjer eller blant tillitsvalgte i andre fagforeninger. I Nergaard og Trygstad (2012) har man spurt tillitsvalgte om de føler at de blir behandlet med respekt av arbeidsgiver og ledelsen. Figur 3.4 (på neste side) viser at normalen blant seks LO-forbund – sett fra de tillitsvalgte – er at man alltid eller som regel blir behandlet med respekt av arbeidsgiversiden.

En stor del av de tillitsvalgte i de seks LO-forbundene behandles med respekt av arbeidsgiver. I undersøkelsen i energibransjen har vi brukt en annen svarkategorisering, og vi kan derfor ikke sammenligne svarene direkte. Noen ganske få av de tillitsvalgte svarer at de i svært liten eller liten grad behandles med respekt. Om lag 1 av 4 svarer «verken eller», mens 2 av 3 svarer positivt. Det er imidlertid et klart flertall som velger «stor grad» fremfor «svært stor grad». Blant lederne svarer så å si alle at de behandler de tillitsvalgte med respekt, nesten 6 av 10 velger «i svært stor grad».

Snur vi spørsmålet og ser på de tillitsvalgtes respekt for ledelsen, finner vi at omlag 1 av 3 ledere svarer at de i svært stor grad blir behandlet med respekt av EL & IT-tillitsvalgte og EL & IT for øvrig (forbunds nivå). Blant de tillitsvalgte selv er andelen igjen lavere, noen få velger å svare at de «i svært stor grad» behandler ledelsen med respekt. Lederne ligger altså høyere på begge spørsmål – de både får og gir høyere grad

Figur 3.4 Blir tillitsvalgte behandlet med respekt av arbeidsgiver og ledelsen?



Note: N= 1564.

Kilde: Nergaard & Trygstad (2012:figur 4.3 side 63).

av respekt enn hva de tillitsvalgte gir uttrykk for. Igjen vil vi peke på at en følelse av manglende respekt dels ligger i tillitsvalgtrollen, hvor «vedlikehold» av konflikt og motsetning er en del av de tillitsvalgtes rolle. Dersom de tillitsvalgte er helt fornøyd med ledelsen, undergraver man på sett og vis sin egen rolle som motpart. Det er dermed ingen overraskelser i disse funnene. Det er igjen lite som tyder på at energibransjen skiller seg ut – verken positivt eller negativt.

Respekt for et godt bidrag

Tillit og respekt kan ikke ses uavhengig av hvilke forpliktelser som ligger i rollen. Tillit henger sammen med aktørenes forventninger til hverandre: Man har tillit til at motparten vil opptre fornuftig og ta hensyn til selskapets beste. Samtidig kan det tenkes at økte eller endrede omstillingsbehov kan føre til andre krav eller forventninger til de tillitsvalgte. Flere av lederne som ble intervjuet, hadde som forventning og ønsket at partssamarbeidet skulle bidra til utvikling av produktivitet, lønnsomhet og omstillingsevne. En av lederne som ble intervjuet, formulerte det slik:

Vi har en forventning om å ha god kommunikasjon, så vi vet hvor skoen trykker i virksomheten. Det er de ansatte som vet det best. Et godt samarbeid vil lette omstillinger og kunne bidra til økt produktivitet. Det er ikke alltid det skjer, men det er det vi ønsker. Vi er avhengig av de ansatte for å finne ut hvordan vi best skal kunne utvikle arbeidsplassen til å være attraktiv, slik at vi kan skaffe nye ansatte.

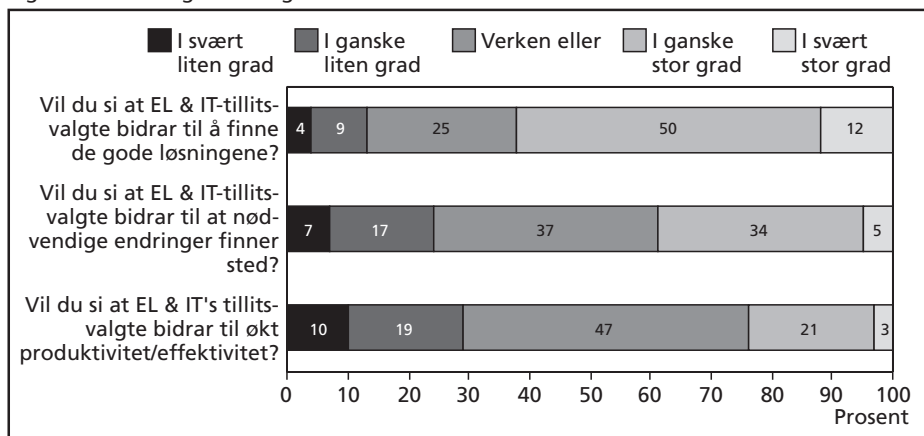
En annen leder uttrykte det slik:

Vi ønsker å utvikle virksomheten, inkludert de ansatte. Partssamarbeidet er viktig for å kunne arbeide bra med kompetanseutvikling, med utvikling av nye produkter og i forhold til å skape attraktive arbeidsplasser.

Disse forventningene, som ble uttrykt av flere av lederne, og i sær i de virksomhetene hvor partssamarbeidet ble verdsatt og fungerte godt, samsvarer i stor grad med målsetningene i Hovedavtalens § 9–1. Er det slik at de EL & IT-tillitsvalgte klarer å følge opp krav og forventinger fra lederne i bransjen?

I figur 3.5 viser vi svar fra lederne når det gjelder de tillitsvalgtes bidrag til henholdsvis gode løsninger, nødvendige endringer og økt produktivitet eller effektivitet.

Figur 3.5 Tillitsvalgtes bidrag. N = 214.



Note: N = 214.

Nesten 2 av 3 ledere svarer at de tillitsvalgte i ganske eller svært stor grad bidrar til å finne de gode løsningene, bare 13 prosent svarer i ganske eller svært liten grad. Den overordnede karakteren må derfor sies å være god. Men dersom vi spesifiserer spørsmålet noe, synker andelen positive ledere raskt. 4 av 10 ledere svarer at de tillitsvalgte bidrar (i ganske eller svært stor grad) til at nødvendige endringer finner sted, og bare 1 av 4 svarer tilsvarende positivt når det gjelder de tillitsvalgtes bidrag til økt produktivitet eller effektivitet. På dette siste spørsmålet finner vi flere som svarer negativt enn positivt. Det er fristende å peke på at bransjen her har et potensial for økt effekt av partssamarbeidet. Dette er temaer vi kommer tilbake til i de neste kapitlene. Vi finner at ledere som leder over 50 ansatte, i større grad enn de som leder færre, svarer at EL & IT-tillitsvalgte bidrar til å finne de gode løsningene. 68 prosent av ledere med flere enn 50 ansatte oppgir at EL & IT-tillitsvalgte bidrar til å finne de gode løsningene i ganske eller svært stor grad, sammenlignet med 47 prosent blant dem som er ledere

for færre enn 50 ansatte. På de andre to spørsmålene er det ingen forskjell etter om lederne har få eller mange (50 ansatte eller flere) under seg.

De tillitsvalgte har også fått tilsvarende spørsmål. Her finner vi at om lag 8 av 10 tillitsvalgte mener at de bidrar i ganske eller svært stor grad til å finne de gode løsningene. 2 av 3 mener at de bidrar til nødvendige endringer og økt produktivitet eller effektivitet. Her finner vi altså at partene har en forskjellig virkelighetsoppfatning. Dette er et svært sentralt punkt vi tar opp igjen i avslutningskapitlet.

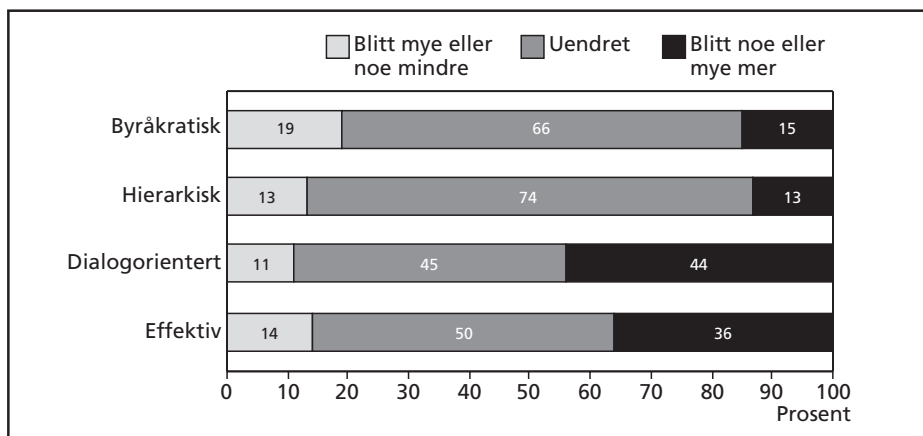
Endringer i forholdet mellom partene?

Partssamarbeidet i energibransjen har tradisjonelt fungert bra. Samtidig har bransjen over tid vært gjennom store endringsprosesser knyttet både direkte til dereguleringen av bransjen på 1990-tallet og som en følge av oppkjøp og oppstykkning av virksomheter. Samtidig som en stor andel av de ansatte i bransjen faller innenfor området hvor EL & IT organiserer arbeidstakere, har disse arbeidstakergruppene hatt en enda mer dominerende rolle tidligere (Jordfald & Svalund 2009). I enkelte av virksomhetene i bransjen er entreprenørvirksomheten, og mesteparten av montørene, skilt ut fra kraftselskapene. Dermed har en del av selskapene kun et mindre antall EL & IT-medlemmer igjen i eget selskap. Det er derfor mulig at EL & ITs tillitsvalgte i enkelte selskaper opplever at deres stemme ikke veier like tungt som tidligere. Slike endringer, sammen med mulige lokale omstillinger og endringer i ledelsesidealer, kan føre til endringer i partssamarbeidet og til konflikter rundt hva partssamarbeidet har vært, bør være og er. Dette innebærer at selv om partssamarbeidet i bransjen fungerer godt sammenlignet med hva vi finner i andre bransjer, kan høye forventninger til hvordan partssamarbeidet bør fungere, påvirke hvordan dagens samarbeid oppleves. Vi har derfor også bedt respondenten svare på om motparten har endret seg de siste to til tre årene. Lederens svar er gitt i figur 3.6.

Ikke overraskende velger langt de fleste å svare «uendret», men det er verd å legge merke til at på alle temaer med unntak av «hierarkisk» finner vi flere på den «positive siden», det er flere ledere som mener at de tillitsvalgte er blitt mer effektive, mer dialogorienterte og mindre byråkratiske enn det motsatte. Særlig viktig er det å legge merke til andelen «bedre» når det gjelder dialogorientert; dette er et godt utgangspunkt for et forsterket partssamarbeid. Svarene fordeler seg på 16 prosent «mye mer» og 28 prosent «noe».

De tillitsvalgte har fått tilsvarende spørsmål om ledelsen. Her finner vi at de tillitsvalgte er noe mer tilbakeholdne med å svare at utviklingen er positiv. Om lag 1 av 3 tillitsvalgte svarer at ledelsen er blitt noe eller mye mer byråkratisk og hierarkisk. Men det er omtrent like mange som svarer at ledelsen er blitt mer effektiv og dialogorientert. Særlig dette siste punktet er viktig for partssamarbeidet, og på basis av disse funnene

Figur 3.6 Dersom du ser to til tre år tilbake i tid, vil du si at de ledende tillitsvalgte i EL & IT har blitt ...

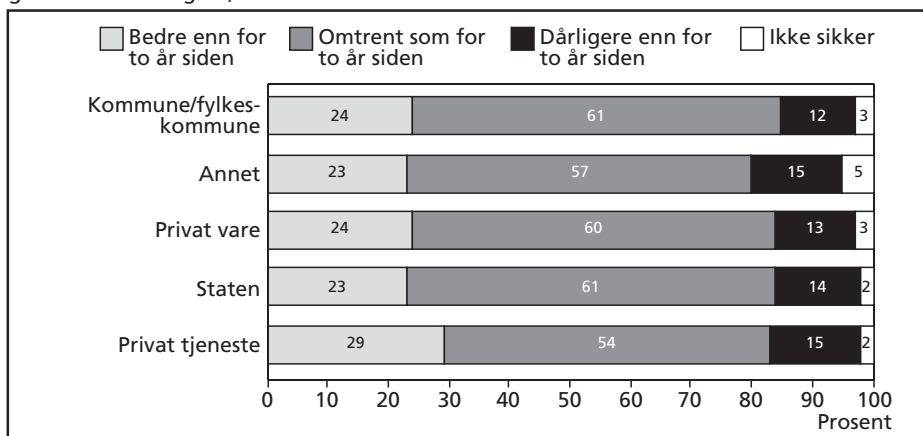


Note: N = 214

går altså utviklingen i riktig retning. Denne konklusjonen forsterkes også av at vi finner at forholdet mellom de konkrete partene (altså de som møtes på ulike nivåer) har blitt bedre de to til tre siste årene. Blant lederne svarer 28 prosent at det er blitt bedre, mens bare 7 prosent svarer «endret til det verre». 2 av 3 svarer at forholdet er omtrent som før. Blant de tillitsvalgte er oppfatningen enda mer positiv, nesten halvparten mener at det er blitt bedre, mens bare om lag 1 av 5 svarer at det er blitt verre.

Igen finner vi tegn til at forholdene i bransjen er «normale». I figur 3.7 går vi igjen til tillitsvalgtpanelet og ser på respondentenes vurdering av samarbeidsklimaet de to

Figur 3.7 «Hvis du ser to år tilbake i tid, vil du si at samarbeidsklimaet mellom deg og arbeidsgiver er blitt dårligere, bedre eller er det omtrent som for to år siden?».



Note: N = 771 (kom./fylkeskom.), 291 (annet, inkl. fristilte offentlige virksomheter), 437 (privat vare), 286 (staten inkl. helseforetak) og 407 (privat tjeneste).

siste årene. Her ser vi (også) at det gjennomgående er flere som plasserer seg i «blitt bedre»- enn «blitt verre»-kategorien.

I intervjuene ble partssamarbeidet, og endringer i det, diskutert. I alle intervjuene ble det pekt på at hvor godt partssamarbeidet fungerte, var *personavhengig*. I dette la tillitsvalgte og ledere at den enkeltes innstilling til partssamarbeidet som *samarbeid*, til at partene skulle kunne være medspillere heller enn motspillere, var avgjørende. Flere pekte også på det mange gjerne legger i at noe er personavhengig, at *kjemien* mellom de sentrale personene i partssamarbeidet er god. En av de tillitsvalgte på en arbeidsplass hvor samarbeidsklimaet ikke bare har blitt opplevd som bra de siste ti årene, uttrykte seg slik om betydningen av ledernes innstilling til partssamarbeid:

Vi fikk ny direktør for [...] år siden, han ser nytten med en tillitsvalgt som er med. Slike forhold kan derfor endre seg. Men det er noen mellomledere en forholder seg til også. Det har vært meget utfordrende de siste ti årene. Det er flere tillitsvalgte som har gitt seg på grunn av dette.

Samtidig var det flere av informantene som la vekt på at relasjonen mellom leder og tillitsvalgt *utvikler* seg, og at kjennskap og kontinuitet bidrar til et godt samarbeidsklima. Eksempler på det er utsagn som disse:

Samarbeidet har blitt bedre. Det var en utfordring når konsernet ble dannet. Det var innkjøringsproblemer på begge sider [...] Det har vært stabilt innenfor LO-delen. Vi kjenner hverandre, og stabilitet er bra. (leder)

Samarbeidsforholdene har forandret seg. Denne endringen går først og fremst på personkjemi. Det har vært en stor kontinuitet i samarbeidet, vi kjenner hverandre godt og vet hvordan den andre parten jobber. Det tar tid å bli kjent, derfor er det en stor fordel at vi har jobbet sammen over såpass lang tid. (leder)

Hovedpunkter kapittel 3

- Det er høy grad av tillit og respekt mellom ledere og tillitsvalgte i EL & IT i bransjen.
- Lederne mener at de tillitsvalgte generelt bidrar til at endringer finner sted, men bare 4 av 10 ledere mener at de tillitsvalgte bidrar i ganske eller stor grad til at nødvendige endringer finner sted.
- Bare 1 av 4 ledere mener at de tillitsvalgte bidrar til økt produktivitet eller effektivitet.
- Forholdet mellom ledere og tillitsvalgte har generelt blitt bedre de senere årene. Tillitsvalgte oppleves blant en god del ledere som mer effektive, mer dialogorienterte og mindre byråkratiske enn for to–tre år siden.

Kapittel 4 Innflytelse

Partssamarbeid dreier seg om samarbeid rundt felles mål og ønsker, men også om kompromisser og fordeling av knappe ressurser. Tillitsvalgte har som mandat å arbeide for arbeidstakernes interesser og forsøke å få deres ønsker gjennom, om nødvendig på tvers av arbeidsgivers ønsker. Samtidig er det ledelsen som har styringsretten, og som til syvende og sist har beslutningsretten i de fleste spørsmål. Slik sett dreier partssamarbeid seg også om makt og konflikt, noe vi skal se nærmere på i dette kapitlet.

Hvor mye innflytelse har ansatte i energibransjen? Ett av denne rapportens to forskningsspørsmål dreier seg om hvorvidt ledelsen er flink nok til å inkludere tillitsvalgte i beslutningsprosesser. Spørreundersøkelsen har en rekke spørsmål som belyser dette temaet. I gjengivelsen av funnene har vi forsøkt å tolke svarene fra de tillitsvalgte på en måte som både ivaretar behovet for sammenligninger og tar hensyn til det lave antallet respondenter. Igjen har vi valgt å se svarene i lys av funn fra andre Fafo-undersøkelser.

Inkluderes tillitsvalgte i beslutningsprosesser?

Partssamarbeidets omfang, hvor mye det samarbeides, og om hva, er avhengig av formelle lover og retningslinjer. Tillitsvalgte skal informeres og konsulteres når det gjelder en rekke ulike forhold. Dersom de ikke inkluderes, kan det gå ut over partssamarbeidet. Det kan også begrense tillitsvalgtes innflytelse. En av de tillitsvalgte vi intervjuet, uttalte dette på spørsmål om hvilke saker som er spesielt krevende:

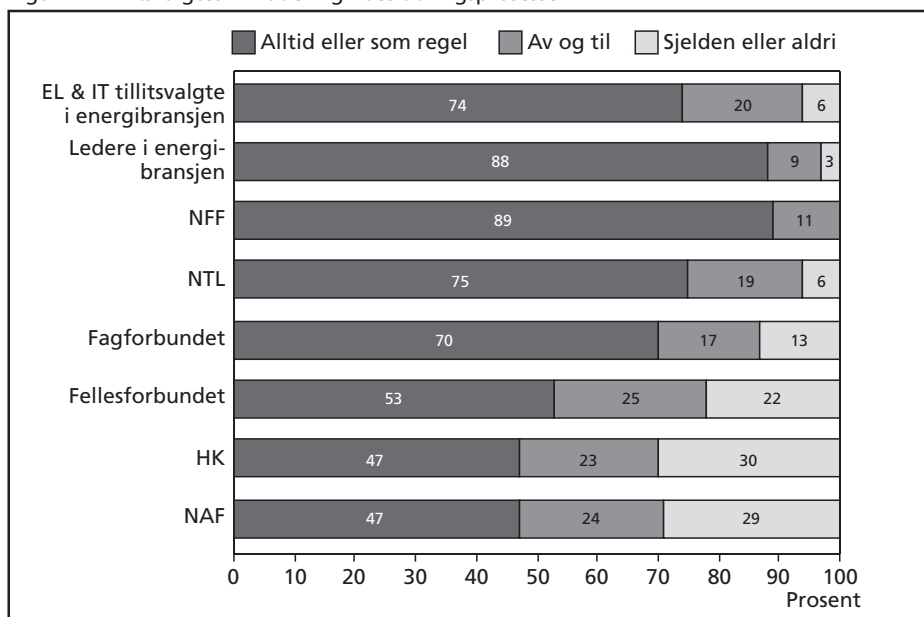
Det er spesielt saker der de ikke følger boka, slik som innleie. Det er veldig vanskelig å komme i ettertid, det er gjerne umulig å gjøre om på noe da. Kontrakten er gjerne skrevet.

Samtidig kan partssamarbeidet strekke seg langt utover formelle krav og retningslinjer og foregå kontinuerlig som en del av den daglige arbeidsorganiseringen. I hvilken grad er det slik at tillitsvalgte inkluderes i beslutningsprosesser i energibransjen?

Figur 4.1 viser i hvilken grad tillitsvalgte blir inkludert i beslutningsprosesser som berører arbeidsplassen og medlemmene. Videre sammenligner figuren resultatene i

energibransjen med hva tillitsvalgte i seks ulike LO-forbund opplevde i 2012 (Nergaard & Trygstad 2012).

Figur 4.1 Tillitsvalgtes inkludering i beslutningsprosesser.



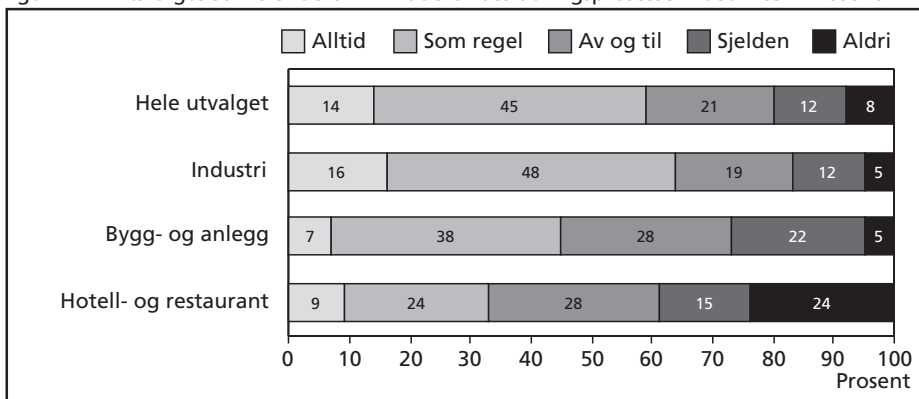
Note: N=1553

Kilde: Nergaard & Trygstad (2012:58) og denne undersøkelsen.

3 av 4 tillitsvalgte fra energibransjen svarer at de alltid eller som regel er inkludert i beslutningsprosessene. Avstanden opp til lederne i bransjen ikke så stor, dette tyder på at partene er ganske enige på dette spørsmålet.

Det er ikke nødvendigvis gitt hvilket forbund det er naturlig å sammenligne seg med. I figuren ser vi at EL & IT har resultater på linje med svarene til tillitsvalgte i Fagforbundet og NTL, noe som kan komme av erfaringer og tradisjoner fra den tiden hvor sektoren var tettere innvevd i stat og kommune. Selv om virksomhetene i vårt utvalg er medlemmer i Energi Norge i dag, har flere av dem tidligere vært en del av KS. Samtidig er energibransjen sterkt regulert, både når det gjelder krav til kompetanse i egen virksomhet (kompetaneforskriften), og når det gjelder hvordan virksomhetens inntekter fastsettes gjennom NVE sine reguleringsmekanismer. Slik sett er det ikke overraskende at svarene i bransjen fordeler seg slik de gjør. Alsos og Trygstad (2012) gir oss muligheten til å lage en annen sammenligning. I figur 4.2 ser vi på tillitsvalgte fra et utvalg overenskomstområder i Fellesforbundet.

Figur 4.2 Tillitsvalgte som sier de blir inkludert i beslutningsprosesser i bedriften. Prosent.



Note: N=408.

Kilde: Alsos & Trygstad (2012:20).

Videre skriver forskerne:

«Fordelingen i figur [...] stemmer godt med våre funn fra intervjuundersøkelsen. Innenfor verkstedindustri og treforedling mener de tillitsvalgte vi har intervjuet at de er representert der beslutningene tas. Dette omfatter alt fra møter om hvordan produksjonen skal gjennomføres de kommende ukene og hvilken bemanning som er nødvendig, til utvalg for helse, miljø og sikkerhet, inkluderende arbeidsliv samt representasjon i styret, konsernutvalg og eventuelt EWC. Flere av de tillitsvalgte sier at det som regel settes ned partssammensatte ad hoc-utvalg dersom det er behov for å se nærmere på saker eller faktorer som berører arbeidstakerne. Dette kan gjelde arbeidstid, effektiviseringstiltak med mer.» (Alsos & Trygstad 2012:20)

Dette er en konklusjon vi også ser konturene av i vårt materiale. Sammenlignet med industridelen av Fellesforbundet ser vi at EL & IT ligger litt høyere (henholdsvis 3 av 4 sammenlignet med 2 av 3 som svarer «alltid» / «som regel»). Samlet tyder resultatene i figur 4.1 på at tillitsvalgte i energibransjen vanligvis inkluderes i beslutningsprosesser i høy grad. Intervjuene vi har gjennomført, tyder samtidig på at det også innenfor virksomheter i energibransjen gjennomføres møter etter behov, og at det i større grad gjennomføres samarbeidsutvalgsmøter i de delene av virksomhetene hvor det i større grad er behov for koordinering av arbeidsprosesser og beslutninger rundt hvordan og hvor EL & ITs medlemmer skal jobbe. Som en av de tillitsvalgte uttrykte det:

Samarbeidsutvalget har møter minst fire ganger i året. I driftssammenheng har vi oftere møter, der er det viktig med løpende informasjon.

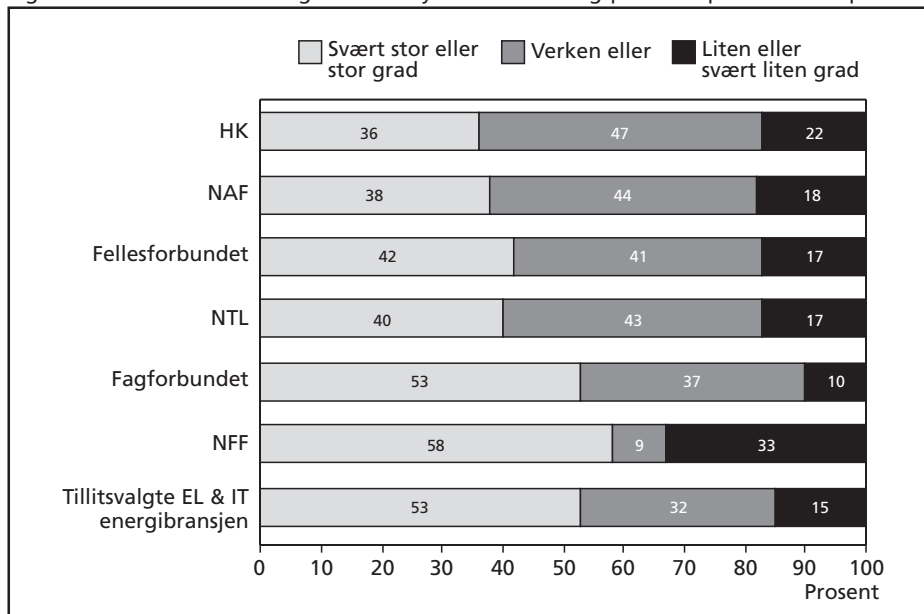
Samtidig er det grunn til å anta at en slik møtefleksibilitet henger sammen med hvor godt samarbeidet fungerer i utgangspunktet. Der ledelsen ifølge den tillitsvalgte i mindre grad ser nytten av å inkludere dem, er det mulig at det i mindre grad blir tatt

initiativ til møter ut over det som er formelt avtalt. Det kunne dessverre ikke våre intervjuer avklare.

Innflytelse i beslutningsprosesser

De tillitsvalgte i vår undersøkelse ligger høyt når det gjelder inkludering i beslutningsprosessene. At de blir inkludert og hørt, betyr likevel ikke at lederne nødvendigvis tar hensyn til de tillitsvalgtes synspunkter. Tillitsvalgte i EL & IT fikk følgende spørsmål: «Alt i alt – vil du si at du har innflytelse over beslutninger som er viktige for dine medlemmer?» I figur 4.3 ser vi på hvor mye innflytelse tillitsvalgte opplever å ha. Og igjen har vi satt våre tall inn sammen med funn fra flere forbund, hvor de tillitsvalgte fikk spørsmål om de som tillitsvalgte har reell innflytelse i beslutningsprosesser på sin arbeidsplass.

Figur 4.3 Har du som tillitsvalgt reell innflytelse i beslutningsprosesser på din arbeidsplass?



Kilde: Denne undersøkelsen og Nergaard & Trygstad (2012:61).

Til tross for noe forskjellig spørsmål tilsier vår vurdering at disse tallene i liten grad tyder på at vår bransje skiller seg spesielt ut. Går vi næyere inn på funnene fra Fellesforbundet (kilde: figur 4.1 i Alsos & Trygstad 2012), finner vi at 50 prosent av de tillitsvalgte i industridelen av Fellesforbundet svarer at de har svært stor eller stor grad

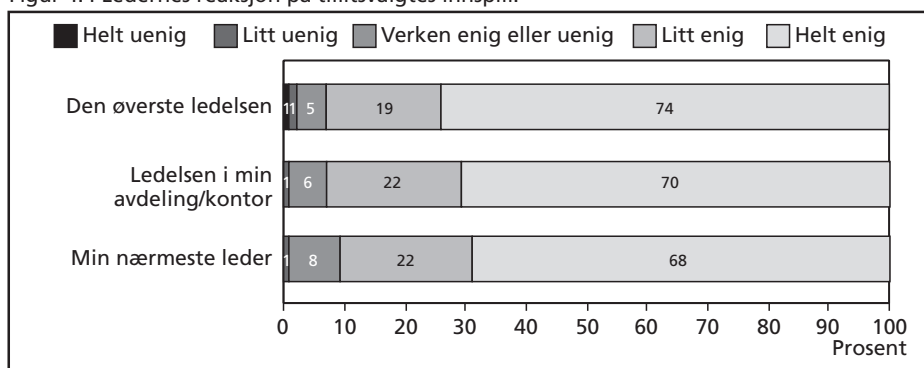
av innflytelse. Igjen ligger altså EL & IT sammen med forbund i offentlig sektor og i overkant av resultatene fra industrien.

Antallet tillitsvalgte som har svart på undersøkelsen, er ikke høyt nok til å undersøke om det er de som føler seg mest inkludert som har mest innflytelse, eller om det for eksempel er slik at de tillitsvalgte som i liten grad ble inkludert i prosessen, har uformell makt til å nedlegge veto mot enkelte beslutninger. Neste tema – reaksjon på de tillitsvalgtes innspill – gir oss likevel muligheten til å forfølge dette temaet nærmere.

Reaksjon på tillitsvalgtes innspill

Tillitsvalgtes innflytelse er et kjernepunkt, og vi skal som nevnt angripe spørsmålet på flere måter. Nå skal vi (figur 4.4) se på hva lederne svarer når det gjelder hvorvidt man tar hensyn til tillitsvalgtes innspill når det foreligger uenighet. Søylene i figuren illustrerer altså hvordan lederne har reagert (fra «helt uenig» til «helt enig») på påstander om at «min nærmeste leder / ledelsen i min avdeling / den øverste ledelsen tar hensyn til tillitsvalgtes innspill når det foreligger uenighet».

Figur 4.4 Lederne reaksjon på tillitsvalgtes innspill.



Ifølge lederne i energibransjen er det normalt tilstanden at lederne tar hensyn til tillitsvalgtes innspill uansett hvilket ledernivå vi ser på. Så å si ingen svarer at de er uenige. Svarene på tilsvarende spørsmål til de tillitsvalgte viser et noe annet bilde, men det er likevel grunn til å påpeke at vi finner klare likhetstrekk. Forskjellen mellom lederne og de tillitsvalgte viser seg først og fremst når det gjelder de to øverste lederkategoriene, altså avdelingsledelsen og den øverste ledelsen. Blant lederne ser vi i figur 4.4 at de fleste velger å svare «helt enig» og få «litt enig». Blant de tillitsvalgte er disse to svarkategoriene mer like, og de fleste velger å svare «litt enig». Totaltallene for «enig» er imidlertid ikke særlig forskjellig. Når det gjelder nærmeste leder, er partene helt på linje. Partssamarbeidet mellom ledere og tillitsvalgte dreier seg om en rekke ulike temaer, som arbeidsmiljø, sykefravær, arbeidstidsordninger, bruk av innleie og produktivitet.

I tabell 4.1 går vi inn i de ulike sakene og i hvilken grad ledere og tillitsvalgte føler de tar hensyn til innspill fra EL & IT-tillitsvalgtes innspill på ulike områder. Tabellen er sortert etter andel ledere som svarer «i svært stor grad» eller «i stor grad» på spørsmål om ledelsen tar reelt hensyn til innspill fra EL & IT-tillitsvalgte. Når det gjelder de tillitsvalgtes svar, har vi grovsortert i tre kategorier (se gråfargene), også her er det sortert synkende.

Tabell 4.1 Ledelsens holdning til innspill fra tillitsvalgte. Ledere og tillitsvalgte.

Tar ledelsen reelt hensyn til innspill fra EL & IT-tillitsvalgte i saker som gjelder			
Ledernes rangering	Andel ledere som svarer «i stor grad» + «i svært stor grad»	Tillitsvalgtes rangering	
Arbeidsmiljø, sykefravær og IA	92	Arbeidsmiljø, sykefravær og IA	Høy andel
Arbeidstidsordninger	83	Arbeidstidsordninger	
Lønnsforhandlinger/belønningssystemer	80	Lønnsforhandlinger/belønningssystemer	
Arbeidstakernes kompetanse og utviklingsbehov	76	Codes of conduct / etiske retningslinjer	
Nedbemanninger	69	Nedbemanninger	Middels andel
Codes of conduct /etiske retningslinjer	60	Rapporteringssystemer/rutiner	
Kompetanse og EVU	59	Bruk av innleid arbeidskraft	
Bruk av innleid arbeidskraft	50	Rekruttering	
Oursourcing/offshoring	46	Kompetanse og EVU	
Rekruttering	43	Arbeidstakernes kompetanse og utviklingsbehov	Lav andel
Budsjett og produktivetsmål	39	Oursourcing/offshoring	
Rapporteringssystemer/rutiner	34	Budsjett og produktivetsmål	

Arbeidsmiljø og sykefravær topper listen for både ledere og tillitsvalgte. Nederst finner vi budsjett og produktivetsmål samt rapporteringssystemer og rutiner. De tillitsvalgte er for få til at det gir mening å se på prosenttallene, vi har derfor foretatt en grovsortering som gir en indikasjon på hvordan tillitsvalgtes innspill blir mottatt. Gjennomgående ligger de tillitsvalgte *langt* lavere, og vi finner mange områder hvor ingen har valgt å svare «i svært stor grad». Samtidig ser vi at det er noen likheter i rekkefølgen. Også de tillitsvalgte mener at de har mest innflytelse i saker som gjelder arbeidsmiljø, arbeidstid og lønn. Budsjett har man liten innflytelse over.

I tabell 4.2 har vi igjen hentet noen resultater fra Alsos og Trygstad, som tok for seg Fellesforbundets tillitsvalgte. Her har forskerne også kategorisert de ulike områdene. Svart viser til manglende partssamarbeid om ulike saker eller områder, mørk grå er middels partssamarbeid, og lys grå kommer på topp.

Tabell 4.2 Om de tillitsvalgte mener de har innflytelse, etter temaområder.

Områder	Status	Kommentar
Mål og strategier		Variabelt. Ikke hotell- og restaurant. Sammenheng med organisasjonsstruktur.
Produksjonsplanlegging		I hovedsak ok, lite fokus H&R. (Hotell og rest.)
Effektiviseringstiltak		Lite H&R, men diskuteres ellers.
Arbeidstid		Avtaler som er mange år gamle. Blir tatt med på endringer.
Arbeidsmiljø		HMS diskuteres, psykososialt oppfattes som noe mer uangripelig.
Seniorpolitikk		Konjunkturavhengig, lite i H&R.
Sykefravær/tilrettelegging		Lite i H&R. Noe negativ tilbakemelding i bygg.
Arbeidskraftstrategier		Permittering/nedbemanning ok, men mindre grad oppbemanning/innleie/vikarer.
Arbeidsmiljøkonflikter		Alle tv involveres, i H&R: møtes ofte først der.
Kompetanseutvikling		I hovedsak i medarbeidersamtaler, men noen har kompetanseplaner. Fraværende i H&R.

Kilde: Alsos & Trygstad (2012:tabell 6.1).

Sammenligner vi tabell 4.2 med 4.1, tyder tallene på at tillitsvalgte i energisektoren i større grad har innflytelse over arbeidsmiljøforhold og sykefravær, men mindre når det gjelder produksjonsplanlegging og effektiviseringstiltak.

Vi har gått litt dypere inn i materialet, noe som bare er mulig når det gjelder svar fra lederne. I tabell 4.3 (på neste side) har vi sett på sammenhengen mellom de spørsmålene som ble presentert i figur 4.3, og innflytelse på de ulike områdene. Metoden er enkel korrelasjonsanalyse, vi ser altså på om ledere som svarer (eksempelvis) «mye» på ett spørsmål, også er tilbøyelige til å svare «mye» på et annet spørsmål.

Tabellen viser svært interessante resultater. Strek i tabellen betyr at det ikke er noen signifikant sammenheng mellom de to forholdene som vi ser på. I tabell 4.1 fant vi at de tillitsvalgte (etter ledernes vurdering) hadde minst innflytelse på budsjett og produktivetsmål og rapporteringssystemer/rutiner. Tabell 4.3 viser en svak tendens til at de lederne som sier at de tillitsvalgte har høy grad av innflytelse, også er de lederne som svarer at de tillitsvalgte bidrar til gode løsninger, nødvendige endringer og økt produktivitet/effektivitet. Eller for å snu på fremstillingen: Dersom lederne gir de tillitsvalgte innflytelse på disse områdene, vil man også få tillitsvalgte som bidrar positivt. Samme svake tendens finner vi på enkelte andre områder, som outsourcing/offshoring og kompetanse/EVU. Derimot finner vi ikke en slik sammenheng på tradisjonelle områder for tillitsvalgte, som arbeidsmiljø, nedbemanning, sykefravær og arbeidstids-

ordninger. Dette kan tyde på at det nettopp er når ledelsen åpner opp for samarbeid utover det avtaleverket krever, at man får ekstra utbytte av dette.

Tabell 4.3 Korrelasjonsmatrise.

Tillitsvalgtes innflytelse på	Tillitsvalgte ...		
	bidrar til gode løsninger	bidrar til nødvendige endringer	bidrar til økt prod./eff.
Arbeidsmiljø, sykefravær og IA	-	-	-
Arbeidstakernes kompetanse og utviklingsbehov	0,18**	0,16*	-
Oursourcing/offshoring	0,25**	0,14*	0,2**
Nedbemanninger	-	-	-
Bruk av innleid arbeidskraft	0,12*	-	-
Arbeidstidsordninger	-	-	-
Budsjett og produktivitetsmål	0,19**	0,21**	0,22**
Rapporteringsystemer/rutiner	0,17*	0,2**	0,21**
Rekruttering	-	-	0,19**
Lønnsforhandlinger/belønningssystemer	-	0,15*	-
Codes of conduct / etiske retningslinjer	-	0,19**	0,18**
Kompetanse og EVU	0,27**	0,18**	0,16*

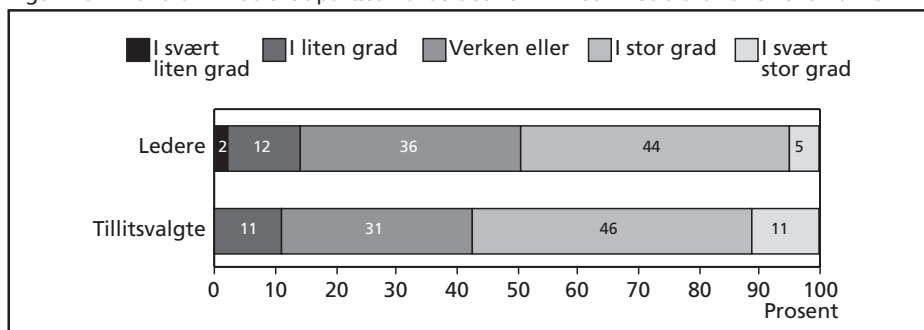
*Signifikant på 0,05-nivå. ** Signifikant på 0,01-nivå.

De kvalitative intervjuene viste at flere av lederne og tillitsvalgte i virksomheter med velfungerende partssamarbeid opplevde en slik sammenheng. Der lederne opplevde partssamarbeidet som noe som bidro positivt til gode løsninger, endringer eller produktivitet, var de også opptatt av at det skulle være åpne forhold, tett mellom møtene og gjerne også mye uformell kontakt. Gjennom å bygge opp sterke tillitsvalgte mente flere av lederne at tillitsvalgte også bidro i større grad både til å skape løsninger og gjennom å bidra til gjennomføring av disse løsningene, både når det gjaldt gjennomføring av endringsprosesser, slik som nedbemanninger, og når resultatene av for eksempel lønnsforhandlingene skulle formidles.

Figur 4.5 viser hva lederne og tillitsvalgte totalt har svart på spørsmålet «Alt i alt – vil du si at partssamarbeidet i din virksomhet bidrar til effektiv drift?» Det er stor forskjell her når det gjelder ledere med og uten uformell kontakt med de tillitsvalgte. Blant ledere som svarer at de har uformelle samtaler med tillitsvalgte «stort sett hver uke eller oftere», er det 2 av 3 som svarer at partssamarbeidet i «stor eller svært stor grad» bidrar til effektiv drift. Blant ledere som aldri har slik kontakt, er andelen 1 av 4. Vi har også sett på hva ledere som ikke deltar i ledelsesfora der det ikke kreves representasjon etter avtaleverket, svarer, og finner at 1 av 3 mener at partssamarbeid

bidrar til effektiv drift. Vi finner altså at ledere som inkluderer de tillitsvalgte i høy grad, er mer tilfredse med tillitsvalgtes innsats og motsatt.

Figur 4.5 «Alt i alt – vil du si at partssamarbeidet i din virksomhet bidrar til effektiv drift?»



Derimot finner vi ikke at ledere som verken har vært involvert i forhandlinger eller adhocutvalg (jf. kapittel 2) vurderer partssamarbeidet forskjellig fra dem som ikke har deltatt i slike utvalg. Heller ikke når vi trekker ut dem som deltar i både forhandlinger og adhocutvalg, finner vi noen særlig forskjell i forhold til når alle lederne inngår i beregningsgrunnlaget. Slik sett henger ikke deltakelse i forhandlinger eller adhocutvalg sammen med ledernes vurdering av partssamarbeidet.

Innflytelse i omstillingsprosesser

Et viktig tema i denne rapporten er hvordan partssamarbeidet fungerer ved omstillinger. Er det slik at de tillitsvalgte har den kompetansen som er nødvendig i slike prosesser? 2 av 3 av lederne og om lag 3 av 4 tillitsvalgte bekrefter at arbeidsplassen har vært gjennom endrings- eller omstillingsprosesser de siste to årene. De tillitsvalgte har i tillegg fått spørsmål om hva slags type omstilling det er snakk om. Sammenslåing med annen enhet/avdeling, nedbemanning og ny toppledelse er det vanligste, nesten halvparten svarer at dette har funnet sted.

I spørreskjemaet er omorganisering delt inn i fire faser: initiering/planleggingsfasen, beslutningsfasen, fasen etter at beslutningene var tatt, og gjennomføringsfasen. Vi finner liten forskjell mellom de ulike fasene, og det synes å være liten tvil om at omorganisering er en viktig lederoppgave; gjennomgående har nesten 9 av 10 ledere deltatt i alle faser. Blant de tillitsvalgte er tallet noe lavere, men om lag 2 av 3 svarer bekreftende på spørsmålene. De tillitsvalgte trekkes derfor inn i omstillings-/endringsprosesser. Det er bare tillitsvalgte som sier at omstilling har funnet sted, som har svart på disse spørsmålene, og det kan være verd å legge merke til at om lag 3 av 10 tillitsvalgte ikke deltar.

1 av 3 av de tillitsvalgte svarer at de i stor eller svært stor grad har hatt innflytelse på utfallet av omstillingsprosessen, omtrent like mange svarer «i svært liten» / «liten grad» og også «verken/eller»-kategorien velges av 1 av 3. Blant lederne svarer 3 av 4 at de har hatt stor eller svært stor grad av innflytelse. Dette skulle tilsi at det er ledere med myndighet og dermed også mulighet for å gi de tillitsvalgte innflytelse på prosessene.

Disse resultatene reflekterer at innflytelse er vanskelig å måle. Svarene vil avhenge både av hva aktørene anser som rimelig innflytelse, og hvilke erfaringer de tidligere har gjort seg. Enkelt sagt: Er du vant til lite og får noe, vil svaret være «mye innflytelse», er du vant til mye og får noe, vil svaret være «lite». Dette problemet gjelder imidlertid alle undersøkelser om dette temaet. Og selv om det er få tillitsvalgte i utvalget, er det grunn til å understreke at forskjellen mellom partene er stor. Det synes som om vi ikke finner en felles oppfatning av hvor mye innflytelse de tillitsvalgte har i ulike saker, noe som selvsagt gir grobunn for konflikt og uenigheter.

Hovedpunkter i kapittel 4

- De fleste lederne og tillitsvalgte opplever at tillitsvalgte som regel eller alltid inkluderes i beslutningsprosesser.
- Dette skjer i vel så stor grad som hva tillitsvalgte i andre bransjer opplever. For eksempel oppgir EL & IT-tillitsvalgte i større grad enn tillitsvalgte i industrien å ha reell innflytelse.
- Lederne mener at de tar hensyn til tillitsvalgtes innspill også ved uenighet. Selv om tillitsvalgte er noe mindre enige i dette, er hovedbildet likevel at de tillitsvalgte opplever å bli tatt hensyn til.
- Ledere tar hensyn til tillitsvalgtes innspill om arbeidsmiljø, sykefravær, arbeidstidsordninger og lignende, mens de tar mindre hensyn til innspill rundt budsjett, produksjonsmål, rapporteringssystem og rutiner.
- Ledere som gir de tillitsvalgte innflytelse på ulike områder, opplever også at de tillitsvalgte bidrar positivt, og ledere som svarer at de har uformelle samtaler med tillitsvalgte, vurderer også i større grad enn andre at partssamarbeidet bidrar til effektiv drift.
- Nesten alle ledere har deltatt i omorganiseringsprosesser de siste to årene, mens det gjelder 2 av 3 tillitsvalgte. 1 av 3 tillitsvalgte oppgir at de har hatt stor innflytelse på utfallet av omstillingsprosessen.

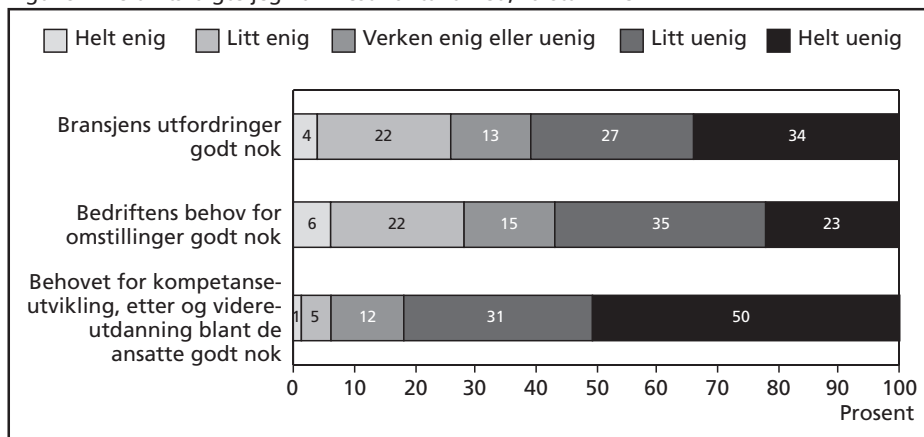
Kapittel 5 Kunnskap og kunnskapsbehov

Kompetansen til lederne og de tillitsvalgte er et av de mest sentrale områdene i denne undersøkelsen. Partssamarbeid dreier seg dels om *samarbeid*, om vilje til å inkludere tillitsvalgte i beslutninger. Men det dreier seg også om kompetanse om rettigheter, om når og på hvilken måte tillitsvalgte har rett til å delta i beslutningsprosesser. I tillegg til kompetanse om når ulike formelle rettigheter «slår inn», dreier partssamarbeid seg om kompetanse rundt temaene som det samarbeides om. Hvor gode partsrelasjonene er, hvor produktivt og godt samarbeidet er, er blant annet avhengig av om tillitsvalgte har, slik lederne ser det, evnen til å bidra med konstruktive innspill rundt ulike prosesser i virksomhetene.

Tillitsvalgtes kunnskap om endringsbehov og utfordringer

Partssamarbeid handler ofte om konkrete utfordringer, saker som skal avgjøres. I hvilken grad er det slik at de tillitsvalgte har viktige bidrag? Vi begynner med ledernes oppfatning av de tillitsvalgte. Merk at spørsmålsstillingen er negativ (forstår ikke), dette betyr at ledere som svarer «enig», altså mener at de tillitsvalgte mangler kompetanse.

Figur 5.1 De tillitsvalgte jeg har mest kontakt med, forstår ikke ...



Om lag 1 av 4 ledere er (helt eller litt) enige i at de tillitsvalgte ikke har god nok forståelse av bedriftens omstillingsbehov eller bransjens utfordringer. Drøyt 6 av 10 mener at de tillitsvalgte har en slik forståelse. Når det gjelder behov for kompetanseutvikling og etter- og videreutdanning blant de ansatte, er det bare et fåtall som mener at de tillitsvalgtes forståelse ikke er god nok.

Det er vanskelig å lage noen konkret tolkning av disse tallene. Hva som er god nok forståelse, vil naturlig nok variere også etter lederens eget kunnskapsnivå og forventinger. Vi finner en relativt sterk sammenheng mellom svarene i figur 5.1 og vårt tidligere spørsmål om hvorvidt partssamarbeidet bidrar til effektiv drift (Pearsons korrelasjonskoeffisienter på 0,38**, 0,46** og 0,43** etter rekkefølgen i figuren). Tillitsvalgte som vurderes som kunnskapsrike av ledelsen, bidrar altså til effektiv drift. Tilsvarende resultater får vi også dersom vi sammenligner svarene fra tabell 4.3 («vil du [ledere] si at EL & IT-tillitsvalgte bidrar til å finne gode løsninger, til at nødvendige endringer finner sted, til økt produktivitet/effektivitet?») – det er klare sammenhenger mellom disse spørsmålene (korrelasjonskoeffisienter mellom 0,29** og 0,49**). Jo mer kunnskap, jo mer bidrag.

Lederne i virksomheter hvor partssamarbeidet fungerer godt, har lignende betraktninger.

En leder uttrykker det på denne måten:

Sakene dreier seg om å skape en felles virkelighetsoppfatning om selskapets utvikling avhengig av hva vi gjør, og hvilket ambisjonsnivå vi skal ha [...] Hovedtillitsvalgt sitter i konsernstyret og har tillit hos andre fagforeninger. At han deltar i konsernstyret, bidrar til læring, han er bedre forberedt og forstår bedre hvilke rammer det skal diskuteres innenfor. Det er en viktig suksessfaktor.

En annen leder uttrykte det på denne måten:

Det er viktig med kunnskapsdeling. Det er mye investeringer på gang, det blir etter hvert mer arbeidskraft fra andre land, vi har et kapasitetsproblem og må kikke utenfor egne landegrensene for å få tak i arbeidskraft. Det er viktig at vi diskuterer hvordan vi kan løse disse utfordringene [...] Vi må forholde oss til nye dataverktøy, vi har andre behov for fleksibilitet i forhold til arbeidstid enn tidligere. Slike forhold er regulert i arbeidsmiljøloven, og det er viktig for oss å finne løsninger innenfor lovverket, og på en slik måte at vi beholder arbeidskraften og kan trekke til oss ny.

Dette er svært viktige konklusjoner. Økt kunnskap hos de tillitsvalgte er dermed et svært viktig effektiviseringspotensial. På den andre siden – dersom lederne ikke har kompetanse til å utnytte partssamarbeidets potensial, vil kunnskapsrike tillitsvalgte i liten grad kunne utnytte kompetansen sin. Begge disse områdene er tema nedenfor.

Kunnskapsbehov

Kunnskap utvikles gjennom praktiske erfaringer, eller gjennom utdanning, kurs eller opplæring. Endrede kunnskapsbehov kan medføre behov for ny kunnskap, og vi har derfor bedt respondentene svare på om de føler at de har tilstrekkelig opplæring i de ulike sakene som angår partssamarbeidet. Nesten alle de tillitsvalgte svarer at de ønsker seg mer kunnskap, og blant de 226 lederne som svarte på spørsmålet, er det om lag 4 av 10 som mener det samme. Antallet ledere tillater oss dessuten å se litt nærmere på hvilken type opplæring de mener å trenge. Noen ganske få svarer at de «trenger grunnleggende opplæring på ett eller flere områder», eller med andre ord svarer nesten alle at de «trenger oppdatering og/eller fordypning på ett eller flere områder». Blant de tillitsvalgte finner vi det samme bildet, det er oppdatering/fordypning som gjelder.

Type opplæring

I spørreskjemaet har vi gitt eksempler på en rekke områder man potensielt kunne ønsket seg mer kunnskap om. I tabell 5.1 har vi sortert disse etter andel som har krysset av på det enkelte området. Prosentandelen er regnet ut med antall ledere som ønsker opplæring som utgangspunkt, eksempelvis er det 98 ledere som vil ha mer opplæring, og 45 av disse har krysset av på arbeidsrett / rettigheter i arbeidslivet.

Tabell 5.1 Andel som ønsker opplæring etter ulike temaer. Ledere og tillitsvalgte. Prosent.

	Ledere om seg selv		Tillitsvalgte om seg selv
Arbeidsrett / rettigheter i arbeidslivet	46	Arbeidsrett / rettigheter i arbeidslivet	Over halvparten
Endringer i bransjen	37	Forhandlingsteknikk	
Bruk av underentrepriser/underleverandører	33	Kompetanse/EVU	Mellom 1/3 og 1/4
Kompetanse/EVU	28	Innleie	
Bedriftens omstillingsbehov	28	Bruk av underentrepriser/underleverandører	
Arbeidsmiljø og sikkerhet	27	Styrearbeid	
Forhandlingsteknikk	26	Arbeidsmiljø og sikkerhet	
Innleie	26	Konfliktløsning	
Sykefravær og IA	23	Økonomi og regnskap	
Økonomi og regnskap	18	Sykefravær og IA	Mindre enn 1 av 5
Regler knyttet til virksomhetsoverdragelse	17	Endringer i bransjen	
Konfliktløsning	16	Regler knyttet til virksomhetsoverdragelse	
Styrearbeid	16	Outsourcing	
Outsourcing	14	Engelsk	
Engelsk	11	Permitteringsregler	
Permitteringsregler	7	Bedriftens omstillingsbehov	

En bør ikke konkludere veldig bastant på bakgrunn av tabell 5.1 ettersom antall respondenter er få og usikkerheten nokså stor. Det er likevel interessant – sett i lys av at svært få ønsker grunnleggende opplæring – at arbeidsrett / rettigheter i arbeidslivet topper listen. Dette er temaer som vel må kunne sies å være grunnleggende kunnskaper. Samtidig, selv om dette på sett og vis er grunnleggende kunnskaper, er det kanskje derfor mange har et ønske om fordypning eller oppfriskning. Dette er kunnskap som ofte er i bruk og temaer det er viktig å ha kontroll på.

Det er også interessant å se at endringer i bransjen og bedriftens omstillingsbehov havner i den laveste gruppen hos de tillitsvalgte, samtidig som vi jo har sett at en rekke ledere var misfornøyd med de tillitsvalgtes kompetanse på disse feltene. Blant lederne kommer disse temaene langt høyere opp. Selv om vi må være forsiktige, kan dette tyde på at partene ikke er helt enige om hva bransjekunnskap og kunnskap om endring og omstillingsbehov egentlig innebærer, og hvilke behov som foreligger. Det synes som om tillitsvalgte i mindre grad mener at dette er noe de bør kunne noe om.

I neste tabell (tabell 5.2) har vi igjen satt opp ledernes vurdering av seg selv, men denne gangen sammenligner vi med hva lederne synes de tillitsvalgte trenger mer kunnskap om. Merk at grunnlaget er forskjellig – «ledere om seg selv» er ledere som selv mener at de trenger mer kunnskap (N = 98), mens «ledere om tillitsvalgte» er alle lederne i materialet.

Tabell 5.2 Lederne vurdering av seg selv og av de tillitsvalgte.

	Ledere om seg selv	Ledere om tillitsvalgte*
Arbeidsrett / rettigheter i arbeidslivet	46	17
Endringer i bransjen	37	37
Bruk av underentrepriser/underleverandører	33	13
Kompetanse / etter- og videreutdanning	28	22
Bedriftens omstillingsbehov	28	39
Arbeidsmiljø og sikkerhet	27	14
Forhandlingsteknikk	26	ikke spurt
Innleie	26	10
Sykefravær og IA	23	11
Økonomi og regnskap	18	20
Regler knyttet til virksomhetsoverdragelse	17	6
Konfliktløsning	16	13
Styrearbeid	16	12
Outsourcing	14	9
Engelsk	11	3
Permitteringsregler	7	1
Offshoring	ikke spurt	1

*Spørsmålet lød: Hva trenger de tillitsvalgte du har mest kontakt med i ditt arbeid som leder, opplæring i? (flere svar mulig)

Igjen ser vi at mange ledere er opptatt av at de tillitsvalgte trenger mer kunnskap om endringer i bransjen og bedriftenes omstillingsbehov. Disse temaene topper listen (er uthevet i den høyre kolonnen), og det er et stykke ned til neste tema (henholdsvis kompetanse / etter- og videreutdanning og økonomi og regnskap). Lederne mener at det er like viktig for de tillitsvalgte som dem selv å få mer kunnskap om endringer i bransjen.

Vi finner et skille mellom ledere og tillitsvalgte, ledere mener i større grad enn tillitsvalgte at tillitsvalgte trenger mer kunnskap slik at de kan forstå (ledernes) ulike endringsbehov. At meningene rundt dette skiller seg såpass kraftig fra hverandre, kan skyldes at tillitsvalgte har lav kompetanse, kombinert med lav selvvinnsikt, men det kan også skyldes at dette er et tema hvor interessen motsetningene mellom ledere og tillitsvalgte er særlig sterk. Ledere kan utsettes for krav fra regulerende myndigheter, fra eiere eller inntjeningskrav fra overordnede ledere i samme selskap, som oppleves å i liten grad passe med arbeidsorganisering og arbeidsvilkårene som finnes i den enkelte virksomhet. At lederne for eksempel ønsker å endre på arbeidsorganiseringen, for eksempel gjennom å gjøre arbeidstidsorganiseringen mer «fleksibel», innebærer ofte samtidig at interessen motsetninger mellom ledere og tillitsvalgte blir sentrale. Tillitsvalgtes rolle er nettopp å ivareta medlemmenes interesser i slike saker. Det er mulig å tenke seg at lederne i noen grad tolker uenighet som tegn på manglende innsikt.

I intervjuene var vi opptatt av dette spørsmålet, og på spørsmål om det er saker som er spesielt krevende eller vanskelig, svarte en leder:

Det er alltid vanskelig: I det ene øyeblikket diskuterer vi arbeidstid, lønn og andre arbeidsvilkår, så diskuterer vi reguleringsregimet, investeringskostnader og at kostnadene er for høye. Selv om disse tingene henger sammen, kobler de ikke alltid disse to. Det er en vanskelig balansegang.

På samme måte uttrykker flere av lederne i intervjuene at de tillitsvalgte må lære mer og slik forstå selskapenes behov og ledernes posisjon. Samtidig som de uttrykker at de tillitsvalgte representerer andre interesser, oppleves det opplagt vanskelig at endringer tar lengre tid enn de ville gjort dersom lederne kunne styrt helt på egen hånd. En annen leder uttrykker det slik:

Det er et behov for å forstå mer om utviklingen i bransjen. Bransjen er komplisert siden den er et delvis monopolsystem. Det er viktig at de forstår at det ikke er en Sareptas krukke, vi må gjøre oppgavene våre. De ser ikke det store bildet. Vi er et selskap som ligger i distriktet. Reguleringen er utformet slik at vi aldri vil kunne bli 100 prosent effektive i å utnytte våre ressurser [...] Det er et spørsmål om hvor lenge eierne vil ønske å eie dette dersom vi er for kravstore på lønn og andre materielle forhold.

Dette siste sitatet peker direkte på at kunnskap i denne sammenhengen er tenkt å bidra til å vinne de tillitsvalgte over, få dem til å forstå at endringene er uunngåelige.

Gjennom mer kunnskap vil de tillitsvalgte bli enige med lederne og kanskje også hjelpe dem med å gjennomføre endringer.

I intervjuene vi gjennomførte, var det tydelig at endringsbehovene og endringstakten varierer. Noen av virksomhetene hadde i mindre grad vært gjennom større endringer, men de fleste hadde skilt ut eller innfusjonert selskaper. Av andre endringsprosesser som ble nevnt, var endrede arbeidskraftsbehov grunnet de økte investeringene i bransjen, som igjen kunne lede til økt bruk av innleid arbeidskraft eller bruk av entreprenørselskaper. De samme investeringsbehovene kunne føre til reduserte overskudd, med påfølgende kostnadsutt og nedbemanning. Den store aktiviteten på grunn av investeringen kunne òg føre til endrede behov knyttet til arbeidstidsfleksibilitet. Samtidig pekte noen av lederne på endringer i EU-regler, som skal implementeres i Norge, og på Reiten-utvalgets arbeid, som også kan medføre endrede behov.

De fleste virksomheter i de fleste bransjer utsettes fra ytre press om endringer. Mens de tillitsvalgte vi intervjuet, var klar over at fremtiden kunne bringe andre utfordringer, var de mest opptatt av endringer som de må forholde seg til her og nå. Lederne var i større grad også opptatt av hva de fremtidige, men enda usikre, konsekvensene av endringer i regelverk, sammenslåinger og konkurransestruktur ville bli. Denne forskjellen kan også gjenspeile seg i tallene vi har sett, hvor tillitsvalgte i større grad er fornøyd med sine egne kunnskaper om endringsbehov i bransjen og bedriften, enn hva lederne er med de tillitsvalgtes kunnskaper om dette.

Vi har også spurt de tillitsvalgte om hva de mener lederne trenger mer kunnskap om. Her er antallet så lavt at en sammenligning med de tillitsvalgtes egenvurdering gir liten mening, men lite tyder på at de tillitsvalgte på tilsvarende måte etterlyser ledernes kunnskap om bransjen og omstillingsbehov. Funnene forsterker det vi antydte ovenfor: Kunnskap om endringer i bransjen og kunnskap om omstillingsbehov er temaer hvor interessemotsetninger lett kommer til uttrykk. Det er viktig at partene anerkjenner at uenighet ikke nødvendigvis kan reduseres til manglende kunnskap eller innsikt, men at interessene er forskjellige, og at dette er legitimt.

Kunnskap som basis for partssamarbeid

Partenes kunnskap som basis for et godt og produktivt partssamarbeid er kjernen i dette prosjektet. Vi har derfor spurt dem direkte om hvor viktig mer opplæring er for samarbeidsforholdene. Lederne og de tillitsvalgte ble spurt både om hvor viktig det var at de selv fikk mer opplæring, og at motparten fikk det. Resultatene er gitt i tabell 5.3.

Her ser vi resultater som peker i noe motsatt retning. Andelen som mener at kunnskap om endringer og omstillingsbehov er nokså eller svært viktig, er så å si identisk – og høy – i de to gruppene. På den andre siden kan dette tyde på at begge parter mener at motparten bør skjønne disse feltene bedre – eller sagt på en annen måte: Man antar at mer opplæring vil gjøre motparten mer mottakelig for egne argumenter.

Tabell 5.3 Hvor viktig er opplæring om ulike forhold for samarbeidsforholdene? Andel som har svart «nokså viktig» og «svært viktig». Ledere og tillitsvalgte. Prosent.

	Nokså eller svært viktig at tillitsvalgte får mer opplæring om ...		Nokså eller svært viktig at ledere får mer opplæring om ...	
	svart fra ledere	svart fra tillitsvalgte	svart fra ledere	svart fra tillitsvalgte
Innleie av arbeidskraft	23	89	67	81
Regler knyttet til virksomhetsoverdragelse	34	74	41	60
Bruk av underentreprise/underleverandører	56	76	69	81
Endringer i bransjen	88	82	79	78
Bakgrunnen for bedriftens omstillingsbehov	85	82	76	74
Behovet for kompetanseutvikling/EVU hos de ansatte	70	92	75	92

Størst forskjell finner vi på de to øverste temaene i tabell 5.3, dette er også de to mest konkrete områdene. Dette er samtidig et område hvor vi vet konflikter ligger latent. Her mener bare 1 av 4 ledere at de tillitsvalgte trenger mer opplæring om innleie av arbeidskraft, mens 2 av 3 av lederne mener at lederne trenger mer opplæring. Dette antyder at dette er et område som er konfliktfylt også i denne bransjen, de tillitsvalgte «sliter» (etter sin egen mening) med ukyndige ledere, mens mange ledere vil mene at de tillitsvalgte har et forsprang på kunnskap om reglene rundt disse temaene. En tilsvarende analyse kan kanskje antydes når det gjelder virksomhetsoverdragelse. Samtidig som disse forskjellene antar kunnskapsforskjeller, kan de også gjenspeile manglende respekt for avtaler og tillitsvalgtes roller. Som nevnt er dette områder hvor interessekonfliktene er sterke. De tillitsvalgte ønsker å sikre medlemmenes interesser når det gjelder deres arbeidsoppgaver (innleie, bruk av underentrepriser) og deres jobbsikkerhet (innleie, bruk av underentrepriser og virksomhetsoverdragelse). En av de tillitsvalgte vi intervjuet, pekte for eksempel på at ledelsen i selskapet motarbeidet dem, at de hadde påpekt gang på gang at de har rett til innsyn i avtaler rundt innleie før de er inngått, og at mangelen på innsyn bidro til at de ikke kunne påvirke utfallet av disse prosessene. Selv om det hadde blitt påpekt, og erkjent av arbeidsgiver, gjentok det samme seg også neste gang innleie var aktuelt. I slike tilfeller dreier sakene seg mer om interessekonflikter, arbeidsgiver vil styre selv, eller ønsker ikke å bruke den ekstra tiden det vil ta å konsultere EL & IT-klubben, enn om kompetanse om lover og regler. Gjennomgående kan tabell 5.3 tas som et utgangspunkt for de kompetansebehov som bransjens parter har, det er forholdsvis høye andeler som mener at *mer* kompetanse er viktig for partssamarbeidet. La oss derfor se på hvordan det står til med de grunnleggende kunnskapene for et godt samarbeid, nemlig kunnskap om lov- og avtaleverket.

Tabell 5.4 Ta utgangspunkt i din motpart i drøftelser, har motparten god kunnskap om følgende ... Andel som har svart «i noen grad» og «i stor grad». Prosent. N =36 (tillitsvalgte) og 214 (ledere)

	Svar fra ledere	Svar fra tillitsvalgte
Arbeidsmiljøloven	83	70
Hovedavtalen	87	58
Tariffavtaler på din arbeidsplass	90	75

I Falkum mfl. (2009) sin studie av partssamarbeid i det norske arbeidslivet konkluderte man med at det var stor oppslutning om samarbeidssystemet, men at kunnskapen om det er forholdvis lav (Falkum mfl. 2009:50). Forskerne fant også at det var liten forskjell på kunnskapsnivået mellom ledere og tillitsvalgte. Spørsmålstillingen de brukte, er forskjellig fra hva som brukes i denne undersøkelsen, men svarene tyder på – i hvert fall om vi skal tro aktørenes vurdering av hverandre – at tillitsvalgte i EL & IT ligger et lite hakk foran sin motpart. Primært gjelder dette avtaleverket, forskjellen er ikke så stor når arbeidsmiljøloven er tema.

Skal vi tro disse tallene, står det ikke så verst til med kunnskapen om de grunnleggende områdene – noe som jo stemmer godt med de opplæringsbehov som aktørene har gitt uttrykk for på direkte spørsmål. Disse resultatene underbygger dermed påstanden over, kravet om mer kunnskap dreier seg nok delvis om kunnskapsforskjeller, men like mye om interessemotsetninger og ledernes ønske om å endre virksomheten slik de mener det er nødvendig, uten å måtte tilpasse seg krav fra de tillitsvalgte i altfor stor grad.

Hovedpunkter kapittel 5

- De fleste lederne mener at de tillitsvalgte de har mest kontakt med, forstår bedriftens behov for kompetanseutvikling, etter- og videreutdanning blant de ansatte godt nok.
- Om lag 1 av 4 ledere mener at de tillitsvalgte ikke har god nok forståelse av bedriftens omstillingsbehov eller bransjens utfordringer, mens drøyt 6 av 10 mener at de tillitsvalgte har det.
- Nesten alle de tillitsvalgte ønsker seg mer kunnskap, og blant lederne var det om lag 4 av 10 som mente det samme.
- Av de som ønsker seg mer opplæring, ønsker de fleste tillitsvalgte mer opplæring i arbeidsrett / rettigheter i arbeidslivet, sammen med forhandlingsteknikk. Mer kunnskap om endringer i bransjen og bedriftens omstillingsbehov er ikke et område de tillitsvalgte personlig føler behov for mer kunnskap på. Samtidig er de enige i at tillitsvalgte generelt trenger mer kunnskap om bakgrunnen for bedriftens omstillingsbehov og om endringer i bransjen.

- I tillegg til arbeidsrett etterspør lederne opplæring / mer kunnskap om endringer i bransjen og om bedriftens omstillingsbehov.
- Lederne mener de tillitsvalgte trenger mer kunnskap om endringer i bransjen og bedriftens omstillingsbehov.
- Resultatene tyder på at begge parter antar at mer kunnskap hos motparten gjør dem mer mottakelig for egne argumenter.
- Snaue 9 av 10 ledere opplever at tillitsvalgte i noen eller stor grad har kompetanse om aml., Hovedavtalen eller arbeidsplassens tariffavtale, mens tillitsvalgte i noe mindre grad har det samme inntrykket av sin motpart. 6 av 10 tillitsvalgte opplever at lederne har kunnskap om Hovedavtalen, 7 av 10 om aml. og 3 av 4 om tariffavtalen på arbeidsplassen.

Kapittel 6 Avslutning

Vi begynte denne rapporten med å stille spørsmål om ledelsen i virksomheter som er medlemmer i Energi Norge, og som har tariffavtale med EL & IT, er flinke nok til å inkludere tillitsvalgte i beslutningsprosesser, og om det er slik at tillitsvalgte har nok kompetanse til å jobbe for at bedriften utvikler seg i ønsket retning.

I dette avsluttende kapitlet trekker vi sammen trådene fra rapporten som helhet. Vi diskuterer hvordan funnene i rapporten kan forstås, og hvilke implikasjoner funnene kan ha for hvordan arbeidsgivere og tillitsvalgte kan jobbe for å oppnå et partssamarbeid preget av kompetente parter – kompetente parter hvor arbeidsgiver og tillitsvalgte arbeider sammen på en slik måte at samarbeidet bidrar til økt produktivitet, lønnsomhet og effektivitet til det beste for begge parter.

Partssamarbeid i energibransjen

Denne rapporten viser at partssamarbeidet i energibransjen fungerer minst like bra som i andre bransjer det er naturlig å sammenligne med. Våre funn gir ikke grunnlag for å konkludere med at virksomhetene ikke inkluderer tillitsvalgte i beslutningsprosesser. Like fullt vurderer ikke de tillitsvalgte sin innflytelse i omorganiseringsprosesser som særlig stor, mens de opplever å ha større innflytelse over arbeidsmiljø, sykefravær, arbeidstidsordninger og lignende forhold.

Noen ledere opplever at partssamarbeidet ikke har særlig positive virkninger, og kun 40 prosent av lederne opplever at de tillitsvalgte bidrar til at nødvendige endringer finner sted, mens en enda mindre andel – 25 prosent – mener at de tillitsvalgte bidrar til økt produktivitet eller effektivitet. Betyr dette at de tillitsvalgte ikke har den kompetansen som er nødvendig for å forstå bedriftens og bransjens behov? Ikke nødvendigvis. Mange av endringene som treffer bransjen, og som i alle fall noen av virksomhetene må tilpasse seg, innebærer endringer i arbeidstakernes arbeidsvilkår. Endringer i pensjonssystemer, nedbemanning, endringer i bemanningssystemer og bruk av innleie er forhold som går direkte på den enkelte arbeidstakers arbeidsbetingelser, og som derfor er sentrale forhold som tillitsvalgte vil ønske å verne. At de derfor

fremstår som lite endringsvillige i enkelte sammenhenger, kan i like stor grad dreie seg om interessemotsetninger som mangel på kunnskap og kompetanse. Ledere og tillitsvalgtes roller er ulike. Mens ledere skal ivareta eiernes interesser, og samtidig forholde seg til krav fra regulerende myndigheter, er det de tillitsvalgtes oppgave å passe på at lover og avtaler knyttet til arbeidstakernes arbeidsforhold ivaretas. I noen tilfeller er det slik at lederens ønsker om endringer er sammenfallende med EL & IT-medlemmenes ønske om å bidra til å sikre sin arbeidsplass gjennom å gjøre den mer effektiv. I andre tilfeller kan lederens ønske om endringer i arbeidstidsavtaler eller arbeidsrutiner gå på tvers av arbeidstakernes interesser. Da er det ikke nødvendigvis tillitsvalgtes oppgave å bidra til at bedriften utvikler seg i det som for ledelsen fremstår som «ønsket retning». Rapporten tyder på at lederens opplevelse av at tillitsvalgte trenger mer kunnskap om endringer i bransjen og bedriften, i alle fall dels bunn i manglende kommunikasjon og rolleforståelse. Når ledere oppfatter tillitsvalgte som «vrange» og «stiller seg på bakbeina», skyldes ikke dette nødvendigvis manglende kompetanse, men at tillitsvalgte skal ivareta medlemmenes interesser. Dette gjelder uavhengig av om uenighetene knytter seg til lederens ønsker om arbeidspraksiser som kan oppleves vanskelig ut fra et HMS-standpunkt, eller det dreier seg om de tillitsvalgte bør se bort fra avtalefestede forhold knyttet til arbeidstidsordninger, kriterier for oppsigelser eller andre forhold.

Samarbeidsklima, innflytelse og kompetanse

Denne rapporten konsentrerer seg om partene i energibransjen, og om de tillitsvalgte er så kompetente at de evner å bidra til høyere produktivitet og effektivitet i virksomhetene. To ord er da sentrale: «kompetente» og «bidra». Kompetanse om lov- og avtaleverk, om endringsbehov i bransjen og hvordan disse endringene kan tenkes å påvirke virksomheten, kan også skapes gjennom samtaler, diskusjon og praktisk erfaring. De tillitsvalgte oppga i intervjuene at de hadde lært mye av tidligere nedbemanningsprosesser de hadde deltatt i som tillitsvalgte, mens enkelte av lederne vektla læringen og tryggheten som ligger i tillitsvalgtes deltakelse i uformelle samtaler, i styrer og utvalg. Slik sett er det flere måter å tilegne seg kunnskap på som kan brukes når tillitsvalgte skal bidra til høyere produktivitet og effektivitet.

Rapporten har òg pekt på at ledelsens oppfattelse av nytten ved partssamarbeid har betydning. I *Bedriftsdemokratiets tilstand* fra 2009 slås dette fast (Falkum mfl. 2009:107, 112):

- Jo mindre innflytelse arbeidstakerne har på arbeidsorganiseringen, jo mindre effektiv synes de den er, og omvendt.
- Jo dårligere samarbeidsklimaet er, jo mer ineffektiv er arbeidsorganiseringen, og omvendt.

- Det er en helt klar og positiv sammenheng mellom medbestemmelse, samarbeid, innflytelse og vilje til deltakelse og bidrag til endring i norske virksomheter.
- Antakelsen om at medbestemmelse, medvirkning og bedriftsdemokratiet styrker omstillings- og endringsevnen i norsk arbeidsliv bekreftes.

Våre funn peker i samme retning som de nevnte konklusjonene. Der lederne opplever at partssamarbeidet fungerer, får de tillitsvalgte tillit, tid og ressurser. Der samarbeidsforholdene er dårligere, opplever de tillitsvalgte i større grad mistillit, noe som fører til at de skyves inn i en posisjon som motspiller. Dermed begrenses de tillitsvalgtes mulighet til å *bidra*. I tillegg til at de rent faktisk i slike tilfeller kan få for lite informasjon for sent, og dermed hindres i å delta av arbeidsgiver, betyr et mindre godt samarbeidsklima hvor tillitsvalgte behandles som en motpart, også at de tillitsvalgte i mindre grad involveres i prosesser. Dermed er det også mindre muligheter for å *lære* av prosessene bedriften går gjennom, noe som i sin tur bidrar til at de tillitsvalgte i slike virksomheter i mindre grad *evner* å bidra, dersom de skulle få muligheten. Dette innebærer at en målsetting om «kompetente» parter ikke kan ses adskilt fra relasjonen mellom partene. Dersom de tillitsvalgte ikke inkluderes i prosesser, i styrer og samtaler, blir det også vanskeligere å se for seg at partssamarbeidet skal bidra til omstillingsevne og økt effektivitet i den enkelte virksomhet.

Hvilket grunnlag har partene i energisektoren for å utnytte partssamarbeidets potensial til å styrke omstillings- og endringsevne? Realiseringen av et slikt potensial dreier seg om å videreutvikle

- tillit mellom partene og vilje til å bruke partssamarbeid som et sentralt redskap i utviklingen av selskapet
- praktiske samhandlingsarenaer
- kunnskap om partssamarbeid, om partenes interesser og om selskapets utvikling
- et felles forventningsnivå til effekten av partssamarbeid og felles ambisjoner

Resultatene i rapporten tyder på at det er mulig å utvikle enda mer kompetente parter i energibransjen. Gjennom å fokusere på utvikling av partsrelasjoner ved hjelp av en målrettet satsing på sterke og kyndige tillitsvalgte, oppbygging av sterke tillitrelasjoner, diskusjoner og drøftinger knyttet til bransjen og virksomhetenes utfordringer kan partene i enda større grad utvikle nye, effektive løsninger, bidra til gode omstillingssløsninger og økt produktivitet. For å få dette til må både ledere og tillitsvalgte bidra konstruktivt og ønske å få til et velfungerende partssamarbeid.

Litteratur

- Alsos, K. & Trygstad, S. (2012). *Medbestemmelse og samarbeid lokalt: Sett fra Fellesforbundets ståsted*. Oslo: Fafo-notat 2012:01.
- Falkum, E., Hagen, I. M. & Trygstad, S. C. (2009). *Bedriftsdemokratiets tilstand: medbestemmelse, medvirkning og innflytelse i 2009*. Oslo: Fafo-rapport 2009:35.
- Hagen, I. M. (2003). Bedriftsdemokrati – Fra rettighet til produktivitet. I F. Engelstad, J. Svalund, I. M. Hagen & A. E. Storvik (red.), *Makt og demokrati i arbeidslivet* (s. 282–295). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Hagen, I. M. (2010)*. *Det mektige mindretallet. Ansattrepresentasjon i styret mellom Corporate Governance og Industrial Relations*. Doktoravhandling. Oslo: Fafo-rapport 2010:02.
- Hagen, I. M. (2013). *LOs tillitsvalgtpanel, april 2013: Prioriteringer og samarbeid*. Oslo: Fafo-notat 2013:14.
- Jordfald, B. & Svalund, J. (2009). *Alle prater om klima, men ingen om folk: en analyse av kraftbransjens fremtidige kompetansebehov*. Oslo: Fafo-rapport 2009:49.
- Nergaard, K. & Trygstad, S. C. (2012). *Tillitsvalgtes hverdag – sett fra grasrota i seks LO-forbund*. Oslo: Fafo-rapport 2012:40.
- Nilsen, Y. & Thue, L. (2006). *Statens kraft 1965–2006: miljø og marked* (bind B. 3). Oslo: Universitetsforlaget.
- OED. (2013). Ekspertgruppe om et bedre organisert strømnnett nedsatt .
- Skjold, D. O. (2006). *Statens kraft 1947–1965: for velferd og industri* (bind B. 2). Oslo: Universitetsforlaget.
- Thorsrud, E. & Emery, F. E. (1969). *Mot en ny bedriftsorganisasjon. Eksperimenter i industrielt demokrati, fra samarbeidsprosjektet LO/NAF*. Oslo: Tanum Forlag.
- Thue, L. (2006). *Statens kraft 1890–1947: kraftutbygging og samfunnsutvikling* (bind B. 1). Oslo: Universitetsforlaget.
- Trygstad, S. C. & Vennesland, T. E. (2012). *Medbestemmelse – har eierskap betydning?* Oslo: Fafo-rapport 2012:58.

Vedlegg 1 Intervjuguide ledere

Intro om bakgrunnen for prosjektet. Prosjektet er opptatt av samarbeid mellom ledelse og tillitsvalgte i EL og IT, og om tillitsvalgte i EL og IT har nok kompetanse til å jobbe for at bedriften utvikler seg i ønsket retning, og om og i hvilken grad ledelsen er flinke nok til å inkludere tillitsvalgte i beslutningsprosesser.

1. Bakgrunnsinformasjon om virksomheten som vedkommende er tillitsvalgt i:

Antall ansatte

Endringer senere år?

- Oppkjøp/oppsplitting?

2. Bakgrunnsinformasjon om lederen:

Fartstid som leder

- I alt
- I bedriften

3. Aktivitetsnivå på partssamarbeidet generelt:

Type saker dere jobber med sammen med EL & IT om?

Er det saker som er spesielt vanskelige/krevende?

4. Forholdet til EL & IT:

Hvilke formelle fora møter dere EL & IT i?

Hvordan er samarbeidsforholdene på arbeidsplassen/i virksomheten?

- Uformell kontakt?
- Hvor hyppig har dere kontakt?

Hvordan arbeider dere for å utvikle relasjonene til EL & IT?

- Formell/uformell samhandling
- Er samarbeidet veldig formalisert eller stoler dere på EL & IT når de sier noe skal skje?
- Føler du at dere har nødvendig kunnskap om hvordan konflikter med EL & IT skal løses?
 - o Hvordan håndteres uenighet?

5. Partsrolle og innflytelse

Hva forventer du/dere å få ut av partssamarbeidet?

- Påvirke ansattes arbeidssituasjon
- Utvikling av produktivitet/lønnsomhet
- Høyere omstillingsevne

Hva er det vanskelige sakene? Hvor er det særlig uenighet?

- Har det vært en endring over tid? Bedre/verre, andre typer saker?

Må dere trekke inn organisasjonene utenfra i enkelte saker?

Er samarbeidssituasjonen vanskeligere på enkelte nivå i bedriften enn andre?

Opplever dere at dere har nok kunnskap om lov og avtaleverk?

- Hvis ikke, hvordan påvirker det samarbeidet?

6. Partssamarbeid, innflytelse og endringer

Endringer i bransjen: kjenner du godt til det? Behov for mer opplæring for å kunne diskutere dette på en god måte med EL & IT?

Opplever du at de EL & IT tillitsvalgte i virksomheten ikke forstår behovene i bransjen godt nok?

- Hva kommer det av? Kunnskapsforskjeller?
- Er dere uenig i om disse behovene er reelle, om kravene dere forteller om **må møtes eller ikke?**
- **Er dere opptatt av ulike sider/konsekvenser ved endringene?**

Omstillinger i bedriften: Opplever du at EL & IT tillitsvalgte ikke forstår behovene for omstillinger i bedriften godt nok?

- Hva kommer det av? Kunnskapsforskjeller?
- Er dere uenig i om disse behovene er reelle, om kravene må møtes?
- Er dere opptatt av ulike sider/konsekvenser ved endringene i bedriften?

Politiske kontakter inn i kommunestyret og inn mot eiere, blir de brukt for å vinne frem?

7. Konsern og beslutninger som er tatt høyere opp i konsernet

Kommer dere inn tidnok til å påvirke beslutninger tatt høyere opp i konsernene?

8. Generelle betraktninger:

Hva er det største utfordringene for deg som leder i forhold til å få til et godt partssamarbeid?

Vedlegg 2 Intervjuguide tillitsvalgte

Intro om bakgrunnen for prosjektet. Prosjektet er opptatt av samarbeid mellom ledelse og tillitsvalgte i EL og IT, og om tillitsvalgte i EL og IT har nok kompetanse til å jobbe for at bedriften utvikler seg i ønsket retning, og om og i hvilken grad ledelsen er flinke nok til å inkludere tillitsvalgte i beslutningsprosesser.

1. Bakgrunnsinformasjon om virksomheten som vedkommende er tillitsvalgt i:

Antall ansatte

Endringer senere år?

- Oppkjøp/oppsplitting?

2. Bakgrunnsinformasjon om den tillitsvalgte:

Fartstid som tillitsvalgt

- I alt
- I bedriften

3. Aktivitetsnivå generelt:

Type saker dere jobber med?

Saker som er spesielt vanskelige/krevende?

4. Kjennetegn ved klubben, økonomi og ressurser:

Har dere økonomiske ressurser til å ivareta de oppgavene som tilligger klubbnivået (møter med mer)

Fakturering- tid til tillitsvalgtarbeid- frikjøp?

Antall medlemmer, andel uorganiserte, forhold til andre fagforeninger

5. Forholdet til arbeidsgiver:

Hvilke formelle fora møter dere arbeidsgiver i?

- Er det slik at deltakelse i ett fora spiller inn på mulighetene for innflytelse i andre?

Hvordan er samarbeidsforholdene på arbeidsplassen/i virksomheten?

- Uformell kontakt?
- Hvor hyppig har dere kontakt?

Hvordan arbeider dere for å utvikle relasjonene til arbeidsgiver?

- Formell/uformell samhandling
- Er samarbeidet veldig formalisert eller stoler dere på arbeidsgiver når de sier noe skal skje?
- Føler du at dere har nødvendig kunnskap om hvordan konflikter med arbeidsgiver skal løses?
 - o Hvordan håndteres uenighet?

Endring over tid? Bedre/verre, andre typer saker?

Må dere trekke inn organisasjonene utenfra i enkelte saker?

Er samarbeidsforholdene vanskeligere på enkelte nivå i bedriften enn andre?

6. Partsrolle og innflytelse

Hva forventer du/dere å få ut av partssamarbeidet?

- Ansattes arbeidssituasjon
- Utvikling av produktivitet/lønnsomhet
- Høyere omstillingsevne

Opplever dere at arbeidsgiver har nok kunnskap om lov og avtaleverk?

- Hvis ikke, hvordan påvirker det partsamarbeidet?

7. Partssamarbeid, innflytelse og endringer

Endringer i bransjen: kjenner du godt til det? Er det behov for mer opplæring for å kunne diskutere dette på en god måte med ledelsen?

Opplever du at ledelsen mener de tillitsvalgte ikke forstår behovene i bransjen godt nok?

- Hva kommer det av? Kunnskapsforskjeller?
- Er dere uenig i om disse behovene er reelle, om kravene ledelsen forteller om må møtes eller ikke?
- Er dere opptatt av ulike sider/konsekvenser ved endringene i bransjen?

Omstillinger i bedriften: Opplever du at ledelsen mener du ikke forstår behovene for omstillinger i bedriften godt nok?

- Hva kommer det av? Kunnskapsforskjeller?
- Er dere uenig i om disse behovene er reelle, om kravene må møtes?
- Er dere opptatt av ulike sider/konsekvenser ved endringene i bedriften?

Ser ledelsen på prosessene som informasjon, dialog eller forhandlinger?

Politiske kontakter inn i kommunestyre og inn mot eiere, blir de brukt for å vinne frem?

8. Konsern og beslutninger som er tatt høyere opp i konsernet

Kommer dere inn tidsnok til å påvirke beslutninger som blir tatt høyere opp i konsernene?

9. Generelle betraktninger:

Hva er det største utfordringene for deg som tillitsvalgt/dere som klubb i forhold til å få til et godt partssamarbeid?

Kompetente parter i energibransjen

I denne rapporten retter vi oppmerksomheten mot partssamarbeid i energibransjen. Vi undersøker hvordan partssamarbeidet fungerer i bedrifter hvor EL & IT Forbundet har tariffavtale med arbeidsgiverorganisasjonen Energi Norge. Hvordan er samarbeidsforholdene mellom ledelse og tillitsvalgte i disse virksomhetene, og har EL og IT- tillitsvalgte innflytelse over beslutninger som er viktige for dem? Rapporten er spesielt opptatt av om ledelsen i virksomheter i bransjen er flink nok til å inkludere tillitsvalgte i ulike beslutningsprosesser, og om tillitsvalgte på ulike nivåer er godt nok skolerte, har nok kompetanse, til å håndtere sin rolle, og derigjennom bidra til at bedriftene utvikler seg i ønsket retning.



Fafo

Borggata 2B/Postboks 2947 Tøyen
N-0608 Oslo
www.fafo.no

Fafo-rapport 2014:04
ISBN 978-82-324-0086-7
ISSN 0801-6143
Bestillingsnr. 20351