

Sissel C. Trygstad, Kristin Alsos,
Mona Bråten og Inger Marie Hagen

Arbeidstakeres rett til medbestemmelse og medvirkning

En kunnskapsstatus

Sissel C. Trygstad, Kristin Alsos, Mona Bråten og Inger Marie Hagen

**Arbeidstakeres rett til
medbestemmelse og medvirkning**
En kunnskapsstatus

Fafo-notat 2019:23

© Fafo 2019
ISSN 0804-5135

Innhold

Forord	5
1 Innledning	6
1.1 Metodisk tilnærming.....	6
1.2 Ulike perspektiver og vår kategorisering	8
2 Historie, omfang og utbredelse	12
2.1 Den historiske utviklingen	12
2.2 Omfang av representative ordninger	13
2.3 Oppsummering	19
3 Rettighet	21
3.1 Boksing, dansing og grenser for tetthet	21
3.2 Deltakelse og innflytelse som buffer	24
3.3 Oppsummering	31
4 Det er effektivt	33
4.1 Mer effektivt samarbeid i en nordisk kontekst.....	33
4.2 Samarbeid for å smøre omstillingsprosesser	42
4.3 Oppsummering	43
5 For å sikre ansattes velferd	45
5.1 Arbeidstakermedvirkning i HMS- og arbeidsmiljøarbeid	45
5.2 Arbeidstakermedvirkning i sykefraværs- og IA-arbeidet	48
5.3 Fleksibilitet, autonomi og tvetydighet	49
5.4 Oppsummering	50
6 Avslutning	52
6.1 Framtidige utfordringer?	54
Litteratur	56

Forord

I dette notatet presenterer vi nyere forskning knyttet til ulike bedriftsdemokratiske ordningers utbredelse og virkemåte i Norge og Norden. Vi har tatt utgangspunkt i fagfellevurderte artikler, bokkapitler, forskningsrapporter og notater som er publisert i perioden 2010 til 2018. Forskningsarbeidene er valgt ut etter søk i ulike databaser på begreper som arbeidstakerrepresentanter, bedriftsdemokrati, bedriftsforsamling, deltakelse (formell/uformell), innflytelse, involvering, medbestemmelse, medinnflytelse, medvirkning, partssamarbeid, samarbeid, samarbeidsavtalen, trepartssamarbeid, selvbestemmelse, styrerepresentasjon, verneombud, cooperation, employee participation, empowerment, industrial relations, influence, participation, social dialogue, tripartite cooperation, og workplace democracy. I forbindelse med dette arbeidet ble det også gjennomført kvalitative intervjuer med nøkkelaktører i norsk arbeidsliv. Her ble informantene blant annet bedt om å identifisere kunnskapshull. Det å identifisere kunnskapshull har også vært noe av hensikten med litteraturgjennomgangen.

Dette arbeidet er del av et større prosjekt, «Arbeidstakeres medbestemmelse og medvirkning», som Fafo utfører på oppdrag for Arbeids- og sosialdepartementet. Vi ønsker å takke departementet og Bodil Stueflaten for denne muligheten til å sette oss inn i den norske og nordiske forskningsfronten, og også for nyttige kommentarer underveis i prosjektet. På Fafo ønsker vi å takke informasjonsavdelingen og Bente Bakken for å ha tilrettelagt notatet for publisering.

Feil og mangler står imidlertid for forfatterens regning.

Oslo, 8. oktober 2019

Sissel C. Trygstad (prosjektleder)

1 Innledning

Hva forteller foreliggende litteratur om de ulike bedriftsdemokratiske ordningenes utbredelse og virkemåte? I dette notatet gjennomgår vi relevant litteratur fra Norge og fra øvrige nordiske land, først og fremst Sverige og Danmark. Vi har i hovedsak konsentrert oss om litteratur publisert etter 2009. Begrunnelsen for dette er at vi i studien som lå til grunn for NOU 2010: 1, gjennomførte en slik tilsvarende gjennomgang (se Hagen & Trygstad 2009). Et generelt funn som kan løftes fram innledningsvis i dette notatet, er at det er forbausende få studier som har undersøkt utbredelse, omfang av og kvaliteten på bedriftsdemokratiske ordninger. Ikke overraskende er det også få undersøkelser der ulike bedriftsdemokratiske ordninger er den avhengige variabelen som undersøkes. Vi har heller ikke funnet studier som har undersøkt ulike bedriftsdemokratiske ordninger på tvers av de nordiske landene, og få har undersøkt dette på tvers av sektorer og bransjer. Derimot finner vi en rekke publiserte arbeider der deltakelse, innflytelse og involvering inngår som en mer eller mindre eksplisitt uavhengig variabel.

1.1 Metodisk tilnærming

Vi har gjennomført litteratursøk i tre hovedtyper av publikasjoner. Dette er i) fagfellelevurderte forskningsartikler, ii) fagfellelevurderte antologier og bøker og iii) forskningsrapporter.¹ Vi har ikke brukt noen særskilte kvalitetskriterier i søkene. For å skaffe oversikt har vi benyttet ulike søkeord og kilder. Herunder blant annet arbeidstakerrepresentanter, bedriftsdemokrati, bedriftsforsamling, deltakelse (formell/uformell), innflytelse, involvering, medbestemmelse, medinnflytelse, medvirkning, partssamarbeid, samarbeid, samarbeidsavtalen, trepartssamarbeid, selvbestemmelse, styrerepresentasjon, verneombud, cooperation, employee participation, empowerment, industrial relations, influence, participation, social dialogue, tripartite cooperation, og workplace democracy. Det er blitt søkt i kanaler som Google.com, Google.scholar, Researchgate, Cristin og tidsskriftdatabasen Idunn. Videre har vi gått gjennom tidsskriftene «Søkelys på arbeidslivet», «Arbeidsrett», «Nordic Journal of Industrial Relations» og «Industrial Democracy in Europe» (IDE) i perioden 2010 til og med 2018. Dette er fagfellelevurderte tidsskrifter som publiserer arbeidslivsrelaterte artikler. Et overordnet funn er at det er begrenset med publikasjoner som presenterer norske eller nordiske funn knyttet til arbeidstakeres og tillitsvalgtes deltakelse og innflytelse generelt, og, som før nevnt, der deltakelse og innflytelse er avhengige variabler.

I forbindelse med dette arbeidet har vi også intervjuet 11 sentrale nøkkelinformanter. De har blant annet fått spørsmål om hvor de ser kunnskapshull og behov for mer forskning. I tillegg har vi bedt dem om å identifisere sentrale utviklingstrekk som vil kunne få betydning for tillitsvalgtes og ansattes deltakelse og innflytelse.

¹ Andre typer rapporter er ikke inkludert, f.eks. undersøkelser gjennomført av organisasjonene, tenketanker med flere.

De ulike bidragene som presenteres og diskuteres er både av kvantitativ og kvalitativ art, noen få er komparative på tvers av land og/eller sektorer, mens andre presenterer forskning fra en spesifikk sektor. Videre har vi inkludert publikasjoner som presenterer funn i form av empiri, og mer teoretisk orienterte bidrag. I neste del redegjør vi for hvordan vi har gruppert litteraturen.

Avgrensning

Som nevnt over, er det få artikler, bøker, rapporter og notater som har en tittel der det framgår at arbeidet omhandler arbeidstakeres deltakelse og innflytelse. Dette er snarere en mer eller mindre eksplisitt uavhengig variabel. Vi har også gjort noen avgrensninger. Vi har eksempelvis ikke gått inn i litteratur som omhandler ledelse, der som ikke denne også tydelig har omtalt eller behandlet ulike former for ansattes deltakelse. Vi har heller ikke gått inn i de mange rapportene som er skrevet om sykefravær eller IA-problematikk, med mindre det har framgått at partssamarbeid eller individuell deltakelse er en sentral del av tematikken. Det betyr selvsagt at vi kan ha oversett enkelte arbeider, men vi mener å ha godt nok grunnlag til å påpeke kunnskapshull og hvor det er behov for mer forskning.

Begreper i bruk

I Norge skiller vi gjerne (se f.eks. NOU 2010: 1, s. 16) mellom samarbeid mellom likeverdige parter (medbestemmelse) og samarbeid hvor den ene parten, i vår sammenheng arbeidsgiver via styringsretten, har siste ord (medvirkning). Medbestemmelse i «ekte» forstand finner dermed bare sted ved forhandlinger. Partene må ha sanksjonsmuligheter, og det må foreligge enighet før vedtak kan iverksettes. Som begrep opptrer ofte medvirkning sammen med begreper som medinnflytelse, involvering, deltakelse og innflytelse. De to sistnevnte, deltakelse og innflytelse, er å betrakte som forutsetninger for medbestemmelse og medvirkning. Likevel er det fullt mulig å delta i ulike fora der sentrale temaer diskuteres, uten at man har innflytelse. Videre skilles det mellom individuell/direkte og representativ/indirekte deltakelse og innflytelse. Eksempler på individuell deltakelse er rettighetsbaserte ordninger, som retten til å varsle etter arbeidsmiljøloven § 2 A-1, og medvirkningsplikten på arbeidsmiljøområdet i § 4-2. Det kan også være mer uformelle muligheter for å delta og øve innflytelse på beslutninger av betydning for arbeidssituasjonen. I den representative formen opptrer man på vegne av andre, eksempelvis som tillitsvalgt eller verneombud. Slike representative ordninger finnes både i lov- og avtaleverk, og arbeidsgiver har gjerne plikt til å opprette ordninger når angitte terskelverdier på antall ansatte er oppfylt. Der slike formelle ordninger mangler, kan det betegnes som et representasjonsgap, og der ordningene ikke fylles med innhold, kan det betegnes som et deltakelsesgap (Alsos & Trygstad 2018).

Samlet omtales gjerne de individuelle og de representative ordningene som «bedriftsdemokratiske ordninger». Det er ikke alltid at begrepsbruken i forskningen er konsistent, eller at samme forståelse legges til grunn. Når vi omtaler de ulike arbeidene, benytter vi i stor grad de begrepene som brukes i de ulike bidragene.

Medbestemmelse og medvirkning begrunnes ut fra ulike perspektiver knyttet til demokrati og produktivitet. Vi vil i det følgende beskrive disse nærmere.

1.2 Ulike perspektiver og vår kategorisering

Hvorfor og hvordan skal arbeidstakere og deres representanter være med på å bestemme? Spørsmålene kan virke banale, men har like fullt blitt ulikt forklart opp igjennom historien. Både begrunnelser, innhold og form har blitt og blir til dels vektet forskjellig i Norge så vel som i andre land. Et demokratisk arbeidsliv har i Norge blitt definert innenfor rammene av arbeidsgivers styringsrett. Demokratiserende elementer innenfor virksomheten har i ulik grad blitt benyttet for å oppnå rimelig «likeverd i demokratiske omgangsformer» (Engelstad 1999). Diskusjoner knyttet til ulike former for deltakelse og innflytelse og begrunnelser for dem, var et særlig diskutert tema på 70-, 80- og 90-tallet. Noe av forklaringen er trolig den store interessen og oppblomstringen innenfor demokratiteorier på 1970- og 1980-tallet (Holmqvist & Ide 2016; Axelsson & Bergman 2016). Sagt veldig forenklet har diskusjonen og forskningen vært preget av to leire, bestående av et analytisk skille mellom rettighet og effektivitet. I virkeligheten vil de to ulike perspektivene flyte over i hverandre, men de vil kunne vektes forskjellig. I dette notatet benytter vi dette skillet til å systematisere deler av litteraturen. Under presenterer vi dem i mer rendyrket form. Den internasjonale litteraturen om partsforhold, deltakelse og innflytelse gjenspeiler de samme skillelinjene.

Det er imidlertid verd å merke seg at innenfor en nordisk kontekst anerkjenner begge retningene behovet for at arbeidstakere gis muligheter for deltakelse og innflytelse, selv om begrunnelsen er forskjellig.

Fordi det er rettferdig

Innenfor det rettighetsbaserte perspektivet argumenteres det for viktigheten av at deltakelse og innflytelse formaliseres og forankres i kollektive avtaler mellom partene. Her betraktes deltakelse og innflytelse som del av et større sosialt fenomen, som blir påvirket av og som påvirker samfunnet, dets institusjoner, organisasjoner og samfunnets individer. Innenfor dette perspektivet kan vi gjenfinne to ulike retninger. Vi har den deltakerdemokratiske retningen, der individets deltakelse og innflytelse vektlegges som et gode i seg selv. Retningen sto sterkt på 1970- og 1980-tallet og kan betraktes som et svar på 1960-tallets opprør mot autoriteter. Pateman (1970) og Lafferty (1983) har vært viktige stemmer, som har argumentert for at deltakelse vil kunne være pedagogisk, intellektuelt og emosjonelt utviklende.

I Norge har deltakerdemokratiet vært gjenstand for debatt, men (likevel) vært av litt begrenset interesse i arbeidslivet og for arbeidslivsforskningen. Det skal like fullt legges til at Sørhaug (1996) argumenterer for at deltakerdemokratiet var et viktig element i samarbeidsprosjektet mellom LO og N.A.F. på 1960-tallet, ivarett av Einar Thorsrud. Og likeledes, Kalleberg har omtalt arbeidsmiljøloven av 1977 som en «deltakerdemokratiske reform» (1983:162) og bruker lovens oppgradering av arbeidstakerskjønnet, oppgradering av verneombudsordningen og innføring av arbeidsmiljøutvalg som eksempler på reformer som gir arbeidsmiljøloven islett av deltakerdemokrati (Trygstad et al. 2015). Det første punktet – arbeidstakerskjønnet – er det som i størst grad henspiller på direkte deltakelse, mens de to andre viser til representative ordninger.

Den andre retningen vektlegger innflytelse over overordnede spørsmål, blant annet knyttet til fordeling og strategier. Her har både norsk arbeidsliv og forskningen vært preget av representativ eller indirekte deltakelse. Asymmetriske maktrelasjoner

vektlegges, og de *kollektive* arbeidstakerinteressene anses som avgjørende både som en buffer og for å bevege maktrelasjonen i organisasjonen, og slik sett utvide området hvor beslutninger fattes på grunnlag av en eller annen type demokratisk prosess (Ny-lehn 1994; Rappaport 1987). Innenfor denne retningen vektlegges representativ eller indirekte deltakelse som en viktig kilde til å oppnå kontroll med arbeidsgiverne. Innenfor begge retningene blir maktutjevning betraktet som en forutsetning for et demokratisk arbeids- og samfunnsliv.

Fordi det er effektivt

Innenfor effektivitetsperspektivet er det mindre oppmerksomhet om ulike maktforhold og motstridende interesser. Her vektlegges de felles interessene som arbeidstaker og arbeidsgiver har, eller bør ha. Deltakelse blir fortrinnsvis betraktet som et strategisk ledelsesverktøy, som, hvis det utnyttes på en god måte, vil skape effektive virksomheter (Trygstad 2004). Her er det i hovedsak den enkelte arbeidstakers deltakelse som vektlegges, og det er fortrinnsvis deltakelse i beslutninger knyttet til oppgaveløsning og arbeidsutførelse som betraktes som viktig. I sin rendyrkede form vil tillitsvalgte deltakelse kunne oppfattes som noe som forkludrer ideen om en strømlinjeformet organisasjon, fordi det begrenser arbeidsgivers styringsrett. Deltakelse er gjerne nært koblet til ulike organisasjons- og ledelsesprinsipper, og anses som virkemiddel for å eliminere dysfunksjonelle trekk i organisasjonen (Dachler & Wilpert 1978:4, sitert i Trygstad 2004). Man er opptatt av den økonomiske *nytt* som ledelsen og organisasjonen vil ha av at arbeidstakere og/eller deres representanter *gis* deltakelse, men det forutsettes at slik deltakelse vil virke demokratiserende på arbeidsplassen (Trygstad 2004). Som fenomen er deltakelsen instrumentell og er primært rettet mot det Lafferty beskriver som «å manipulere eller endre bestemte tilstander». Det er en målrettet og rasjonell form for deltakelse som sikter mot konkrete og forutsigbare mål og resultater (Lafferty 1983:32, sitert i Trygstad 2004), noe som indikerer at deltakelsens grad og arena vil kunne endres dersom målene endres.

Koblingen mellom deltakelse, oppgaveløsning og arbeidsinnsats framheves i perspektivet. Denne koblingen har dype røtter innenfor det vi bredt kan omtale som arbeidslivsforskning. Philip Selznick stilte på 1950-tallet følgende spørsmål: «Hvordan kan vi bedre motivasjon, kommunikasjon og beslutningsprosesser så vi får en smidigere virksomhet?» (Selznick 1957/1997:16, sitert i Trygstad 2004). Spørsmålet er ennå ikke besvart og resulterer stadig i nye konsepter for organisering og ledelse.

Fortsatt et gyldig skille?

Spørsmålet er om skillet mellom rettighet og effektivitet står seg i dag. Axelsson og Bergman har gjennomgått nordiske bidrag om medbestemmelse, innflytelse og makt i arbeidslivet fra 2000 og framover (Axelsson & Bergman 2016). Ifølge de to forfatterne har interessen, målt i antall publikasjoner, vært avtakende på 2000-tallet. Arbeidene de baserer sin gjennomgang på, har de valgt å dele inn på en noe annen måte enn den vi viste til over, om enn med klare paralleller. De har klassifisert arbeidene i tråd med tre klassiske skandinaviske bidrag til arbeidslivsforskningen. Dette er i) Sverre Lysgaards teori om arbeiderkollektivet, ii) den sosiotekniske skolen og iii) Karasek og Theorells krav-kontroll-modell. De tre bidragene har ulikt fokus når det gjelder analyseenhet og begrepsforståelse.

Lysgaard (1961) retter blikket mot arbeiderkollektivet, og ser dette som en beskyttelse mot det teknisk-økonomiske systemets krav. Det teknisk-økonomiske systemet, bestående av virksomheten og ledelsen, har ensidige, umettelige og ubønhørlige krav til de ansatte. På den andre siden finner vi det menneskelig systemet, bestående av de underordnede ansatte, med andre krav og behov. Kjennetegn ved det menneskelige systemet er mangfoldighet, begrensning og trygghet. I spenningsfeltet mellom disse to – som en slags buffer – utvikles arbeiderkollektivet for å beskytte de ansatte, altså medlemmene av arbeiderkollektivet. Her dannes det normer for hva en god arbeidskamerat er og hva som er en rimelig arbeidsinnsats, og ikke minst hvordan man skal forstå virksomheten. Slik kan man møte virksomhetens ensidige, umettelige og ubønhørlige krav på en fornuftig måte.

Vi vil argumentere for at Lysgaards «studie i de underordnedes sosiologi», presentert i boka «Arbeiderkollektivet» kan plasseres innenfor en rettighetsbasert tradisjon, der det asymmetriske forholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker tematiseres.

Innenfor den sosiotekniske skolen er man opptatt av ansattes muligheter for å påvirke sin arbeidssituasjon, men her rettes blikket mot grupper eller individer. Arbeidsorganisasjonen betraktes som noe som med den rette organisatoriske utformingen kan skape gode formelle forutsetninger for både arbeidsglede og lønnsomhet (Axelsson & Bergman 2016:21). En viktig forutsetning er innflytelse over arbeidsoppgaver og oppgaveløsning, og her betraktes blant annet selvstyrte grupper som en viktig enhet av blant annet Thorsrud og Emery (1969). I motsetning til Lysgaards arbeiderkollektiv, er de selvstyrte gruppene ikke å betrakte som noen buffer eller som motstand mot arbeidsgiveren, men snarere som et resultat av en organisatorisk struktur eller design som skal gi innflytelse for de ansatte og lønnsomhet for arbeidsgiverne. Selv om den sosiotekniske skolen vektlegger at deltakelse og innflytelse er viktig for trivsel og kreativitet, er man opptatt av at det også vil kunne fremme virksomhetens effektivitet og innovasjonsevne. Hvis arbeidstakeren blir gitt et ansvar og får innflytelse over jobbnære beslutninger, vil dette kunne bidra til mer effektive og/eller innovative produksjonsprosesser. Deltakelse og innflytelse framstår dermed som en strategi for å opprettholde eller forbedre kvaliteten i det arbeidet som gjøres, og for å beholde eller forbedre konkurransesituasjonen i et marked.

Mens innflytelsen på 1960-, 70- og 80-tallet handlet om demokratisering og medbestemmelse for å skape bedre jobber og økt produktivitet, er oppmerksomheten ifølge Axelsson og Bergman nå i større grad rettet inn mot den «ohälsa och den sjukfråvaro som ökat sidan mitten av 90-talet» (ibid.). Få har hatt større innflytelse enn Karasek og Theorells krav-kontroll-modell. Modellen bygger i korthet på hvordan arbeidskrav og kontroll virker sammen og påvirker arbeidstakernes opplevelse av stress og læring. Arbeidskrav viser til ulike krav og belastninger som er fysiske, psykiske og sosiale, som arbeidstakere møter i arbeidet i form av eksempelvis arbeidsmengde, arbeidstakt og krav til engasjement. Kontrolldimensjonen består av to deler, som på den ene siden handler om muligheter for å utvikle ferdigheter, kreativitet og læring, på den andre siden om arbeidstakernes muligheter til å kunne ta beslutninger som berører planlegging av enge arbeidsoppgaver. Det handler om innflytelse i arbeidet. Og i korthet har modellen to akser, en som leder til dårlige jobber og en som leder til gode jobber. I sistnevnte er det balanse mellom arbeidskrav og kontroll.

Denne retningen er vanskeligere gjenfinnbar i vår todeling. Her er man opptatt av deltakelse og innflytelse som et virkemiddel for det vi velger å omtale som bedre velferd. Det er den individuelle arbeidstakerens trivsel, helse, motivasjon, arbeidsglede og engasjement som er sentralt (Spector i Axelsson & Bergman 2016:24).

Med utgangspunkt i de ulike begrunnelsene har vi organisert litteraturen som vist i tabell 1.1.

Tabell 1.1

Perspektiver på deltakelse og innflytelse	Eksempler på tema
Rettighet	Forholdet mellom ulike former for deltakelse og innflytelse. Deltakelse og innflytelse som buffer og som maktneøytralisering
Effektivitet	Deltakelse og innflytelse som virkemiddel i endringsprosesser. Deltakelse og innflytelse som virkemiddel for økt innovasjon
Velferd	Deltakelse og innflytelse som beskyttelse. Deltakelse og innflytelse som virkemiddel for et godt arbeidsmiljø

Vår inndeling er ikke gjensidig utelukkende, men må snarere betraktes som en analytisk måte å organisere litteraturen på. Innenfor hvert av perspektivene vil likevel individuell og representativ deltakelse og innflytelse vektet ulikt. I det følgende presenterer vi de mest sentrale bidragene innenfor hver av de tematiske overskriftene. Vi starter imidlertid med å se på litteratur som bidrar med historiske perspektiver på bedriftsdemokratiet, før vi presenterer litteratur som omhandler eventuelle representasjonsgap og deltakelsesgap.

2 Historie, omfang og utbredelse

2.1 Den historiske utviklingen

Det finnes en del artikler som analyserer medbestemmelsesordninger ut fra et historisk perspektiv. Et større bidrag kom i 2010 i forbindelse med hovedavtalens 75-årsjubileum. I boken redigert av Bergh, er det en rekke historiske bidrag som ser på framveksten av hovedavtalen, herunder medbestemmelsesordningene. Sistnevnte tematiseres av Falkum, som skriver om hovedavtalens del B samarbeidsavtalen og dens historiske bakgrunn. Han trekker fram utviklingstrekk og drivkrefter som førte til dette kompromisset mellom arbeidsgiverne og arbeidstakerne. Falkum viser at samarbeidsforsøkene ikke handlet om bedriftsdemokrati, men heller en individuell demokratisk deltakelse, og argumenterer for at samarbeidsavtalen er selve fundamentet i utviklingen av det representative bedriftsdemokratiet. Han peker videre på at partsamarbeidet er apolitisk, ved at det er partene som har regulert dette, og ikke lovgiver.

Elvekrok (2017) undersøker tillitsvalgtrollen ut fra hvordan den er regulert i tariffavtalene. Hun finner at rollen først ble legitimert i 1907 som en representant for medlemmene i en fagforening. Denne rollen ble institusjonalisert i 1935 ved at det ble nedfelt plikter om drøftinger når det gjaldt endringer av arbeidsforhold, og videre innført bestemmelser om bred og direkte medvirkning i 1966. Elvekrok peker på at dialogen og samarbeidsånden blir tydeligere, særlig i forbindelse med revisjonen i 1966. Avslutningsvis diskuteres det hvorvidt en tiltakende oppmerksomhet knyttet til direkte og bred innflytelse (i motsetning til den representative) kan være en trussel mot de kollektive, institusjonelle og avtalefestede ordningene, men det konkluderes ikke på dette punkt. Elvekrok trekker likevel fram fallende organisasjonsgrad og vanskeligheter med å få arbeidstakere til å engasjere seg i fagforeningsarbeid som elementer som kan peke i den retning.

Et annet bidrag kommer fra Seierstad (2011), som framsetter noen analytiske perspektiver på norsk arbeidslivshistorie fra starten av 1900-tallet og fram til i dag. Artikkelen spenner videre enn kun bedriftsdemokratiske ordninger, som er det vi trekker fram her. Seierstad peker på at bedriftsdemokratisering har vært et viktig tema både for partene og de som ønsker å endre arbeidslivet, men at mottakelsen fra arbeidstakerne har vært blandet. Som begrunnelse pekes det på at demokratiseringen på bedriftsnivå ikke har maktet å løse flere av utfordringene i arbeidslivet, siden disse har vært av bedriftsovergripende art. Forbedring av jobber, arbeidskrav og arbeidsmiljø kan ikke gjøres av enkeltbedrifter alene, da disse ville ha tapt i konkurransen mot andre, hevdes det. Dette begrunnes med at i modeller der lønn fastsettes sentralt, så har en mindre rom for å redusere lønnen lokalt i bytte mot andre virkemidler som kan øke jobbqualiteten. Seierstad kobler dette også til arbeidsgivers styringsrett, at denne har ført til en utvikling der medvirkningsordningene i arbeidslivet i større grad har blitt orientert mot å tjene verdiskapingen i bedriften. Her lener Seierstad seg også på Engelstad og medforfattere (2003).

Boken «Work and Wellbeing in the Nordic Countries. Critical Perspectives on the world's best working lifes» (Hvid & Falkum (red.) 2019) inkluderer også et historisk bidrag. Falkum og medforfattere gir en oversikt over utviklingen av de nordiske arbeidslivsmoellene gjennom viktige hendelser i Norge og Danmark, og med enkelte eksempler fra Sverige. Forfatteren viser hvordan forholdet mellom partene har blitt institusjonalisert over en periode på vel 100 år med konflikter, strid og kompromiser.

2.2 Omfang av representative ordninger

Eksisterer det et representasjonsgap – et gap mellom bedriftsdemokratiske ordninger som skulle vært etablert og ordninger som faktisk er etablert? Nordiske undersøkelser som studerer omfang og utbredelse av ulike bedriftsdemokratiske ordninger er en mangelvare. Så godt som ingen av de nordiske undersøkelser som foreligger, er komparative mellom land. Med ett unntak: Det finnes flere komparative studier om ansattes representasjon i styrer i Norden.

Representasjon i styrer²

Ansattes rett til å velge medlemmer til styre og bedriftsforsamling ble innført i 1972. Ordningen har på mange måter falt mellom to (forsknings)stoler – blant arbeidslivsforskerne har oppmerksomheten vært rettet mot de avtalebaserte deltakelsesformene, og blant økonomene har andre forhold ved styret (verdiskaping, forholdet til administrasjonen etc.) vært dominerende. Etter innføringen av kvoteringsordningen i ASA-styrene, har en rekke forskningsprosjekter studert effekten av ordningen, men heller ikke her har de ansattes representanter stått i sentrum.

Vi finner derfor i liten grad nordiske bidrag, dette gjelder både før og etter 2010. ETUI (European Trade Union Institute) gjennomførte i 2011 en survey i alle land i EU/EØS hvor ordningen er etablert (Waddington & Conchon 2016). Denne studien er blitt brukt som grunnlag for landstudier av alle de tre nordiske landene.³ Disse landstudiene er publisert i Waddington og Conchon (2018). I tillegg er det publisert flere artikler på basis av dette datamaterialet (Rose & Hagen 2019; Hagen & Svarstad 2018).

Hagen (kommende) finner, på basis av ETUIs survey, at det er liten gjennomsnittlig forskjell mellom den innflytelsen svenske og norske ansatterepresentanter rapporterer om. Men, hun finner også at situasjonen synes noe mer polarisert i Sverige enn i Norge. Flere i Sverige rapporterer om svært mye og svært lite innflytelse, mens de norske i større grad velger å svare middels. En sammenlikning av Norge og Danmark gir et tilsvarende resultat, det er større spredning blant de danske representantene (Rose & Hagen 2019).

Rose og Hagen trekker fram at representantene i både Norge og Danmark i stor grad har en passiv rolle i styret, mange tar ikke ordet i møter, og svært mange har aldri bedt om at en sak tas opp til behandling. Gjennomgående er det imidlertid få

² I dette notatet gis det kun en kortfattet beskrivelse av litteraturen på dette feltet. Dette er grundig omtalt i Hagens notat om ansattes styrepresentasjon (under arbeid), som inngår i hovedprosjektet «Ansattes medbestemmelse i arbeidslivet».

³ Island er blant de landene i Europa hvor ordningen ikke er etablert, og i Finland må ordningen dels avtales. I Norge, Sverige og Danmark er lovgivningen i hovedsak den samme.

konflikter, og forholdet til resten av styret og til ledelsen er godt, dette er også funn som gjelder for de svenske representantene.

Bortsett fra ETUIs survey, finner vi ingen studier i Sverige eller Danmark etter 2010 som kartlegger ordningens virkemåte og hvorvidt den styrker de ansattes deltakelse. En kvalitativ studie fra 2014 (Hagen 2014a) peker på en viktig forskjell mellom landene; koblingen til fagforeningen synes sterkere i Norge enn i nabolandene. I både Danmark og Sverige synes man mer opptatt av å understreke at rollen som medlem av styret må ses isolert fra rollen som tillitsvalgt fra fagforeningen.

Fafo har i to omganger (Hagen 2015 og 2017) kartlagt omfanget av ordningen. Vi finner at andelen selskap med representasjon har falt fra 27 prosent i 2006 til 18 prosent i 2016. Verken i Sverige eller Danmark er det gjennomført noen tilsvarende kartlegging de senere år. Ved å bruke tall fra PTK (et forhandlingskartell for privat sektor) kan vi imidlertid anta at utviklingen i Sverige også tyder på en nedgang, og at representasjon i ett av fem selskaper er et rimelig anslag (Hagen 2018). I Danmark har forskere (Gregoric & Rapp 2018) fra CBS (Handelshøyskolen i København) funnet at andelen i Danmark ikke synker, men holder seg stabil.

Internasjonalt er det først og fremst tyske bidrag som dominerer forskningsfeltet. Rosenbohm og Haipeter (2019) deler forskningen inn i to kategorier: i) økonomisk effekt på selskapets resultater og ii) ansattes mulighet for innflytelse. Dette er i tråd med vår todeling: rettighet vs. effektivitet (se kap. 1). Kleinklecht (2015) peker mot motsetningen mellom aksjonærenes interesser og andre interessenter (stakeholdere) i sin metastudie av ansatterepresentasjon og selskapets overlevelse eller verdiskaping. Kleinklechts (2015) påstand om at evalueringene i stor grad reflekterer forfatterens disiplin og antatte forutsetninger, støttes av Scholz og Vitols (2019), som påpeker at slike lønnsomhetsstudier verken tar hensyn til hvorvidt ansatterepresentantene har innflytelse på styrets beslutninger eller innretningen på ordningen. Representasjon behandles som en dummy-variabel: enten finnes den eller så finnes den ikke. Forfatterne har gjennomgått 37 tyske studier og mener at det ikke er mulig å trekke noen konklusjon om ordningens konsekvens for selskapets lønnsomhet.

Internasjonal representasjon er også tema i forskningsbidrag knyttet til selskapsformen europeisk selskap (SE-selskap) (Hernández 2019). Heller ikke her finner vi noen nordiske bidrag, selskapsformen brukes i liten grad i Norden. Men, i revisjonen av den danske aksjeloven i 2011 var opprettelsen av denne selskapsformen bakgrunnen for at det nå er mulig å velge en to-styremodell av tysk mønster – «supervisory board» og «management board». Foreløpig har svært få selskap valgt en slik modell, men endringen er viktig, fordi rollen til de ansattes representanter i stor grad preges av det styrenivået man er representert på. Internasjonalt er det altså konserner og konsernordninger som står høyest på dagsordenen, og dette gjelder i stor grad også forskningen.

Bedriftsforsamling – en understudert og lite utbredt ordning

I motsetning til de andre nordiske landene, ble det i Norge innført en bedriftsforsamling samtidig som ansattes rett til å velge medlemmer til styret ble etablert i 1972. Bedriftsforsamlingens oppgaver er å velge styret, samt godta særlig store endringer og føre tilsyn med styre og daglig leder. De ansatte fikk rett til å velge en tredel av forsamlingens medlemmer. Regler som omfatter valget av styre er innrettet slik at de ansatte alltid ender opp med 1/3 av styrets medlemmer.

I utgangspunktet var bedriftsforsamlingen obligatorisk dersom selskapet hadde minst 200 ansatte. Etablering av bedriftsforsamling på konsernnivå fulgte de samme reglene som omfatter styret.

I Hagen (2014b) gis det en rask oversikt over historien bak etableringen av bedriftsforsamlingen. Her legges det vekt på at innføring av både bedriftsforsamling og styrerepresentasjon må ses i forhold til de debatter som fant sted i samtiden, og at ingen av aktørene egentlig ønsket seg en slik forsamling. For LO var forsamlingen eksempelvis ment som en etappe på vei til full styrerepresentasjon.

Historien har da også vist at bedriftsforsamlingen har få tilhengere. Fafo har gjennomført to studier: bedriftsforsamlingen sett fra et selskapsstyringsperspektiv (Hagen 2014b) og bedriftsforsamlingen som en del av bedriftsdemokratiet (Hagen 2015). Begge perspektivene gir samme resultat; det er svært få som tillegger bedriftsforsamlingen noen betydning. Som en del av styringsstrukturen er den et overflødig ledd som bare virker byråkratiserende og forsinker nødvendige vedtak. Vurderingen av bidraget til bedriftsdemokratiet blir enkelt oppsummert: den eneste funksjonen er at dersom man kutter ut forsamlingen, så får de ansatte rett til et ekstra styremedlem. Denne vurderingen viser til at endringer i aksjeloven i 1988 gjorde det mulig å inngå en avtale med de ansatte om at bedriftsforsamlingen erstattes med økt ansatterepresentasjon.

Det finnes, så vidt vi vet, ingen andre studier av ordningen, og det finnes ingen offentlig oversikt over antall bedriftsforsamlinger. I 2015 gjennomførte Fafo en oppstilling (Hagen 2015), og fant 17 forsamlinger, hvorav ni tilhørte et selskap og åtte et konsern. Totalt tyder dette på at ca. 2 prosent av alle selskap/konsern med over 200 ansatte har bedriftsforsamling. Men, Fafos funn tyder også på at det i svært mange tilfeller (eller minst 1/3 av de selskap/konsern som ble undersøkt i 2015) ikke er valgt et ekstra styremedlem.

Deltakelse og innflytelse – hvor utbredt?

Trygstad og medforfattere (2015) gjennomførte en undersøkelse av tillitsvalgtes deltagelse i lov- og avtalebaserte fora og deres muligheter til å utøve sine verv som tillitsvalgt. Også her ble det undersøkt om utenlandsk eierskap har betydning, og kunnskapen om lov- og avtaleverket ble studert. Studien bygget på en spørreundersøkelse blant tillitsvalgte innen Fellesforbundet, Handel og Kontor samt Norsk Nærings- og Nytelsesmiddelarbeiderforbund. I tillegg ble det gjennomført intervjuer med tillitsvalgte og ledere i virksomheter innenfor bygg, industri (verksted, næringsmiddel m.m.), bilbransjen, detaljhandel og hotell og restaurant.

Både i lov- og i avtaleverket er det ulike terskelverdier når det gjelder antall ansatte som må overstiges for at ulike ordninger skal bli obligatoriske. Dette gjelder eksempelvis arbeidsmiljøutvalg og avdelingsutvalg. Derfor er størrelse en sentral faktor når vi undersøker forekomsten av ulike samarbeids- og medbestemmelsesorganer. I undersøkelsen arbeidet 49 prosent av de tillitsvalgte i virksomheter med under 50 ansatte.

Majoriteten av de tillitsvalgte svarte at det var etablert arbeidsmiljøutvalg, som arbeidsmiljøloven stiller krav om når virksomheten teller 50 ansatte eller flere, mens langt færre hadde ansatterepresentanter i styret (se også avsnittet «Representasjon i styrer»). Det var likevel en gjennomgående tendens til at de avtalefestede ordningene synes å stå svakere enn de lovfestede ordningene. Bare 36 prosent av tillitsvalgte i bedrifter med 100 ansatte og flere svarte at de hadde bedriftsutvalg. Få oppga at det

var etablert andre partssammensatte møteplasser, slik som kollektive forhandlinger om lønn og samarbeidsutvalg. Det var likevel ikke kun størrelse som hadde betydning for tilstedeværelsen av ulike fora og ordninger. Tillitsvalgte innen industrien som har vært igjennom omorganiseringer de siste to årene, rapporterer om flere lov- og avtalefestede ordninger enn andre, og dette var forhold som også hadde betydning.

Tillitsvalgte ble også spurt om det er tema de mener burde vært diskutert i de partssammensatte fora de deltar i, og som ikke blir det. Kompetanseutvikling var det temaet som flest etterlyser i partssamarbeidet, men her var det store bransjevise forskjeller. Innen handel og hotell og restaurant etterlyste de tillitsvalgte at grunnleggende tema som lønn og arbeidstid var gjenstand for diskusjon. Innen industrien var kompetanseutvikling på topp, men også rekruttering og ansettelser, tilrettelegging, tiltak for å øke den enkeltes innflytelse samt psykososialt arbeidsmiljø ble etterlyst. Innen bygg ble det fysiske arbeidsmiljøet, innleie av arbeidskraft og organisering av arbeidet etterlyst som tematikk.

Både i intervjuer og i spørreundersøkelsen ble tillitsvalgte spurt om de deltar i formelle møter eller har uformelle samtaler med leder på sitt nivå der saker av betydning for medlemmene og arbeidsplassen diskuteres. Ser vi hele utvalget under ett, svarte 58 prosent av de tillitsvalgte at de har uformelle samtaler med ledelsen månedlig eller oftere. Flest har slike samtaler innen industrien (69 prosent) og færrest innen handel (45 prosent). Men det var også tillitsvalgte som ikke deltar i denne typen møter eller samtaler. I de parvise kvalitative intervjuene ble dette bekreftet av leder i samme virksomhet. Vi har delt de tillitsvalgte inn i fire kategorier når det gjelder partssamarbeid. Noen har både formelle og uformelle samtaler (42 prosent), andre har kun formelle møter (14 prosent), atter andre har bare uformelle samtaler (15 prosent), mens det også er noen som ikke har noen av delene (29 prosent). Flertallet av tillitsvalgte innen bygg og industri har begge deler, mens mer enn fire av ti tillitsvalgte innen varehandelen sier at de har ingen av delene.

Tillitsvalgte fra store virksomheter, og som har lang fartstid, deltar i større grad enn andre. Hovedtillitsvalgte deltar mer enn plasstillitsvalgte, og menn mer enn kvinner. I virksomheter som har vært igjennom omorganiseringsprosesser, deltar tillitsvalgte i større grad i formelle møter og uformelle samtaler, enn i virksomheter som ikke har vært igjennom omorganiseringer. Studien finner at tillitsvalgtes muligheter til å utøve sitt verv, har sammenheng med om det tilrettelegges for fagforeningsaktivitet på virksomhetsnivå. Tillitsvalgte innen industri og bygg opplever i større grad enn tillitsvalgte innen handel og hotell og restaurant at det tilrettelegges for fagforeningsaktivitet på arbeidsplassen. I undersøkelsen pekes det på at dette ser ut til å ha sammenheng med hvilken kultur det er for samarbeid i ulike bransjer, og ulike forventninger til hva tillitsvalgte skal bidra med.

Utvikling over tid

Mens studien det er referert til over gir et situasjonsbilde av tillitsvalgtes deltakelse og innflytelse i 2014/2015, har Barth og Nergaard (2015) studert utbredelse av organer for medbestemmelse over tid. Ved bruk av data fra Arbeids- og bedriftsundersøkelsen i 2003 og 2009 har de blant annet studert omfang og endring over tid. Organer for medbestemmelse og medvirkning er definert som tilstedeværelse av organer for samarbeid og konsultasjon på arbeidsplassene. De ser en «betydelig» nedgang i utbredelse av organer for medbestemmelse mellom 2003 og 2012 (Barth & Nergaard 2015:103). De skriver videre at:

«Når vi kontrollerer for kjennetegn ved virksomhetene, finner vi en lavere sannsynlighet for at en virksomhet i privat sektor har formelle organer i 2012 sammenliknet med 2003.» (ibid.)

Videre finner de at virksomhetene har forhandlet mindre lokalt om en rekke temaer i 2012 enn i 2003. De skriver at det er en viss tendens til at de kollektive institusjonene, altså de som følger av høy organisasjonsgrad og tariffavtaledekning, tømmes for innhold på lokalt nivå, noe som kan betegnes som et deltakelsesgap. «Medbestemmelsesbarometeret» (Falkum et al. 2019) finner imidlertid at de formelle ordningene er stabile, og at det er bruken av disse som endrer seg. Les nærmere om dette i kapittel 3.

Levkårsundersøkelsene

Levekårsundersøkelsene (SSB) har spørsmål om blant annet ansattes vurderinger av innflytelse over egen arbeidssituasjon. Dette måler deltakelse og innflytelse for den enkelte arbeidstakeren. Dersom vi sammenlikner data fra 2006 med 2016, er bildet stabilt. Det er ingen ting som tyder på at ansatte i privat og offentlig sektor vurderer sine muligheter for å påvirke beslutninger som er viktige for arbeidet bedre eller dårligere i 2016 enn i 2006. Det samme gjelder mulighetene til å bestemme hvordan en selv skal utføre arbeidet. Rundt fem av ti i privat sektor, og fire av ti i offentlig sektor, svarer at de i svært høy eller høy grad kan påvirke beslutninger som er viktige for det arbeidet de utfører. Et spørsmål er om dette er mye eller lite. Videre kan det være at manglende utvikling på sektornivå overskygger endringer mellom bransjer over tid.

Endring i holdninger

Også de svenske arbeidslivsforskerne Bengtson og Berglund (2010) har undersøkt utviklingen over tid, men de har vært opptatt av mulige endringer i svenske arbeidstakers holdninger til å forhandle med arbeidsgiver. Fortrekker arbeidstakerne å forhandle gjennom fagforeningen eller ønsker de å gjøre dette individuelt? Utgangspunktet er hypotesen om at arbeidstakere er mindre opptatt av kollektive løsninger i dag enn på 1990-tallet. En synkende organisasjonsgrad og individualiserte lønnsavtaler danner bakteppet, der svenske arbeidstakers holdninger til hvorvidt det er behov for fagforeninger i forhandlinger med arbeidsgiver, eller om man ønsker å forhandle selv, studeres gjennom data fra to postale surveyer i 1997 og 2006. De to datasettene gjør det mulig å studere om det er en endring eller forskyvning over tid. Bengtson og Berglund (2010:236) finner en svak tendens til at svenske arbeidstakere vektlegger individuelle forhandlinger framfor forhandlinger gjennom fagforeningen i større grad i 2006 enn i 1997. Samtidig svarer seks av ti arbeidstakere i 2010 at det er behov for fagforeninger for å lykkes i lønnsforhandlinger. Behovet for fagforeninger vektlegges sterkest blant tradisjonelle arbeiderklasseyrker i industrien,⁴ mens arbeidstakere i de godt betalte jobbene i servicebransjen i større grad vektlegger individuelle forhandlinger. Når det gjelder individualiseringshypotesen finner forskerne liten støtte for denne. Blant de yngste (18 til 29 år) er det ingen bevegelse i retning av større vektlegging av individuelle forhandlinger, noe som er konsistent med funn i andre undersøkelser (D'Art & Turner 2008 i Bengtson & Berglund 2010:236). Der framgår det at arbeidstakere under 25 år er de som i størst grad støtter

⁴ The working class, som benyttes i artikkelen, er arbeidstakere i service med få krav til formell utdanning og kontoryrker, tekniske yrker med få krav til formell utdanning og rutinejobber.

uttalelsen om at det er behov for sterke fagforeninger for å beskytte arbeidstakernes lønns- og arbeidsvilkår (D'Art & Turner, 2008, sitert i Bengtsson & Berglund 2010:236).

Samarbeidsrelasjoner over tid

I 2010 publiserte Faos (Larsen et al. 2010) en stor undersøkelse som blant annet omfattet tillitsvalgte, verneombud, organiserte og uorganiserte arbeidstakere samt ledere i dansk arbeidsliv. En tilsvarende undersøkelse ble gjennomført i 1998, noe som lar oss studere mulige endringer i blant annet samarbeidsrelasjonene. Et sentralt funn er at både tillitsvalgte og ledere vurderer samarbeidet som særdeles godt eller godt i 2010. Tilfredsheten er noe større blant ledere og tillitsvalgte i offentlige enn i private virksomheter. Også tilliten mellom tillitsvalgte og ledelsen blir av de respektive gruppene beskrevet som stor – rundt åtte av ti vurderer relasjonen til «motparten» som preget av gjensidig tillit. Det er ingen tegn i undersøkelsen til at samarbeidet eller den gjensidige tilliten var bedre i 1998 enn i 2010, snarere tvert imot, men forskjellene er beskjedne.

Når modellen eksporteres

Hva skjer når den norske samarbeidstradisjonen blir forsøkt eksportert til et annet arbeidslivsregime? Dette tematiseres i Børves artikkel (2018), som bygger på en studie av hva som skjedde da Snøhetta forsøkte å eksportere arbeidsorganisering og arbeidsvilkår til den nyopprettede avdelingen i New York. I analysen utforskes hvordan medvirkning, samarbeid og representativ medbestemmelse praktiseres. Det vises til at tidligere studier har vist at norske bedrifter som etablerer seg utenfor nordiske grenser, i liten grad eksporterer arbeidsvilkår og partssamarbeid i tråd med den norske arbeidslivmodellen (Løken, Falkenberg & Kvinge 2008, i Børve 2018:27), eller at dette ikke blir eksportert i det hele tatt (Kvinge & Ulrichsen 2008, i Børve 2018:27). Viktige forklaringer som gjerne trekkes fram, er fravær av institusjonelle ordninger, og kulturelle og sosiale forhold.

På Snøhettas New York-kontor ble det, med bakgrunn i ledernes erfaringer fra kontoret i Oslo, innført en organisasjonsstruktur med få nivåer og liten avstand mellom ledere og arbeidstakere:

«Arbeidet var prosjektorganisert der prosjektledelsesfunksjonen rullerte og ved at antall teammedlemmer varierte, avhengig av prosjektenes størrelse. Fleksibel organisering gjennom teamarbeid innebar at den enkelte arbeidstaker hadde stor frihet og innflytelse over egen arbeidssituasjon. Beslutningene foregikk etter demokratiske prinsipper der alle fikk delta og hadde innflytelse på diskusjoner før beslutningene ble tatt.» (Børve 2018:36).

Ifølge Børve tydet det på at arbeidstakerne hadde arbeidstakerrettigheter i form av innflytelse og medvirkningsmuligheter i samsvar med den norske arbeidsmiljøloven § 4-2. Den samarbeidstradisjonen som ble forsøkt innført basert på en flat struktur, er på den ene siden sammenfallende med hva som regnes som den riktige måten å organisere virksomheter på. Det utstrakte samarbeidet og den kollektive orienteringen blant de ansatte, ser Børve som et tegn på at arbeidstakerne hadde «internalisert normer og verdier som støtter opp om den norske samarbeidsmodellen» (ibid. s. 37). Samtidig bryter denne typen praksis med institusjonelle normer for amerikansk

arbeidsliv og kultur, der forskjellen mellom leder og ansatte er langt større, og der mer individualistiske normer og forventninger står sterkere. Når den norske samarbeidstradisjonen likevel synes å være institusjonalisert, ses dette blant annet i sammenheng med at desentraliserte organisasjonsstrukturer der arbeidstakere har innflytelse og ansvar for eget arbeid, gjerne egner seg godt i kunnskapsorganisasjoner. Selvstendige arbeidstakere som tar ansvar for egen arbeidsplass og arbeidsinnsats, vektlegges som viktig. Dette kan forklare hvorfor den norske modellen er spesielt godt egnet for kunnskapsintensive virksomheter som krever kreativitet og tverrfaglige problemløsninger (Reve & Sasson 2012, i Børve 2018:37). Samtidig framhever Børve en viktig faktor. Da Snøhettas New York-kontor ble etablert, var flere av arkitektene, både med og uten lederansvar, norske arbeidstakere. De hadde erfaringer med norske samarbeidsformer. Dette har trolig vært avgjørende for den tilsynelatende vellykkede eksporten. Gitt en slik forutsetning, ser det ut til at deler av den norske samarbeidsmodellen lar seg praktisere innenfor et arbeidslivsregime som er vesensforskjellig fra det norske og nordiske.

2.3 Oppsummering

Som det framgår av dette kapittelet, er det bare et begrenset antall publikasjoner som viser utbredelse av ulike ordninger for deltakelse og innflytelse på tvers av bransjer og næringer. Et fåtall av de vi har funnet, viser også utviklingen over tid. Blir det flere arenaer, utvides eller innskrenkes ordningene, og er det endringer i hvilke typer problemstillinger som diskuteres? Dette er spørsmål vi trenger mer kunnskap om.

Medbestemmelsesordninger og medvirkning i andre typer organisasjoner, der strukturen ikke er tilpasset regelverket, finnes det også lite kunnskap om. Et eksempel gjelder hvordan representativ medbestemmelse fungerer innen konserner, kjeder og franchiseorganisering. Et annet eksempel kan være offentlige selskaper som er organisert på tvers av den vanlige beslutningsstrukturen, eksempelvis interkommunale selskaper, og hvilken medvirkning tillitsvalgte har på beslutninger som skjer i eierkommunene, eller hvilken innflytelse tillitsvalgte i helseforetakene har på beslutninger i selskaper som leverer tjenester til foretakene.

Det er heller ingen av de omtalte kvantitative undersøkelsene som empirisk har studert forholdet mellom individuell og representativ deltakelse og innflytelse. Dette er å betrakte som et kunnskapshull. Som vi kommer tilbake til i kapittel 3 og 5, har det vært rettet stor oppmerksomhet mot den individuelle dimensjonen i de mange importerte organisasjons- og ledelseskonseptene som har påvirket norsk og nordisk arbeidsliv de siste tiårene. Det er derfor et interessant spørsmål om dette bidrar til å forsterke den samlede deltakelsen og innflytelsen, eller om det snarere svekker den, fordi den representative dimensjonen nedprioriteres og tømmes for innhold og betydning. Videre er det mangel på studier som undersøker om det er noen sammenheng mellom ansattes tilknytningsform og deres vurderinger av deltakelse og innflytelse. Er det eksempelvis slik at midlertidig ansatte vurderer sine muligheter for å delta samt å øve innflytelse som dårligere eller bedre enn fast ansatte?

Det er også overraskende at vi, med unntak av studier som retter blikket mot ansattes representasjon i styrever, ikke har funnet noen komparative undersøkelser. Noe av forklaringen er trolig relatert til ulik lov- og avtaleutforming, men spørsmål om opplevd innflytelse for tillitsvalgte og ansatte på tvers av land ville uansett kunne studeres. Og særlig i Norden, der likhetene er større enn forskjellene. Komparative

undersøkelser gjør det mulig å diskutere funn i et større perspektiv. Er det eksempelvis slik at vi finner større eller mindre likheter mellom land når vi sammenlikner resultater fra undersøkelser på bransjenivå?

Like fullt kan det konkluderes med at de studiene som har sett på omfang, identifiserer et gap mellom det som lov- og avtaleverket angir av bedriftsdemokratiske ordninger og organer, og det som framkommer i ulike undersøkelser – altså et representasjonsgap.

3 Rettighet

For fagbevegelsen har det tradisjonelt vært viktig å søke innflytelse gjennom det representative systemet for å kunne møte ledelsen med ekspertise og autoritet og tidvis kunne opptre som en motmakt til ledelsen, når denne har hatt intensjoner eller målsettinger som kan ramme de ansatte som gruppe på en negativ måte (Nylhen 1997; Rappaport 1987). I flere av bidragene tematiseres deltakelse og innflytelse innenfor den norske eller nordiske arbeidslivsmodellen eksplisitt. Under «rettighet» har vi plassert bidrag som blant annet diskuterer deltakelse og innflytelse som en buffer i møte med kriser, importerte ledelses- og organisasjonskonsepter eller som retter blikket mot eksport av modellen. Men det er også bidrag som tematiserer om mye samarbeid alltid er til det beste.

3.1 Boksing, dansing og grenser for tetthet

«I bokseringen preges partene av interessenmotsetninger. Makt fordeles i et null-sum-spill. Dansegulvet er arena for interessefelleskap og preges av en vann-vinn-situasjon. Jo bedre den ene parten danser, jo lettere er det for den andre å følge, og jo bedre blir det totale resultatet. Det er parets opptreden og verdien av samhandlingen i seg selv som er suksesskriteriet. Metaforene kan brukes til å beskrive forskjellen mellom konflikt- og konsensusorienterte parter på nasjonalt og lokalt plan» (Huzzard et al. 2004).

Metaforen boksing eller dansing er undertittelen på en bok redigert av Huzzard, Gregory og Scott, og som det refereres til i flere bokkapiteler og artikler. Det dreier seg i hovedsak om hvor nære partene kan bli, uten at de mister legitimitet blant dem de representerer og ender opp som gisler. Som Hagen (2010) har vist, var frykten for å ende opp som gissel en viktig forklaring på den motstanden som styrerepresentasjon for ansatte vekket i deler av fagbevegelsen forut for lovfestingen i aksjeloven i 1972.

En av artiklene som diskuterer tetthet, er «How close can we dance» av Rolfsen (2011). Utgangspunktet for artikkelen er å diskutere om fagforeninger og tillitsvalgte tjener på å gå ut av den tradisjonelle rollen som tillitsvalgt for de ansatte og gå inn i et tettere partnerskap med ledelsen. Ved hjelp av en casestudie, bestående av informantintervjuer, dokumentanalyser og observasjoner i en større norsk industrivirksomhet, studeres grensene for hvor nær kobling tillitsvalgte kan ha til ledelsen. Artikkelen tar utgangspunkt i to ulike retninger, der én gruppe av studier argumenterer for at nærhet til ledelsen vil kunne svekke forhandlingsposisjonen til tillitsvalgte, mens en annen retning argumenterer motsatt, nemlig at tillitsvalgte kan profitere på å ha en ledelsesnærhet, fordi de vil kunne få viktig informasjon og fordi tilliten mellom partene vil øke. Samlet vil dette på sikt kunne forbedre forhandlingssituasjonen (ibid. s. 604). I casebedriften finner Rolfsen støtte for denne siste retningen. Majoriteten av de ansatte støttet det nære forholdet mellom de tillitsvalgte og ledelsen, fordi tillitsvalgte fikk tilgang på informasjon, noe som ga dem mulighet til å være

med på å sette agenda og være delaktige i å forme virksomhetens framtid gjennom rollen som endringsagent. Endringer som autonome arbeidsgrupper var et direkte resultat av dette forholdet. I virksomheten hadde partnerskapet fire ulike deltakelselementer: i) et utvalg som diskuterte langsiktig utvikling, ii) uformell Human Resource Management (HRM), iii) deltakelse i pågående beslutninger med ledelsen og iv) implementering av disse beslutningene. De to første elementene framsto som uproblematisk. Det første deltakelselementet er del av den tradisjonelle tillitsvalgtrollen, og følger også av avtaleverket. Partnerskap knyttet til HRM blir forklart ved at man i virksomheten manglet en HRM/HR-funksjon. Denne typen spørsmål ble håndtert av produksjonssjefen, men i tett samarbeid med den lokale tillitsvalgte for å få de selvstyrte gruppene til å fungere best mulig. Det som imidlertid var mer problematisk, var de to øvrige formene. Det å delta i ledelsesbeslutninger ble ansett som problematisk når beslutningene påvirket de ansatte i negativ retning, for eksempel gjennom fleksibel arbeidstid, oppsigelser og advarsler. Det var ikke nødvendigvis det å delta i møtene hvor beslutningene ble tatt som var problematisk, men det å være aktiv i selve beslutningene. Slik ble tillitsvalgte gisler for ledelsens beslutninger (ibid.). Det siste deltakelselementet, å implementere beslutninger, ble også sett på som problematisk. Det at tillitsvalgte gikk inn i arbeidslederens rolle ved å oppfordre de ansatte til å produsere mer, passe arbeidstiden og redusere pauser, gjorde henne eller han til ledelsens kvinne eller mann. Sett fra de organiserte arbeidstakernes ståsted, er det med andre ord grenser for hvor tett arbeidsgiver og tillitsvalgte kan danse. Hva arbeidsgiver/ledelsen mener om saken, var ikke gjenstand for undersøkelser.

Et institusjonelt rammeverk som muliggjør dansing

Ilsøe, Pekarek og Fells (2017) viser hvordan det institusjonelle rammeverket påvirker samhandlingen lokalt. Gjennom bruk av «process tracing» (som går ut på å spore selve prosessen for å kunne forklare hva som påvirker eller er avgjørende for utfallet) sammenlikner de forhandlingsprosesser på bedrifts nivå innenfor industrien i Danmark og Australia. Selv om forhandlinger er desentralisert i begge land, så finner forfatterne at dette skjer på ulike måter innenfor den danske og den australske arbeidslivsmodellen. I det danske caset så skjer det en gjensidig forsterkende samhandling mellom ledelse og tillitsvalgt. Dette samarbeidet skjer innenfor et rammeverk som ikke gir dem noen annen mulighet enn å samarbeide. Dette er i kontrast til det australske caset, der konteksten ikke bidro til uformell samhandling, men heller førte til at forhandlinger ble ført med en armlengdes avstand, noe som endte i en dårligere prosess. Dette til tross for at det også her var en intensjon om å fremme samarbeidet. Dette forklares med at det australske rammeverket er mer formalistisk i sin tilnærming, og dermed ikke bidrar til å bygge tillit og uformell problemløsende kontakt. Forhandlingene måtte hele tiden følge de eksterne, formelle kravene.

Krise og samarbeid

Hvor tett samarbeid tillitsvalgte og ledelsen kan inngå, er også tematisert av Larsen og Navrbjerg (2015). I kjølvannet av finanskrisa i 2008/2009 med nedskjæringer og nedbemanning, lønnsfrysinger eller -reduksjoner, redusert arbeidstid og trusler om nedleggelse av virksomheter, har Larsen og Navrbjerg (2015) studert forholdet mellom ansatte og mellom ansatte og tillitsvalgte i dansk arbeidsliv. Studien bygger på en spørreundersøkelse blant danske tillitsvalgte (i underkant av 8000 respondenter)

fra 15 ulike fagforbund tilhørende dansk LO. Dette var tillitsvalgte i virksomheter som var sterkt berørt, mindre berørt og ikke berørt av finanskrisa.

Utgangspunktet er at den danske arbeidslivsmodellen i krisetider krever noe spesielt av tillitsvalgte når de, sammen med ledelsen, skal håndtere en krise på virksomhetsnivå. Det å balansere ledelsens og arbeidstakernes krav kan være krevende for tillitsvalgte, særlig fordi framforhandlede avveininger gjerne innebærer kompromisser som man i liten grad kunne ha forestilt seg i årene før finanskrisa rammet Europa. Forskning viser at europeiske fagforeninger har inngått lokale avtaler med ledelsen som involverer lønnsreduksjon, lønnsfrysing og redusert arbeidstid for blant annet å sikre arbeidsplasser mot nedleggelse (Cawley & Marginson 2010; Glassner et al. 2011: 317, i Larsen & Navrbjerg 2015:332). Når tillitsvalgte er involvert i slike beslutninger, vil dette kunne utfordre kollegaenes støtte. I studien undersøkes det om ansattes forhold til tillitsvalgte endres i krisetider, særlig når tillitsvalgte aktivt deltar i å finne løsninger på virksomhetsnivå.

Til tross for at de tillitsvalgte var involvert i å utvikle lokale løsninger på krisa klarte de å beskytte de fleste ansatte, selv om løsningene også involverte reduserte lønninger og oppsigelser. Ifølge Larsen og Navrbjerg er det imidlertid en grense for samarbeidet. I selskaper som var hardest rammet av krisa, var det mer sannsynlig at tillitsvalgte opplevde interessekonflikter mellom ledelse og kollegaer som stressende, og færre følte seg respektert av kollegaer. I disse selskapene var det en god del tillitsvalgte som delte arbeidsgivers syn på nødvendige virkemidler, snarere enn kollegaenes syn. Forfatterne understreker at dette ikke skyldes at de tillitsvalgte var blitt kooptert, altså at de uformelt har blitt en del av ledelsen, men snarere at de hadde en dypere forståelse for virksomhetens økonomiske situasjon. De tillitsvalgte så behov for nedskjæringer for å redde virksomheten mot konkurs. Samtidig viste analysene at implikasjonene av slikt samarbeid med ledelsen ga seg ulike utslag. Noen steder førte det til spenninger mellom tillitsvalgte og ansatte, i andre virksomheter forble forholdet upåvirket eller til og med bedre enn tidligere. Men det er ikke nødvendigvis slik at jo mer dramatiske beslutninger som de tillitsvalgte inngår i, jo dårligere blir forholdet til de ansatte. To av tre tillitsvalgte svarte at de fikk støtte fra medlemmene selv når de var involvert i beslutninger som påvirket de ansattes situasjon negativt:

«In fact, the support and respect from colleagues appear to increase in companies highly affected by the crisis – findings that conform with past research where, for example, Rigby and Smith (1999) conclude that the support to the shop steward increases during economic recessions, and as a result employee relations appear even stronger when negotiations with management get tough.» (Larsen & Navrbjerg 2015:349)

Tillitsvalgtes engasjement i lokale forhandlinger, der det ble besluttet tiltak som eksempelvis oppsigelser og lønnsfrys, hadde likevel en kostnad. Forfatterne konkluderer derfor med at tillitsvalgtes engasjement i denne type beslutninger *kan* sette deres forhold til kollegaene i fare, selv om majoriteten faktisk klarer å beholde et godt forhold til de ansatte. Likevel framholdes evnen til å balansere ulike krav i forhold til hverandre som et trekk ved den danske arbeidslivsmodellen, der lokale tillitsvalgte klarer å sjonglere kravene fra både arbeidsgivere og medlemmer. Dersom denne evnen skulle forsvinne, vil den sette hele arbeidslivsmodellen i spill.

3.2 Deltakelse og innflytelse som buffer

Under denne overskriften har vi samlet bidrag som ser på deltakelse og innflytelse som en buffer mot blant annet importerte ledelses- og organisasjonskonsepter, større endringsprosesser og i møte med utenlandske eiere. Vi starter med eierskap.

Har eierskap betydning?

Deltakelse og innflytelse ble tematisert i en undersøkelse blant tillitsvalgte i privat sektor i Norges Ingeniør- og Teknologiorganisasjon (NITO). Her var det overordnede spørsmålet om tillitsvalgtes deltakelse og innflytelse svekkes når virksomheten er kontrollert av eiere utenfor Norge (Trygstad 2013). Tilgangen på formelle og uformelle fora der saker av betydning for medlemmene og virksomhetens utvikling diskuteres, ble også her tematisert. I artikkelen ble medbestemmelse operasjonalisert som i) at ledelsen tar hensyn til innspill i sentrale saker som berører arbeidstakerne og medlemmene som gruppe, ii) at tillitsvalgte blir inkludert i beslutningsprosesser og iii) at tillitsvalgte har innflytelse over beslutninger av betydning for medlemmene og virksomhetens utvikling (Trygstad 2013:13). Analyser viste at ledelsens vilje til å ta hensyn til saker som berører medlemmene og arbeidstakerne, var størst i spørsmål relatert til lønns- og arbeidsvilkår. Samtidig ble ikke denne viljen vurdert som særlig stor. Likeledes vurderte tillitsvalgte grad av inkludering og innflytelse over beslutninger som berører medlemmene og utviklingen i virksomheten for å være et sted midt på treet.

I analysene ble det undersøkt om eiernes nasjonalitet har noen betydning for de tillitsvalgtes vurderinger, noe det viste seg å ha, også kontrollert for forhold som bransje og størrelse. Analysene viste at tillitsvalgte i norskeide virksomheter vurderer toppledelsen som mer dialogorientert og effektiv enn hva tillitsvalgte i utenlandsk-eide virksomheter gjør. Dernest har vi sett at tillitsvalgte i norskeide virksomheter i større grad svarer at ledelsen tar hensyn til innspill, at ledelsen i større grad inkluderer dem i beslutningsprosesser og at de vurderer sin egen innflytelse som bedre enn hva tillitsvalgte i utenlandsk-eide virksomheter gjør. I studien ble det diskutert hvorvidt funnene er generaliserbare. Mer eksplisitt ble det stilt spørsmål om vi ville få tilsvarende resultater dersom tillitsvalgte fra Fellesforbundet i de samme bedriftene ble stilt de samme spørsmålene. Eller om tillitsvalgte i NITO, som utgjør færre og dermed har mindre «kjøttvekt», er mer sårbare overfor mer individorienterte personalledelsesstrategier. I den forbindelse er det verd å nevne at analysene viste at hvorvidt ledelsen tar hensyn til innspill fra tillitsvalgte samsvarer med kjennetegn ved toppledelsen. Tillitsvalgte som svarte at ledelsen har blitt mer hierarkisk og byråkratisk, var også mer tilbøyelig til å svare at ledelsen i liten grad tar hensyn til innspill fra tillitsvalgte (og vice versa). Videre antydet analysene at tillitsvalgte i utenlandsk-eide konsern i større grad svarte at ledelsen i de siste to til tre årene har utviklet seg i retning av å bli mer hierarkisk og byråkratisk orientert, enn hva tillitsvalgte i norskeide konsern svarte.

På grunn av utvalgets størrelse var det ikke mulig å skille på eiernes nasjonalitet, om virksomheten har institusjonelle eiere, eller om virksomheten er hel- eller deleid (50 prosent). Det er ikke urimelig å anta at det kan være forskjell på å ha eiere som er asiatiske eller amerikanske, og det å ha svenske eller andre nordiske eiere. I studien konkluderes det med at når det gjelder det lokale bedriftsdemokratiet, vil et større innslag av utenlandsk eierskap kunne gjøre vervet som tillitsvalgt mer krevende, noe

som vil kunne påvirke rekrutteringen av nye tillitsvalgte. Det vil også trolig kreve et større behov for tillitsvalgtskolering og støtte fra det respektive forbund eller organisasjon. Det at noen er villig til å gå inn i rollen som tillitsvalgt, er av avgjørende betydning for at medbestemmelse skal kunne utøves lokalt, fordi tillitsvalgte er en av grunnpilarene i den norske arbeidslivsmodellen.

Kan ansatte påvirke beslutninger om outsourcing?

Dekker og Koster (2018) har forsøkt å vise hvordan virksomheters beslutninger om outsourcing kan forstås. Ved hjelp av tverrnasjonale data for 18 264 selskaper i 18 europeiske land, inklusive Danmark, Finland og Sverige, har Dekker og Koster studert om arbeidstakernes makt kan påvirke beslutninger om outsourcing. Stadig større konkurranse, ideologiske endringer og bedre utviklet informasjons- og kommunikasjonsteknologi er forhold Dekker og Koster mener har ført til en økt outsourcing. Det antas at outsourcing vil være økonomisk lønnsomt og gi større grad av fleksibilitet.

Tradisjonelt har fagforeninger og andre maktbaser som partssammensatte utvalg og «work councils» med støtte fra venstreorientert politiske partier, arbeidet for høyere lønninger, bedre arbeidsvilkår og større jobbsikkerhet. For å studere om arbeidstakernes makt har noen betydning i outsourcingprosesser, benyttes Korpi's maktressursteori (Korpi 1983, 2006). Maktressursteorien er opptatt av interessekonflikten mellom arbeidsgiverne og arbeidstakerne, og antar at i land med sterke tradisjoner for partssammensatte utvalg og «work councils», fagforeninger, kollektive lønnsforhandlinger og venstreorienterte politiske partier, vil arbeidstakere ha en sterkere forhandlingssituasjon enn i land der disse trekkene er svake eller fraværende. De vil derfor også være bedre i stand til å mobilisere motstand mot outsourcing. Det antas derfor at jo mer makt arbeidstakerne klarer å mobilisere, jo større er sannsynligheten for at virksomhetene vil finne andre måter for å oppnå fleksibilitet og kostnadsreduksjoner enn ved outsourcing. Dekker og Koster viser til en undersøkelse gjennomført av Doellgast (2008), der fagforeningers innflytelse på outsourcingprosesser i seks telekommunikasjonsvirksomheter ble studert. En konklusjon var at fagforeninger har noe innflytelse på beslutninger om outsourcing når organisasjonsgraden er høy og når fagforeningene sentralt samarbeider med lokalt arbeidstakerråd eller -utvalg, så som «work councils». Da vil ledelsen være forsiktig i bruk av outsourcing, grunnet press fra fagforeninger og trusler om negativ oppmerksomhet fra omverdenen (ibid. s. 485-486).

Ved hjelp av statistiske analyser, og i strid med forfatterens forventninger, tilsier funnene at jo mer makt de ansatte har, desto større sannsynlighet for outsourcing. De finner også støtte for at virksomheter, som er lokalisert i land med høye lønnskostnader og der arbeidstakerne har en kollektiv styrke, tar i bruk «regime-shopping» som strategi for å redusere lønnskostnader og for å få økt fleksibilitet. Forfatterne finner med andre ord at selskaper kan tilpasse seg relativt høyere lønnskostnader og forhandlingsrettigheter ved å ta i bruk outsourcing. Effekten av venstreorienterte politiske partier kan forstås i samme retning. Man outsourcer til et annet regime for å unngå statlig innblanding og pålegg.

Har arbeidsmarkedsmodellen noen betydning?

Navrbjerg og Marginson (2016) undersøker gjennom surveydata hvordan multinasjonale selskaper tilpasser seg eller fraviker lokale arbeidslivsrelasjoner i Danmark og Storbritannia. Hypotesen, basert på en litteraturgjennomgang som forfatterne

gjorde, var at selskaper etablert i utlandet i mindre grad ønsket å tilpasse seg lokal praksis i en koordinert arbeidsmarkedsmodell som Danmarks, enn i den liberale arbeidsmarkedsmodellen i Storbritannia. Videre at de nasjonale tradisjonene selskapet har med seg vil komme mer til syne i en liberal modell enn i den koordinerte. De finner at dette varierer alt etter hva som er tema. Hypotesen om tilpasning til mottakerlandet fant støtte når det gjaldt anerkjennelsen av fagforeninger. Det var imidlertid mindre forskjeller når det kom til involvering av de ansatte og beslutninger relatert til framtidige investeringer og ansettelse. Effekten av arbeidsmarkedsmodellen selskapet er etablert i, fant støtte i litteraturen, men også her bare på enkelte områder, det vil si anerkjennelse av fagforeninger og autonomien til datterselskaper i det lokale partssamarbeidet.

Alt i alt så konkluderte forfatterne med at innflytelsen til modellene selskapene er etablert i, varierer etter tema og reflekterer både opprinnelseslandet og mottakerlandets institusjonelle miljø.

Samarbeid i helseforetakene

I 2014 kartla Trygstad og Andersen (2014) partssamarbeidet i norske sykehus. Ved hjelp av spørreundersøkelse blant ledere, verneombud og tillitsvalgte samt kvalitative intervjuer med representanter for de samme tre gruppene, ble blant annet konsekvenser av endrings- og omstillingsprosesser og nye kompetansekrav i kjølvannet av disse undersøkt. Det ble også stilt spørsmål om samarbeid knyttet til tema som arbeidsbetingelser, arbeidstid, arbeidsmiljø og omstilling.

Et gjennomgående funn i undersøkelsen er at ledere vurderer samarbeidet som klart bedre enn hva tillitsvalgte og verneombud gjør, og best i omstillingsprosesser og i spørsmål om valg eller utforming av arbeidstidsordning. Et annet gjennomgående funn var en klar sammenheng mellom hvordan man vurderer egen innflytelse og hvordan man vurderer samarbeidets kvalitet. Dette gjelder for alle tre grupper, men denne sammenhengen er sterkest for tillitsvalgte. Dette betyr eksempelvis at verneombud er noe mer tilbøyelige til å vurdere samarbeidet som bra selv om de ikke har så stor innflytelse, enn hva tillitsvalgte er. Dette kan bero på at forventningene til innflytelse på disse områdene er lavere blant verneombudene enn blant de tillitsvalgte.

Det er ikke bare i vurderinger av innflytelse og samarbeidets kvalitet at det blir påvist forskjeller. Ledere vurderer ulike sider ved arbeidsmiljøet som signifikant bedre enn hva tillitsvalgte gjør. Flere forklaringer framheves. For det første vil det være lokale forskjeller, både innenfor et sykehus, mellom sykehus, mellom foretak og ikke minst mellom regioner, og mens spørreundersøkelsen har et bredt nedslagsfelt, er det kun gjennomført et begrenset antall intervjuer.

For det andre kan det være at den metodiske tilnærmingen som benyttes, «tvinger» fram ulike svar. I en intervjusituasjon vil informantene ofte reflektere høyt og samtale om svarene. Hun eller han vil gjerne bli bedt om å utdype og forklare sine svar. I en spørreundersøkelse vil respondentene bli bedt om å ta stilling til ulike påstander eller gi korte svar på spørsmål som vil kunne bli tolket ulikt fra person til person.

For det tredje vil en spørreundersøkelse kunne treffe grupper av ansatte når de eksempelvis er midt oppe i en situasjon der frontene har hardnet til. Dette vil kunne påvirke svarene, uten at de som tolker dem, nødvendigvis har den kontekstuelle bakgrunnen. Trolig har alle disse mulige forklaringene en viss betydning. Når informantene blir spurt om hva de tror kan forklare variasjonen, får forskerne en rekke svar,

men flere framhever stor avstand mellom ledere på den ene siden og tillitsvalgte og verneombud på den andre siden. Samtidig vektlegger også tillitsvalgte og verneombud at de tror lederne har et ønske om å samarbeide, men at dette av ulike grunner ikke alltid materialiserer seg i faktiske handlinger. Forskerne understreker imidlertid at majoriteten av informantene beskriver arbeidsmiljøet der de jobber, som bra, og flertallet beskriver samarbeidet med nærmeste leder som godt.

Deltakelse og innflytelse i møte med importerte konsepter

I løpet av de siste tiårene har internasjonale konsepter for organisering og ledelse blitt introdusert i norsk arbeidsliv. I samme periode har også publisert forskning som omhandler effektene av konseptenes inntog økt. Et gjennomgående spørsmål i flere av de publiserte arbeidene er hvordan disse påvirker arbeidsorganisering, deltagelse og innflytelse i vid forstand. De publiserte arbeidene omfatter forskning i både privat og offentlig sektor, og noen er rettet inn mot ulike bransjer eller sektorer. Et felles trekk ved flere av bidragene er en underliggende bekymring for møtet mellom importerte konsepter og den nordiske samarbeidstradisjonen.

Forholdet mellom den norske samarbeidsmodellen og nye konsepter for organisering og ledelse er også tema i en avhandling fra 2013. Ingvaldsens (2013) utgangspunkt er den økende interessen for lean produksjon fra 2000 og utover, og kritikken som argumenterer for at lean representerer et tilbakeslag for medvirkning og en tilbakevending til mer autokratiske og hierarkiske ledelsesformer. I forlengelsen av dette, tar han opp hvordan ansattes autonomi blir redusert som følge av «lean prinsipper for just-in-time logistikk, standardisert arbeid og hierarkisk styring» (Ingvaldsen 2013:ii). Avhandlingen bygger på kvalitative data samlet inn i fire store virksomheter, tre norske og én japansk (ibid. s. 48-49). Ingvaldsen studerer om og hvordan norske bedrifter utformer arbeidsorganisasjonene i spenningen mellom på den ene siden den norske tradisjonen for et demokratisk arbeidsliv, og lean på andre siden.

Ingvaldsen argumenterer for at det er fullt mulig å kombinere det han omtaler som «industrielt demokrati» og lean. Dette resulterer i en ny organisasjonsform som han betegner som «democratic lean». Ingvaldsen finner riktignok at denne formen for organisering innebærer en begrensning av ansattes autonomi, samtidig som den bærer med seg og fornyer den norske tradisjonen for demokrati og medvirkning. Han konkluderer med:

«Lean production does not imply the end of industrial democracy. On the contrary, the combination of a tightly coupled lean labour process and Norwegian labour institutions will enable workers to participate in work design and company governance. A democratic lean work system not only reflects a socially desirable compromise between capital and labour and is a safeguard against autocracy and coercive management; democratic lean implies high skills, high wages and a decent quality of working life.» (Ingvaldsen 2013:88).

I vår sammenheng kan det derfor, ut fra Ingvaldsens funn, argumenteres for at «democratic lean» muliggjør å balansere effektivitet, rettigheter og velferd på en måte som videreutvikler partssamarbeidet i norske virksomheter. Samtidig tar Ingvaldsen noen forbehold. Dataene er samlet inn i store virksomheter som produserer standardiserte produkter i stort volum (Ingvaldsen 2013:88). Forskning viser at partssamar-

beidet også gjerne er langt sterkere i store virksomheter i industrien, enn det eksempelvis er i mindre virksomheter i servicesektoren. Dette indikerer at bruk av lean kan gi seg ulike utslag i forskjellige bransjer (se kapittel 6).

Flere av bidragene i Hvid og Falkum (red. 2019) er tematisert rundt denne problematikken. Det gjelder Falkum og medforfatteres kapittel om bedriftsdemokrati under press, samt Hagedorn-Rasmussen og Klethagens bidrag om internasjonale ledelseskonsepter. I tillegg inneholder boken tre kapitler om New Public Management.

Hvid og Falkum (2019) gir en status for medbestemmelse i det norske arbeidslivet, og peker på at tendensen i form av redusert medbestemmelse er klar. Det er likevel store forskjeller mellom sektorer og virksomhetstyper. Forfatterne introduserer fire idealtyper for styring langs aksene konkurranseorientert til samarbeidsorientert, og fra kollektiv til individuell orientering: standardisering og kontroll, lojalitet og lydighet, medvirkning, og medbestemmelse. Statusen er basert på to representative spørreundersøkelser blant norske arbeidstakere i 2016 og 2017. Funn fra disse to undersøkelsene sammenliknes med en representativ undersøkelse blant norske arbeidstakere i 2009. Basert på respondentenes svar på ulike utsagn om deres ledere, grupperte forskerne disse inn i de fire ulike idealtypene. Forskerne fant en negativ sammenheng mellom lederstilen *standardisering og kontroll* og arbeidstakernes innflytelse. Tilsvarende fant de en negativ sammenheng mellom *lojalitet og lydighet* og innflytelse. Motsett finner de en positiv sammenheng mellom lederstilene *medvirkning og medbestemmelse* og (grad av) innflytelse. Ut fra dette konkluderer de at ledelsesmodeller som er basert på standardisering og kontroll, og lojalitet og lydighet, ikke er forenelige med den nordiske arbeidslivsmodellen. Resultatene viser videre at innflytelse på ett saksfelt også henger sammen med innflytelse på andre områder. Ved å sammenlikne sektorer finner forfatterne at opplevd innflytelse er lavere i statlig sektor enn i kommunal og privat sektor. Ved å sammenlikne bransjer finner forfatterne at det er store forskjeller i medbestemmelse og medvirkning mellom bransjer, og at dette samsvarer med forskjeller i graden av standardisering og kontroll og lojalitet og lydighet. Ut fra dette stiller forfatterne spørsmålet om det finnes én felles arbeidslivsmodell i Norge og Norden. En sammenlikning av funnene i 2009-undersøkelsen og de som er gjennomført i 2016 og 2017, viser også at deltakelse og autonomi har falt i perioden. De formelle strukturene er fremdeles på plass, men det er en nedadgående trend i dialogen og samarbeidet mellom ledelse og enkeltansatte. Hvid og Falkum finner også en statistisk signifikant forskjell mellom opplevd innflytelse i konserner og enkeltstående selskaper, hvor innflytelsen i sistnevnte oppleves høyest. De prøver dessuten å se på forskjeller på ledelse i ulike deler av staten, hvor de finner at medbestemmelse i statseide selskaper og helseforetakene er lavere enn i andre deler av staten.

Dette kapitlet bygger på spørreundersøkelser gjort som en del av Arbeidsforskningsinstituttets (AFI) «Medbestemmelsesbarometeret». Barometeret er en gjentakende undersøkelse, som blant annet omfatter medbestemmelse, medvirkning og innflytelse på arbeidsplassene. Undersøkelsen ble første gang gjennomført i 2016, og består både av en spørreundersøkelse til et representativt utvalg av norske arbeidstakere og av kvalitative intervjuer. Spørreundersøkelsen gjentar noen av de samme spørsmålene hver gang, i tillegg er det tema som endres. Analyser basert på spørreundersøkelsene ligger til grunn for flere rapporter fra Arbeidsforskningsinstituttet (se blant annet Drange et al. 2017; Enehaug & Nordvik 2018; Falkum et al. 2019). Siden dataene er de samme som i bokkapitlet nevnt ovenfor, går vi ikke nærmere inn

på resultatene her. I «Medbestemmelsesbarometeret 2019» (Falkum et al. 2019) framkommer det at arbeidstakernes innflytelse er høyere i 2018 enn i de foregående årene, men fremdeles lavere enn i 2009. Studien viser at innflytelsen på arbeidsorganisering varierer mellom bransjer, og at denne oppleves lavere enn innflytelse på egen arbeidssituasjon. Hvilke områder ansatte mener at de har innflytelse på, varierer mellom bransjene. Ansatte i barnehager, varehandel, bank og forsikring har relativt høy opplevd innflytelse på styring og organisering av virksomheten sammenliknet med andre, men mindre på arbeidsorganiseringen. Arbeidstakere innenfor olje og gass opplever dette motsatt. Av andre forskjeller trekker forfatterne fram at uorganiserte som ikke er dekket av tariffavtale opplever at innflytelsen synker mer, enn organiserte med tariffavtale, og at statlige ansatte opplever innflytelsen som dårligst. Tilsvarende ser eierskap ut til å ha betydning, ved at ansatte i virksomheter der den største eieren er utenlandsk, opplever innflytelsen lavere enn der den største eieren er norsk.

Hvis vi vender tilbake til boken «Work and Wellbeing in the Nordic Countries», så finner vi et kapittel skrevet av Hagedorn-Rasmussen og Klethagen (2019) der det undersøkes hvordan internasjonale ledelseskonsepter blir implementert i det nordiske arbeidslivet, og i hvilken grad slike konsepter utfordrer arbeidsmiljøet og endrer rotfestede prinsipper i den nordiske arbeidslivsmodellen. Forfatterne tar utgangspunkt i to ulike perspektiver: *transfer*, som betegner at slike konsepter er universell kunnskap som overføres til og endrer organisasjoner. Det andre perspektivet, *translation*, innebærer at ledelseskonsepter aldri kan bli overført uten også å bli tilpasset. Gjennom en reanalyse av tre tidligere nordiske prosjekter, studerer forskerne hvordan lean har blitt implementert i Norden. De finner at konseptene praktiseres på ulike måter, blant annet som et resultat av at de i større eller mindre grad tilpasses den konteksten de skal virke innenfor. Dersom en prøver å tilpasse konseptene til en nordisk kontekst, så er det mer sannsynlig at resultatene vil bli positive.

Importerte konsepters påvirkning på norsk arbeidsliv diskuteres også i «Den norske modellen: Internasjonalisering som utfordring og vitalisering.» (Bungum et al. 2015). I denne antologien er deltakelse og innflytelse i den norske modellen diskutert i to av kapitlene: i) Internasjonalisering som boksing og dansing og ii) Internasjonalisering som eksport, import og press. Et sentralt tema er hvordan import av organisasjons- og ledelsesmodeller kan tenkes å utfordre institusjonaliserte former for deltakelse og innflytelse i modellen.

Finnestrands (2015) kapittel «Fra partssamarbeid til individuelt ansvar» (i Bungum et al. 2015) diskuterer hvordan ulike versjoner av Human Resource Management (HRM) kan utfordre fagforeningenes og de tillitsvalgtes posisjon i partssamarbeidet lokalt. Det vises til at fagforeningene sjelden er del av HRM-filosofien, og at forholdet mellom leder og ansatte er individualisert. Videre at HRM-filosofien visker ut skillet mellom arbeid og kapital. Dette «utfordrer den norske modellen i arbeidslivet først og fremst ved å underkommunisere interessekonflikten mellom bedriftsledelsen og de ansatte» (ibid. s. 90). HRM-filosofiens vektlegging av å dyrke individet, virksomhetenes opprettelser av HRM-ledere og/eller enheter i kombinasjon med fallende organisasjonsgrad i land omkring oss, betraktes som elementer i utfordringene som modellen står overfor. Finnestrands bidrag i antologien føyer seg inn i en tradisjon der det reises bekymring om hvorvidt den norske eller nordiske arbeidslivsmodellen er sterk nok til å kunne håndtere et ytre press i form av importerte organisasjons- og ledelsesprinsipper. Disse prinsippene er kjent under forkortelser, de er utviklet i

andre arbeidsmarkedsmodeller enn de nordiske og målbærer derfor et annet syn på deltakelse enn det som har kjennetegnet de nordiske landene. Det er den individuelle deltakelsen som vektlegges, og effektivitetsperspektivet er framtrødende i konsepter som Human Resource Management (HRM), Total Quality Management (TQM) og Lean Construction. Sistnevnte har særlig fått innflytelse, både i privat og offentlig sektor, de siste 10 til 15 årene. McCann og medforfattere (2015:4) innleder sin artikkel om lean ved å beskrive konseptet som: «the world's most influential management ideas». Hensikten med lean er å forbedre produksjons- eller arbeidsprosessen med minimale kostnader og maksimal verdi, ved å ta utgangspunkt i kundenes behov (Koskela et al. 2002). I likhet med TQM er det å strømlinjeforme produksjonen samt å redusere sløsing med ressurser, både materielle og immaterielle, to sentrale dimensjoner. Flere forskere har argumentert for at de internasjonale konseptene utfordrer den samarbeidsrelasjonen som har preget de nordiske landene (Busck et al. 2010; Falkum et al. 2009; Tønnesen 2007; Trygstad & Hagen 2007; Heiret 2003). Det argumenteres blant annet for at lean fører til en jobbintensivering der det ikke er rom for en genuin involvering av de ansatte (McCann et al. 2015:4). Siden konseptet stammer fra Japan og Toyota, er partssamarbeidet så godt som fraværende.

Busck og medforfattere (2010) viser til tilsvarende funn og skriver at den individuelle effektivitets- eller nyttemotiverte deltakelsen som preger mange av de konseptene som er forsøkt innført i de skandinaviske landene, har skapt store arbeidsmiljøproblemer, fordi presset mot den individuelle arbeidstakeren blir så stort (Busck et al. 2010):

«Where participation used to be based on the mutual recognition of a social compromise between two parties with different interests, it has evolved into a participation based on the mutual recognition of the company's needs and aims. Participation is thus no longer constructed as a means for promoting individual or collective wage earners' interests, but as a contribution to the success of the company and of the individual on the premises of the company.» (ibid. s. 286–287)

Hva med offentlig sektor?

Den samme kritikken som er gjengitt over, blir også rettet mot New Public Management (NPM), blant annet i artikkelen «Representation without codetermination? Participation and co-determination for semi-professional shop stewards in the collective participation system in Denmark», skrevet av Caraker og medforfattere (2014).

Ved hjelp av en spørreundersøkelse til tillitsvalgte og verneombud, presenteres blant annet status for representativ medbestemmelse i Danmark. Dette er en av få artikler som har undersøkt om nye arbeidsgiverstrategier i kjølvannet av NPM har endret agendaen og praksisen for partssamarbeid i offentlig sektor i løpet av 2000-tallet (ibid. s. 273), noe de finner belegg for at har skjedd. Denne endringen har funnet sted samtidig med at man gjennom «MED-systemet» (opprettet i 1997) har fått et verktøy for å sette representativ deltakelse og medbestemmelse høyere opp på agendaen. MED-systemet er det formelle kommunale og regionale samarbeidssystemet som er etablert sentralt i kommuner og regioner. Ifølge forfatterne fordrer deltakelse og medbestemmelse i det store og det hele velvillige arbeidsgivere, og sett fra tillits-

valgte og verneombuds ståsted, blir det mye informasjon og lite reell medbestemmelse. Mens eksempelvis rundt tre av ti svarer at de har veldig høy eller høy grad av innflytelse på operasjonelle beslutninger relatert til arbeidsmiljø og «HR-policy», er innflytelsen klart lavere på beslutninger av strategisk karakter. 14 prosent av tillitsvalgte og verneombud svarer at de har veldig høy eller høy grad av innflytelse på utviklingsplaner, og 4 prosent på beslutninger relatert til bemanning (ibid. s. 280). Og, det er en klar sammenheng mellom innføring av lean-liknende tiltak og medbestemmelse, i den forstand at de som arbeider i virksomheter der lean er innført, også vurderer sin innflytelse som lavere enn de som ikke har innført dette. Dette forklares blant annet med at de «nye» ledelsesstrategiene har endret seg i retning av mer ledelse og kontroll framfor mer deltakelse og medbestemmelse for tillitsvalgte og verneombud. Studien ikke har data som belyser utviklingen over tid, men om lag halvparten av tillitsvalgte og verneombud svarer at de er helt eller ganske enig i at det har blitt vanskeligere å påvirke ledelsesbeslutninger i løpet av de siste tre årene.

NPM er også tema i flere kapitler i Hvid og Falkum (red. 2019). Kamp og Hansen går gjennom hvordan NPM har blitt implementert i den danske velferdsstaten, og hvordan dette har påvirket arbeidslivet til arbeidstakerne. Bidraget baserer seg på tidligere forskning. Forskerne beskriver innføringen av NPM som en forhandlet modernisering av offentlig sektor, hvor profesjonene og deres organisasjoner har spilt en aktiv rolle. Dette har gitt seg utslag i mer desentraliserte kollektive forhandlinger, men ikke i at det kollektive arbeidslivet har erodert. Til tross for dette finner forskerne at innføring av NPM har hatt negative virkninger for arbeidstakerne. De peker på en rekke faktorer, herunder at ansattes autonomi har blitt redusert, noe som er i tråd med det en finner i annen internasjonal forskning. Med andre ord klarer ikke de nordiske arbeidslivsmodellene å beskytte arbeidstakerne mot slike endringer. Når ansatte og fagforeninger likevel har påvirket hvordan disse konseptene har blitt implementert, har dette sammenheng med godt organiserte grupper med til dels felles profesjonsidealer, etikk og logikk, samt initiativer til å transformere konseptet til å passe inn i det eksisterende.

3.3 Oppsummering

De publikasjonene vi har gruppert innenfor et rettighetsbasert perspektiv, retter oppmerksomheten mot deltakelse og innflytelse som en beskyttelse eller som en buffer for de ansatte. Som omtalt i kapittel 1, kan disse bidragene plasseres innenfor en tradisjon som har stått sterkt innenfor den nasjonale og internasjonale litteraturen. Sentralt i disse er maktasymmetrien, som ofte vil prege forholdet mellom arbeidstaker og arbeidsgiver.

Det finnes få studier som ser på forskjellen mellom reelle og mer fiktive beslutningsarenaer. Sistnevnte viser til arenaer uten reelle saker og derfor heller ingen beslutningsprosesser av betydning. Er de ansatte representert i organer som har makt og innflytelse, eller tas de reelle beslutningene i andre organer?

Noen studier diskuterer også hvor tett arbeidsgivere og tillitsvalgte kan samarbeide – om det er en grense. I mange av bidragene er det rettet oppmerksomhet mot hva som skjer med den norske og nordiske samarbeidstradisjonen når nye måter å lede og organisere på introduseres i virksomheter i privat og offentlig sektor. Det er likevel belegg for å hevde at disse diskusjonene i stor grad er teoretiske, og i mindre grad belagt med empiriske funn som viser at importerte konsepter, slik som lean og NPM, påvirker ansattes deltakelse og innflytelse i en positiv eller negativ retning.

Selv om det er unntak, er det også i liten grad rettet oppmerksomhet mot den eller de oversettelsesprosessene som skjer når disse konseptene tas i bruk i norske og nordiske virksomheter. Hvilke faktorer påvirker om disse konseptene oversettes til en «hard» eller «myk» versjon? Har dette sammenheng med partssamarbeidets kvalitet og styrke? Dette kunnskapshullet gjenstår det å fylle. Videre har de omtalte studiene rettet oppmerksomheten mot de deler av arbeidslivet der partssamarbeidet tradisjonelt har stått sterkt. Hvordan deltakelse og innflytelse utspiller seg i bransjer der partene står svakt, vet vi mindre om.

Sist, men ikke minst, vi vet svært lite om hvordan deltakelse og innflytelse utspiller seg i virksomheter uten tariffavtaler. Hvordan er maktforholdet og samarbeidet der? Og i hvilke fora kan ansatte, enten individuelt eller kollektivt, hevde sine interesser?

4 Det er effektivt

Her har vi samlet artikler, bokkapitler og andre bidrag som vektlegger deltakelse og innflytelse som virkemidler. Bidragene kan sies å bære med seg arven fra den sosio-tekniske skolen. I motsetning til de bidragene vi grupperte i forrige kapittel, er disse bidragene kjennetegnet av at deltakelse, innflytelse og involvering sjelden er den avhengige variabelen i undersøkelsene.

4.1 Mer effektivt samarbeid i en nordisk kontekst

Flere studier er opptatt av effektivitets- eller innovasjonsfremmende former for samarbeid innenfor den norske og nordiske arbeidslivsmodellen. Noen er rene forskningsprosjekter, mens andre har vært bygget opp som følgeforskningsprosjekter. Vi har valgt å inkludere tre følgeforskningsprosjekter som har vært gjennomført i tre ulike bransjer. Det første fant sted i perioden 2006 til 2010: «Partsbasert ledelsesutvikling: Utvikling av ledere og tillitsvalgte – sammen om fremtiden (PALU)». PALU skiller seg noe ut fra de øvrige bidragene i dette kapittelet, fordi søkelyset her er rettet mot mer effektivt samarbeid mellom partene i virksomhetene.

Ny form for samarbeid?

PALU ble gjennomført som et samarbeid mellom NHO Trøndelag, LO Sør-Trøndelag og SINTEF Teknologi og samfunn. Partene var de formelle prosjekteierne, mens SINTEF Teknologi og samfunn var faglig ansvarlige og hadde prosjektledelsen. Rammene for prosjektet var de mål og visjoner som er nedfelt i hovedavtalen mellom LO og NHO, Tilleggsavtalen om bedriftsutvikling (del C, avtale I). Den norske samarbeidsmodellen, nærmere bestemt samarbeid mellom partene på bedriftsnivå, ble tematisert, noe som omfattet lokal lønnsfastsetting og samarbeid om produktivitetsforbedringer, bedriftsutvikling og økt verdiskaping. Målsettingen med PALU var formulert som følger:

«Vi skal ha et nettverk av bedrifter, som går i bresjen nasjonalt og internasjonalt for å utnytte partsbasert utviklingsarbeid, eller også betegnet som den norske samarbeidsmodellen, som konkurransefortrinn» (Øyum et al. 2010:5).

Det ble definert tiltak for å nå mål og visjoner. Ett av disse var at PALU skulle fungere som et ledertreningsopplegg for ledere og tillitsvalgte i fire trønderske industrifirmer. Her var målet å samarbeide om og videreutvikle de respektive lederrollene samt å utvikle bedriften gjennom fagsamlinger og såkalte arbeidsperioder mellom samlingene. På fagsamlingene ble deltakerne gitt innblikk i teori knyttet til organisasjon, ledelse og partssamarbeid. I arbeidsperiodene jobbet partsgruppene med bedriftsutvikling i egen virksomhet. Dette siste ble definert som bærebjelken i prosjektet, siden «partsgruppene både skulle få konkret erfaring med å samarbeide om bedriftsutvikling, og at denne aktiviteten betinget at også andre ansatte i bedriften ble

involvert» (ibid.). Sentralt i det andre tiltaket som var definert i PALU, var å videreutvikle det regionale samarbeidet LO-NHO med målsetting om å styrke samarbeidet LO-NHO i Trøndelag. En faglig og pedagogisk modell for spredning av den norske samarbeidsmodellen til andre regioner ble utviklet:

«Således har samarbeidet LO-NHO styrket sin rolle som kunnskapsressurs for medlemsbedrifter og medlemmer i regionen, noe som representerer en 'lokal' forsterkning av samarbeidet LO-NHO sentralt og dermed Tilleggsavtalens virkeområde og realisering» (ibid.).

Det ble også utviklet et «Utviklingsmeter», basert på et spørreskjema, for å måle hvor godt partssamarbeidet er. Dette verktøyet kan ifølge Øyum og medforfattere (2010) måle utvikling av samarbeidet over tid hvis kartleggingen blir gjentatt. Det kan også brukes til å påvise effekter av partssamarbeid på drift og innovasjon (ibid. s. 6). Tre samarbeidsformer ved partssamarbeid blir målt, hvorav hver samarbeidsform har to samarbeidsdimensjoner (med dimensjonene angitt parentes): 1) den grunnleggende, representative medbestemmelsen (praktisering av lov- og avtaleverk, håndtering av lokal uenighet og forhandlinger), 2) den kollektive, direkte medvirkningen (ansattes involvering i drift og utvikling, organisasjonslæring), og 3) det utvidede representative partssamarbeidet (lokal samarbeidsevne, innholdet i partssamarbeidet) (ibid.). Ifølge forfatterne ble en tredje dimensjon i den norske samarbeidsmodellen identifisert: det utvidede representative partssamarbeidet. Denne samarbeidsformen viser til det representative systemets direkte medvirkning i bedriftenes daglige drift og utvikling:

«Det som skjer i den tredje samarbeidsformen er at tillitsvalgte tillater seg å ta steget ut i et handlingsrom som ikke er avtaleregulert. Deltakerne i PALU har lært av hverandre og har våget å ta den tredje veien mellom formalisert medbestemmelse og bred involvering» (ibid.).

PALU omtales som vellykket når det gjelder å styrke det partsbaserte utviklingsarbeidet i bedriftene. Samtidig påpekes det at oppmerksomhet knyttet til partssamarbeid som strategi for konkurransedyktig bedriftsutvikling er sterkere på lokalt nivå enn hos partene sentralt. Det hevdes at opplæringsmaterieil for tillitsvalgte har fokusert for lite på samarbeid, og særlig når det gjelder kunnskap om organisasjon, strategi og ledelse. PALU ga en ramme eller et rom for slik læring. Gjennom PALU ble det imidlertid tydelig at alle arbeidstakerorganisasjonene må involveres i et slikt utviklingsarbeid, dersom utfordringene til bedriftenes samlede produksjonssystem skal kunne behandles (ibid. 72). En viktig konklusjon er at partene internt i de deltakende bedriftene fikk økt kunnskap om hverandres roller, og økt bevissthet om de sterke sidene til «motparten», og man så en kunnskapsheving rundt partsbasert bedriftsutvikling hos begge parter. Flere ansatte (ledere og øvrige ansatte) får med det kunnskap om hvordan man kan realisere målsettingene i tilleggsavtalen om bedriftsutvikling i hovedavtalen mellom LO og NHO.

Utvikling i reiselivsbransjen

Nyhus og Munthe (2017) presenterer funn fra et følgeforskningsprosjekt av to utviklingsprosjekter rettet mot hotellnæringen i Buskerud og Vestfold, «Kommunikasjon

og medvirkning» (KomMed), og «Best sammen»-prosjektet i Agderfylkene og Telemark. Rapporten bygger på 32 kvalitative intervjuer og fire fokusgruppeintervjuer med deltakere fra seks bedrifter som har deltatt i to utviklingsprosjekter for bedriftsnettverk i reiselivsbransjen, finansiert av Hovedorganisasjonenes Fellestiltak (HF). Følgeforskningsprosjektet løp fra våren 2014 til våren 2017.

HF-tiltak er et samarbeid mellom NHO og LO, der målet er å «arbeide for bred medvirkning og medbestemmelse på norske arbeidsplasser» (Nyhus & Munthe 2017:1). HF støtter blant annet utviklingsprosjekter i bedrifter eller nettverk, som de to utviklingsprosjektene var eksempler på. I «KomMed» var det et mål å styrke partssamarbeidet i hotellene, noe som igjen skulle bedre konkurransevnen og lønnsomheten. Det var også et ønske om å redusere konfliktnivået i bransjen. Det å skape en «arena for samarbeid og tillitsbygging mellom partene» ble vektlagt (ibid. s. 2). Ulike samlinger ble iverksatt for de deltakende bedriftene, samt et felles lederutviklingskurs for ledere og tillitsvalgte. Videre ble det utviklet et samhandlingsverktøy, og det ble satset på kompetansetiltak på tvers av bedrifter (blant annet i norsk og bruk av dataverktøy). En partssammensatt styringsgruppe fulgte prosjektet.

«Best sammen» involverte 12 hoteller i Agder og Telemark. Ønsket var å øke kompetansen, yrkes stoltheten, profesjonaliteten og servicenivået. Dette skulle blant annet oppnås gjennom involvering, samarbeid og medvirkning.

Nyhus og Munthe evaluerte tiltak og måloppnåelse og muligheter for kunnskapsoverføring i de to prosjektene. Særlig interessant er det at de konkluderer med at ulike sider ved partssamarbeidet har blitt forbedret i alle bedriftene. Videre finner de at vektleggingen av avtaleverket og opplæring i dette, samt klargjøring av rollene som henholdsvis tillitsvalgt og leder, har gitt bedre rolleforståelse. Det ble blant annet kurset i avtaleverket, noe som ifølge forskerne særlig var nyttig for ledere. Tilsvarende funn refereres også i andre studier (se f.eks. Trygstad et al. 2015), der tillitsvalgte og ledere er ganske samstemte i at særlig ledere har behov for økt kunnskap i arbeidsmiljølovens bestemmelser og hovedavtalen. Her kan vi også nevne studien til Hagen og Svalund (2014), også den finansiert av HF, der partssamarbeidet i energi-bransjen er studert. Et sentralt funn her er at kompetanse om lov- og avtaleverk, om endringsbehov i bransjen og hvordan disse endringene kan tenkes å påvirke virksomheten, er viktig for å etablere et godt samarbeid. Dette kan skapes gjennom samtaler, diskusjon og praktisk erfaring. Mens de tillitsvalgte framholdt at de hadde lært mye av å delta i ulike prosesser, vektla enkelte av lederne at det å møte tillitsvalgte i uformelle samtaler eller som deltakere i styrer og utvalg, skapte læring og trygghet (Hagen & Svalund 2014:58).

Nyhus og Munthe (2017) finner at bedre kunnskap om og forståelse av avtaleverket blant annet medførte at dette i etterkant ble benyttet mer i det daglige arbeidet. I tillegg har man fått bedre forståelse for hverandres roller. Bedre rolleforståelse har i sin tur ført til større respekt og tillit. Det påpekes i rapporten at det særlig er rollen til den tillitsvalgte som har blitt klarere, hos den tillitsvalgte selv, men også hos ansatte, ledere og eiere:

«Dette har ført til at den tillitsvalgte i mange hoteller nå blir invitert med i flere møter med ledelsen enn tidligere, og at den tillitsvalgte oftere blir inkludert i prosesser som angår de ansatte og bedriftens videre strategiske utvikling. Mange tillitsvalgte har også funnet løsninger for å ha bedre kommunikasjon med medlemmene, blant annet ved å bruke Facebook.» (Nyhus & Munthe 2017:15).

Nye arenaer for utviklingsarbeid der ledelsen og de tillitsvalgte deltar, har blitt etablert. Og, en viktig forklaring på et bedret partssamarbeid er samlinger og kurs, som har gitt ledere og tillitsvalgte muligheter til å bli kjent og diskutere og praktisere viktige sider ved partssamarbeid i prosjektperioden. Med økt kjennskap, respekt, tillit og rolleforståelse har også konfliktnivået blitt redusert, særlig der dette før var høyt. I den forbindelse ble blant annet «utviklingsrommet» etablert. Dette skulle fungere som en arena for samarbeid, med klare regler for hvordan kommunikasjonen skal foregå. Deltakerne ble kurset i hvordan metoden skulle benyttes. Flere informanter opplevde dette som nyttig. Samtidig finner forskerne stor variasjon i hvor mye bedre partssamarbeidet har blitt. De skriver:

«Kvaliteten på partssamarbeidet er til dels personavhengig, og utskifting av nøkkelpersoner utgjør derfor en trussel mot videreføring av resultatene. Men de fleste deltakere har fått erfare hvilken ressurs god kommunikasjon med ansatte kan representere for bedriften, og også hvor nyttig medarbeidere kan være for å utvikle nye produkter eller arbeidsmetoder.» (Nyhus & Munthe 2017:22).

Når det gjelder arbeidsmiljø, svarer et flertall av lederne at også det har blitt bedre. Det framheves for eksempel at bedriftskulturen har blitt positivt endret. Når det gjelder om mer samarbeid har bidratt til å bedre bedriftenes økonomiske resultat, er dette uavklart, grunnet for mange ytre og ukjente variabler. Men flere deltakere mener at mindre tid brukt på å løse konflikter, bedre planlegging av vaktlistene og økt kompetanse i staben kan ha hatt gunstige innvirkninger på økonomien. Det er også flere som framhever at deltakelse i utviklingsprosjektene har ført til nye ideer og initiativ for å utvikle løsninger, forbedre arbeidsprosesser eller produktene. Bedre samarbeid og mer medvirkning fra ansatte, har blant annet ført til at det har blitt funnet nye måter å organisere arbeidet på.

Bransjeløft i bygg og anlegg

«Bransjeløft gjennom partssamarbeid» (Solem & Buvik 2018) er et prosjekt i regi av LO og NHO, Trøndelag, der SINTEF er «kompetansepartner». Prosjektet er finansiert gjennom HF-ordningen, og bakgrunnen er det presset som har vært rettet mot partssamarbeid og gode arbeidsvilkår i deler av bygg- og anleggsnæringen. I prosjektet undersøkes det hvilke utviklingsmuligheter det ligger i å «benytte utvidet partssamarbeid og medarbeiderdrevet innovasjon for å sikre en robust framtid for bygg- og anleggssektoren» (ibid. s. 3). Prosjektet startet opp som et forprosjekt våren 2014 og varte ut 2015, mens hovedprosjektet ble gjennomført i perioden 2015 til 2018. Fem bedrifter, sammen med LO og NHO regionalt, fulgte hovedprosjektet fra start til slutt. Det overordnede målet var å:

«Utvikle et nettverk av BA-bedrifter som vil gå i bresjen for BA-næringen på nasjonalt nivå for å utnytte partsbasert utviklingsarbeid som konkurransefordrinn. Gjennom å styrke samarbeidslinja mellom tillitsvalgte og ledere, skal bedriftene ha som overordna mål å forbedre produksjon og arbeidsmiljø i egen bedrift gjennom medarbeiderdrevet innovasjon?» (s. 3).

Det ble utviklet et nettverk av bedrifter for dialog og utprøving av konkurransefordelene ved den norske samarbeidsmodellen på bedriftsnivå. Videre ble det gjennomført

egne utviklingsprosjekter i hver bedrift, for at partene lokalt skulle kunne trene på bedriftsutvikling gjennom utvidet partssamarbeid. Med utvidet partssamarbeid menes at virksomheter kan «gå lenger enn de strengt tatt må ifølge loven» (ibid. s. 5). I tillegg ble det gjennomført felles samlinger der deltakerne kunne diskutere egne prosjekter og utveksle erfaringer, og det ble gjort en ståstedsanalyse av partssamarbeid og medarbeiderinvolvering i hver virksomhet før oppstart av hovedprosjektet.

Forfatterne konkluderer med at samarbeidet på den enkelte bedrift ble styrket og at dette har gitt grunnlag for bedre lønnsomhet. Flere av de deltakende bedriftene rapporterte blant annet om «økt struktur på arbeidsprosessene» (ibid. s. 11), noe som i én virksomhet blant annet hadde resultert i at alle ansatte ble invitert til å finne såkalte tidstyver. I en annen bedrift fikk de ansatte innblikk i prosjektøkonomien og hvor mye sløsing av materialer kan påvirke bunnlinja. I samtlige virksomheter ble det etablert nye og faste møtepunkter mellom ulike grupper. Når det gjelder målinger av partssamarbeid og medarbeiderinvolvering både før og etter prosjektperioden, viste disse at de deltakende bedriftene skåret likt eller høyere på alle de målte dimensjonene. Ifølge forfatterne viser dette at «prosjektet har gitt økt bevissthet og forbedrede arbeidsprosesser knyttet til både den formelle delen av partssamarbeidet og det utvidede partssamarbeidet» (ibid. s. 14).

Forskerne framhever avslutningsvis to faktorer som viktige for å utvikle et utvidet partssamarbeid: trening og etablering av tillit, og forankring av prosjektet i virksomheten.

Fellestrekk

De omtalte utviklingsprosjektene har visse fellestrekk. For det første er hovedavtalen og i det siste omtalte prosjektet også arbeidsmiljøloven benyttet aktivt som virkemidler for å oppnå organisatoriske endringer og økt produktivitet. Dette er med på å synliggjøre potensialet som ligger i lov- og avtaleverket. For det andre har man etablert nye samarbeidsarenaer som ikke er nedfelt i lover eller avtaler mellom partene. I PALU omtales dette som det «utvidete representative partssamarbeidet». Og for det tredje har det vist seg at prosjektene faktisk bidrar til nye samarbeidsformer som har betydning, ikke bare for forholdene mellom partene, men også for konfliktnivået i virksomhetene. Det vises til at disse samarbeidsformene dessuten kan gi noen økonomiske gevinster. Det vi likevel vet mindre om, er hva som skjer i etterkant av utviklingsprosjekter som disse. Fortsetter deltakerne å videreutvikle partssamarbeidet, eller vender man tilbake til gamle vaner?

Samarbeid som konkurransefortrinn

Finsrud og Moen (2012) har sett på sammenhengen mellom høy endringstakt og fokusering på innovasjon og kostnadseffektivitet i et utvalg norske bedrifter som møter sterk internasjonal konkurranse. Kontinuerlige krav til innovasjon i kombinasjon med kostnadskutt, har ifølge forfatterne resultert i at norske og nordiske bedrifter har utviklet «nye organisasjonsformer med en desentralisert struktur: stadig nye oppgaver løses av skiftende team med komplementær kompetanse» (Moen & Finsrud 2012:1-2). Dette har gjort det mulig for et høykostland som Norge å tilpasse seg «nye spilleregler i den globaliserte økonomien» (ibid. s. 2). Det vises til at lærende organisasjoner, definert som «organisasjoner der ansatte har høy grad av autonomi, høyt læringsnivå og jobber med problemløsning», har størst utbredelse i de nordiske landene, noe som ses i sammenheng med det spesifikke institusjonelle rammeverket

som preger nordisk arbeidsliv (ibid. s. 2). I Norden har et klart hierarki, formelle strukturer og klart definerte ansvarsområder gradvis utviklet seg i retning av oppgaveorientering, fleksibilitet og temporære team. Dette framheves som avgjørende for bedriftenes evne til rask problemløsning og kontinuerlig tilpasning til nye utfordringer: «Evnen til stadig å kunne sette sammen ulike kompetanse på tvers av nivåer, organisatoriske grenser og fagdisipliner, kombinert med kundenærhet og aktiv bruk av horisontale kunnskapsnettverk utenfor bedriften, ser ut til å prege denne organisasjonstypen» (ibid. s. 4). Et interessant poeng i Finsrud og Moens bidrag er at de argumenterer for at denne endringen har skjedd samtidig med at nye organisasjonskonsepter har blitt introdusert i norsk arbeidsliv, men endringen har snarere skjedd parallelt enn som et resultat av en påvirkning fra konseptene. Evnen til å endre seg i tråd med krav i det ytre miljøet, eksempelvis en endret konkurransesituasjon, settes blant annet i sammenheng med de krav til samarbeid som eksisterer på de ulike nivåene i arbeidslivet i Norge og Norden. Men, skriver forfatterne:

«...analysene av casebedriftene, samt andre studier, viser at nye former for arbeidsorganisering omfatter noe mer enn de krav til samarbeid og medvirkning som er nedfelt i avtaleverket. Slik sett er dette en parallell til ideene om bred medvirkning i utviklingsorientert arbeidslivsforskning (jf. Gustavsen 2010, Levin 2002)» (Finsrud & Moen 2012).

Forfatterne relaterer dette til ansattes medvirkning til innovasjon og problemløsning, og at dette fordrer ansatte som er villige til å ta risiko og kontinuerlig lære noe nytt: «Dette peker i retning av at sosial sikkerhet og utdanning har en betydning». Hva dette mer bestemt er avhengig av, foruten at det settes i sammenheng med den norske og nordiske samarbeidsmodellen, operasjonaliseres ikke i artikkelen. Den tilpasningen som Finsrud og Moen viser til i sin artikkel, fordrer at partssamarbeidet, som er en sentral bærebjelke i den norske og nordiske arbeidslivsmodellen, er gjenfinnbart lokalt. Som vi så i foregående kapittel, er ikke dette alltid tilfelle. Der så vi at også i virksomheter med tariffavtale, er det ikke nødvendigvis slik at de lov- og avtalebaserte ordningene praktiseres. Dette kommer vi tilbake til avslutningsvis. Samtidig holder hovedpoenget seg, som er å rette søkelyset mot det potensialet som ligger i nye samarbeidsbaserte organisasjonsformer: «Utnyttelse av det norske samarbeidsbaserte konkurransefortrinnet forutsetter at vi fortsetter å samarbeide stadig bedre, også om nye utfordringer» (Finsrud & Moen 2012:30).

Innovasjon og medvirkning

En annen artikkel tematiserer hvordan den teknologiske utviklingen og økt internasjonal konkurranse utfordrer de menneskelige og organisatoriske ressursene på virksomhetsnivå. Nielsen og medforfatterne (2012) argumenterer for at nasjonale institusjonelle betingelser kan fremme eller hemme en virksomhets evne til å utvikle innovative betingelser gjennom deltakelse og involvering av ansatte. Studien bygger på en survey blant danske virksomheter i privat sektor gjennomført i 2010, i etterkant av finanskrisa. Flertallet av virksomhetene hadde erfart negative salgstall i kjølvannet av krisa.

I artikkelen diskuteres hva som er sentrale drivere for virksomhetens evne til innovasjon. Særlig interessant i vår sammenheng er at forfatterne undersøker om det

er sammenheng mellom samarbeid og medbestemmelse på den ene siden, og virksomhetenes evne til innovasjon på den andre siden. Forfatterne argumenterer for at de normer og verdier som former forholdet mellom arbeidsgivere og arbeidstakere, er særlig viktige for å forstå dette samarbeidet. I artikkelen fokuseres det på institusjonelle trekk i danske virksomheter, utledet av den nordiske arbeidslivsmodellen, herunder formelle og uformelle samarbeidsforhold mellom arbeidsgivere og arbeidstakere, og hvordan disse kan bidra til å fremme innovasjonsevnen. På den ene siden argumenteres det for at den samarbeidstradisjonen og de medbestemmelsesordningene som er innbygget i den nordiske arbeidslivsmodellen, kan fremme engasjement for innovative løsninger på virksomhetsnivå. Her har representative ordninger for deltakelse og innflytelse blitt vektlagt (se også kapittel 1), fordi det er gjennom kollektive ordninger at man kan oppnå et mer demokratisk arbeidsliv. Relatert til dette, framheves det også at den nordiske ledelsestradisjonen, med kort avstand mellom ledelsen og de ansatte, bidrar til at ansatte ved å bruke sin kunnskap og kompetanse er viktige for å finne fram til innovative prosesser (Nielsen et al. 2012:88). Samtidig blir den nordiske tradisjonen for samarbeid, medbestemmelse og ledelse også utfordret av ledelseskonsepter med et mer individuelt orientert syn på deltakelse. Her er det ansattes involvering i eget arbeid som vektlegges, og begrunnelsen er økt produktivitet og innovasjon, ikke nødvendigvis demokrati. I studien studeres de to perspektivene hver for seg, men også hvordan de forholder seg til hverandre.

Analysene viser blant annet at kompetanseutvikling og spredning av denne mellom ansatte på alle nivåer i virksomheten, er viktig for virksomhetenes innovative evne. De empiriske analysene viser at virksomheter som bruker ressurser på kompetanseutvikling, også får ansatte som kan og som ønsker å bruke sitt skjønn i arbeidet, som er autonome, som øker kvaliteten på det som produseres, og som samarbeider. Denne typen endringer kan enten foregå gjennom deltakelseskanalene, i tråd med den nordiske samarbeidsmodellen, eller gjennom involveringskanalen, der individuell deltakelse eller involvering vektlegges. Til tross for at involveringskanalen brukes hyppigere enn deltakelseskanalen, er det også en sterk sammenheng mellom disse to. Deltakelseskanalen letter blant annet det å bygge opp strukturer som sikrer læring og kunnskapsoverføring. Samlet viser analysene at begge kanaler har en positiv innvirkning på arbeidstakernes vurdering av endringene, og at medbestemmelse samsvarer med virksomhetenes innovasjonsevner. Et miljø som fremmer samarbeid og medbestemmelse, har derfor betydning for virksomhetens dynamiske evner og innovasjon (Nielsen et al. 2012:113).

Hva bidrar til involvering av arbeidstakere?

Involvering er også et sentralt begrep i en metastudie der forfatterne har undersøkt hvordan man kan utforme modeller der arbeidstakerne både ønsker å være og nettopp blir involvert. Boxwall og Wintersen (2015) har syntetisert forskningslitteraturen fra privat sektor fra 1950 og utover. Artikkelen gjennomgår hva som i litteraturen er definert som faktorer som fremmer vellykket bruk av slike modeller, ved å gjennomgå studier av arbeidstakernes deltakelse i ledelsesbeslutninger i privat sektor siden 1950-tallet. Forfatterne forsøker å indentifisere hva som kan forklare spredningen av arbeidsprosesser med høy involvering i privat sektor. Når det gjelder forståelse av potensialet for arbeidstakermedvirkning i beslutninger, argumenterer artikkelen for at det er viktig å analysere måten ledere utvikler virksomhetenes produksjonssystemer på. Deretter diskuteres en rekke betingelser innen produksjon og tjenester.

Boxwall og Wintersen (2015) finner belegg for at høy grad av involvering av de ansatte har sammenheng med høy grad av innflytelse over arbeidsprosessen, definert som arbeidstakernes egne oppfatninger av jobbene og arbeidsmiljøet. Flere teoretiske tradisjoner og bidrag understreker viktigheten av at ansatte har kontroll over sitt eget arbeid. Slik kontroll øker sannsynligheten for at arbeidstakerne får brukt sin egen kreativitet og utvikler sine evner over tid (ibid.). Videre viser en rekke studier at større involvering i beslutningsprosesser kan gi bedre jobbtilfredshet og øke de ansattes engasjement (f.eks. Appelbaum et al. 2000; Boxall & Macky 2014; Vandenberg et al. 1999, sitert i Boxwall og Wintersen 2015:28). Det er også en rekke studier som viser at økt autonomi fremmer individets ansvarsfølelse, læring og har sammenheng med ansattes helse på lang sikt (f.eks. Ashton & Sung 2002; Parker 201, sitert i Boxwall & Wintersen 2015:28). Hva er det da som påvirker om en virksomhet tar i bruk modeller for høy grad av involvering av ansatte? Innenfor litteraturen finner man klare tendenser til at ledelsen er mer positive til høy grad av involvering av arbeidstakere i kapitalintensive enn i arbeidsintensive bransjer, eller i produksjonsprosesser som det er knyttet en viss usikkerhet til. Forklaringen er blant annet å finne i at det er viktig at arbeidstakerne gis muligheter for å bruke sin kreativitet og sitt skjønn for å få kompliserte teknologiske produksjonsmidler eller produksjonsprosesser til å fungere hensiktsmessig. Denne sammenhengen mellom involvering og kapitalintensive bransjer gjelder imidlertid ikke nødvendigvis for arbeidstakere som befinner seg utenfor det som er virksomhetens kjerne. (Boxwall & Wintersen 2015: 33). Motsatt finner Boxwall og Wintersen støtte i litteraturen til å hevde at når det er heftet lite usikkerhet til produksjonen, tenderer ledelsen til å minimalisere involveringen. De tar snarere i bruk standardiserte modeller for å effektivisere arbeidet mest mulig, der behovet for opplæring er langt mindre. Dette gjør også at de ansatte blir mer utskiftbare (ibid s. 34). Disse organisasjonene er særlig å finne i den nedre delen av privat servicesektor, der kravene til formell utdanning er få. I denne delen av arbeidsmarkedet finner man en økende andel av den europeiske arbeidsstyrken. Denne todelte utviklingen knytter Boxwall og Wintersen (2015) til en pågående spenning mellom:

«‘a logic of standardization, born of the engineering thrust for predictable, calculable and closely controlled methods of production’ and ‘a logic of participation, in keeping with the effort to engage workers’ commitment’» (ibid. s. 35, se også Bélanger et al. 2002).

Denne todelingen er svært relevant i en tid der det diskuteres om den pågående digitaliseringen av sentrale oppgaver fører til en kraftigere polarisering i arbeidslivet, der vi også vil få en klar deling av gode og dårlige jobber (Dølvik & Steen 2018).

Boxwall og Wintersen (2015) viser imidlertid også at størrelse på bedriften har betydning. Store studier på tvers av land og bransjer viser at ansattes muligheter for å bruke skjønn er større i små enn i store virksomheter (se f.eks. Delbridge & Whitfield 2001; Ortega, 2009, sitert i Boxwall & Wintersen 2015:30).

Til tross for disse sammenhengene, poengterer de to forfatterne at man skal være varsomme med å generalisere. Arbeidslivsregimer spiller, ikke uventet, en rolle. De viser til Skandinavia, der fagforeningenes styrke også kan føre til stor grad av skjønn i mer arbeidsintensive bransjer. De omtaler dette som «the Nordic effect». Multivariate analyser av surveydata har gjentatte ganger vist at ledere så vel som ansatte her gjennomgående gis større grad av autonomi og muligheter for å bruke skjønn enn det

det rapporteres om fra anglosaksiske land (ibid. s. 38). De viser i den forbindelse til Gustavsen (2007, 2011), som argumenterer for at man i Norden har anerkjent at man står overfor ulike valg når det gjelder hvordan arbeidet skal organiseres. Dette er drevet framover av et nettverk bestående av arbeidsgivere, arbeidstakere og statlige organer som preges av tillit, og der kunnskap deles i regioner og innenfor industrielle clustre. Uten å hevde at den nordiske måten passer i andre land, avslutter forfatterne med å spørre hvordan man skal få ulike aktører i andre kontekster til å bli mer åpne når det gjelder hvordan ulike valg vil påvirke arbeidstakernes arbeidshverdag.

Ledelse, produktivitet og arbeidsbetingelser

«Good Nordic management practice, the state of the art» (Torvatn et al. 2015) er tittelen på en nordisk studie (Danmark, Finland, Sverige og Norge) som har identifisert og sammenfattet nordisk empirisk forskning om forholdet mellom tre sentrale forskningstradisjoner: ledelsesforskning, arbeidsmiljø/arbeidsforhold og konkurransevne/produktivitet. Studien var finansiert av Nordisk ministerråd, som hadde følgende utgangspunkt: i) God ledelse og medarbeiderinnflytelse kjennetegner ofte produktive og innovative virksomheter, og ii) Systematisk utvikling av god ledelse for å styrke omstillings- og konkurransevnen antas samtidig å føre til bedre arbeidsmiljø og trivsel i arbeidet (2015:7).

Forskerne søkte etter alle publikasjoner i perioden 2000 til 2013, og fant mer enn 2700 publiseringer som dekket to av de tre temaene. Det ble så gjennomført en metaanalyse av sammendrag, og man sto da igjen med relativt få publikasjoner (totalt 54) som behandlet alle tre temaene empirisk. En konklusjon var derfor at nordisk forskning som empirisk studerer de tre temaene samlet, var ganske begrenset, og de var fragmentert. Videre fant forskerne at det var klare nasjonale forskjeller mellom de nordiske landene når det gjelder publiseringstradisjon, publiseringskanaler, forskningstema. Forskerne mener det er mulig å se en nordisk tradisjon som fokuserer på tema som «innovasjon, sikkerhet, samarbeid, demokrati, kompetanse, fleksibilitet relativt til de to andre gruppene av land» (2015:145).

I de relativt få publikasjonene som dekker alle tre temaene empirisk, fant forskerne en klar sammenheng mellom godt arbeidsmiljø, god ledelse og produktivitet. I vår sammenheng er det interessant at man også finner at god ledelse vurderes som klart relatert til høy grad av dialog og samarbeid mellom ledelse og ansatte. Konkrete råd om *hvordan* dette kan oppnås, varierer mellom de nordiske landene, men på nasjonalt nivå ble en mer konkret ledelsespraksis identifisert. Når det gjelder publiserte arbeid fra Norge, finner forskerne at de publiserte studiene påpeker et tydelig forhold mellom arbeidsbetingelser og produktivitet. Det å bedre arbeidsbetingelser i form av involvering og samarbeid, ser ut til å øke produktiviteten, og motsatt. I de norske arbeidene tillegges også følgende forhold viktighet: tilstedeværelse av en støttende ledelse, involvering, deltakelse og dialog. Teamwork, opplæring, formelle prosedyrer og læring gjennom nettverk er eksempler som framheves som viktig (Torvatn 2015:96). Forskerne kommenterer dette slik:

«As a comment here we would say that it is interesting that after 40 years of advocating for worker involvement, cooperation and teamwork, and within one of the most egalitarian societies in the world the need for even more cooperation is stressed. Is this due to lack of diffusion of old ideas, or an increase in expectations for participation or something else entirely? » (ibid.).

Torvatn og medforfattere understreker også at i Norge er samarbeid/deltakelse tematisert i en eller annen form i nesten alle arbeidene.

4.2 Samarbeid for å smøre omstillingsprosesser

Flere undersøkelser har rettet blikket mot samarbeidets rolle i større omstillingsprosesser som utskillelser og sammenslåinger.

Outsourcing, sammenslåinger og samarbeid

Falkum og medforfattere (2014) har studert hvordan ulike former for partssamarbeid kan påvirke sammenslåingsprosesser. Gjennom studier av fire ulike sammenslåingsprosesser både mellom norske, og norske og utenlandske virksomheter, viser forfatterne hvordan ulike tradisjoner for partssamarbeid i virksomhetene vil kunne påvirke sammenslåingen i etterkant. Sammenslåingen mellom et fransk og et norsk selskap viste hvordan nasjonale samarbeidstradisjoner påvirket integrasjonsprosessen. Gjennom at norske ledere ble plassert i den franske virksomhetens hovedkvarter i Paris, ble den norske samarbeidstradisjonen utfordret, men den smittet til dels også over til fransk tenkning om partssamarbeid. Forfatterne konkluderer med at sammenslåingsprosesser der fagforeningene involveres og der deres erfaringer lyttes til, bidrar til å dempe konfliktnivået og redusere støy, sammenliknet med integreringsprosesser der fagforeningene blir ignorert. Når tillitsvalgte opplever å bli involvert og får muligheter til å delta i integreringsprosessen, er det også større sjanse for at man kan oppnå konsensus rundt beslutninger og planer, noe som er avgjørende for å sikre effektiv implementering. Samtidig vil det kunne være store variasjoner ikke bare på tvers av land, men også innenfor ett og samme land:

«National institutions will increase the probabilities of reaching a certain range of outcomes, but we argue that the local collaborative culture is a stronger explanation of the final result within that range. The impacts of institutions can only be fully explained by the way they are practiced» (Falkum et al. 2014:284).

Igjen ser vi at variasjon innenfor ett og samme land, på tvers av bransjer og virksomheter, understrekes.

Flytting av produksjon

Studier av partsforhold antar gjerne at representanter for arbeidstakere og arbeidsgivere har klart definerte økonomiske interesser som de søker å ivareta gjennom forhandlinger. Men disse studiene forteller oss ingenting om hvordan selskaper utvikler en idé om hva som i utgangspunktet defineres som en økonomiske interesse. Schröder (2012) har studert to virksomheter som vurderte å flytte ut produksjonen sin til lavkostland, ett av dem til Kina. De to virksomhetene ble valgt ut fordi de var mest like når det gjelder andel organiserte, sted, profitttrater, lønnskostnader og produksjon. Et sentralt spørsmål i studien var om moralske argumenter kan påvirke hva aktører definerer som å være i virksomhetens økonomiske interesse. Gjennom case-studier studerte Schröder om fagforeninger og «work councils» kan påvirke hva ledelsen i en virksomhet betrakter som økonomisk rasjonelt. De to virksomhetene hadde begge planer om å flytte ut produksjonen til lavkostland. Én av virksomhetene

besluttet å ikke flytte ut, grunnet moralske argumenter fremmet av de ansattes representanter, mens den andre virksomheten flyttet, til tross for at tilsvarende argumenter var fremmet også der. Selv om de to virksomhetene falt ned på ulike konklusjoner med hensyn til å flytte ut produksjonen til et lavkostland, eller la være, definerte ledelsen i begge virksomhetene sine beslutninger til å være økonomisk optimale. De moralske argumentene fremmet av ansattes representanter i ulike fora, påvirket hva ledelsen betraktet som økonomisk rasjonelt i utgangspunktet. Hvorvidt ledelsen i et selskap beslutter å flytte ut produksjonen til et lavkostland, eller forbli i sitt opprinnelsesland, er derfor ikke kun et resultat av økonomiske kalkulasjoner, selv om beslutningen presenteres og legitimeres som det i etterkant. Ifølge Schröder er det snarere en klar tendens til å tøye selskapstallene i en bestemt retning, slik at den fattede beslutningen kan presenteres som økonomisk rasjonell med utgangspunkt i fakta. Det sentrale poenget med denne artikkelen er å vise at aktører blir moralsk påvirket av sitt sosiale miljø, som i sin tur påvirker det som oppfattes og presenteres som økonomisk rasjonelt. Dette handlingsrommet må ses i sammenheng med at de fleste økonomiske beslutninger tas under usikkerhet. De lar seg ganske enkelt ikke fullt ut begrunnes ut fra en rasjonell kostnads-nytte-analyse. Når kost-nytte-analyser ikke lar seg gjennomføre uten for mye usikkerhet, vil det sosiale miljøet få mulighet til å forme aktørenes normer og beslutninger. Konklusjonen er at moralske argumenter vil kunne påvirke hva sentrale aktører definerer som økonomisk optimalt.

Samtidig understreker Schröder at funnene i studien må tolkes med varsomhet, fordi studien i hovedsak er hypotesegenererende. Selv om det er belegg for å hevde at moralske argumenter kan føre til at aktører omdefinere det de ser på som økonomisk rasjonelt, kan det ikke utelukkes at de to casestudiene ikke er representative. Casestudier viser hva som er mulig, ikke nødvendigvis hva som er vanlig (2012:200). For å kunne si noe om det «vanlige», må man gjennomføre større undersøkelser på tvers av bransjer og land. Videre understreker Schröder at moralske argumenter trolig vil ha større gjennomslag i land med tradisjoner for medbestemmelse, fordi tillitsvalgte da også vil kunne påvirke omverdenen i større grad enn i land der disse tradisjonene er svake. Derfor vil ulike arbeidslivsregimer ha betydning, i den forstand at det vil være store forskjeller på om slike moralske argumenter vil ha gjennomslag i Tyskland eller i Norden, sammenliknet med Storbritannia og USA.

4.3 Oppsummering

Flere studier er opptatt av effektivitets- eller innovasjonsfremmende former for samarbeid innenfor den norske og nordiske arbeidslivsmodellen. Innenfor arbeidslivsforskningen har følgeforsknings- og utviklingsprosjekter en lang tradisjon, som særlig sto sterkt fram til 2000. Tradisjonen lever imidlertid videre, og i dette kapittelet har vi referert arbeider som har bidratt til å styrke det partsbaserte utviklingsarbeidet i enkeltbedrifter eller i nettverk av bedrifter, blant annet ved at tillitsvalgte i større grad tas med i utviklingsarbeidet. Samarbeidet har i enkelte av disse bedriftene bidratt til å forbedre det økonomiske resultatet. Vi vet derimot mindre om hva som skjer i etterkant av slike utviklingsprosjekter. Fortsetter deltakerne å videreutvikle partssamarbeidet, eller slutter utviklingen når prosjektet avsluttes?

Det er også studier som undersøker om og eventuelt hvordan den individuelle medvirkningen og ansattes autonomi, i kombinasjon med et institusjonelt rammeverk, er en konkurransefordel for nordiske virksomheter. Videre er det studier som

ser på sammenheng mellom medbestemmelse og samarbeid på den ene siden og innovasjon på den andre. Det kan imidlertid være ulike holdninger til involvering blant arbeidsgivere i kapitalintensive og arbeidsintensive bransjer, hvor de i førstnevnte bransjer gjerne er mer positive. Vi har ikke funnet noen studier som undersøker partssamarbeidet i anbudssituasjoner. I hvilken grad involveres tillitsvalgte og verneombud i utforming av tilbud som svar på andre selskapers anbudsutlysninger? Og hva er det i så fall som diskuteres?

Litteraturgjennomgangen omfatter også flere studier om hvordan partssamarbeid brukes til å smøre omstillingsprosesser. Dette kan dreie seg om hva som skjer når selskap fra ulike land og ulike samarbeidstradisjoner skal slås sammen, men også om hva som skjer når produksjonen settes ut fra Norge til andre land. Det de identifiserte undersøkelsene forteller mindre om, er om deltakelse og innflytelse for arbeidstakere kan relateres til innovasjon og produktivitet også i virksomheter som ikke er bundet av tariffavtale, men der arbeidsmiljøloven like fullt har gyldighet.

5 For å sikre ansattes velferd

En rekke artikler, bokkapitler og rapporter tar opp sammenhengen mellom deltakelse og innflytelse på den ene siden og ulike sider av arbeidsmiljø på den andre siden. Som nevnt i kapittel 1, er én retning innenfor litteraturen opptatt av de negative konsekvensene høy omstillingstakt og krav om produktivitet har på arbeidsmiljøet. Oppmerksomheten er også rettet mot sammenhenger mellom nye former for organisering og økt individuell deltakelse og innflytelse. Atter andre ser på verneapparatet og hva som preger utviklingen i omfang og virkemåte. Vi starter med det siste.

5.1 Arbeidstakermedvirkning i HMS- og arbeidsmiljøarbeid

Det som angår representativ arbeidstakermedvirkning i virksomhetens HMS- og arbeidsmiljøarbeid, er i Norge nedfelt i arbeidsmiljøloven og ordningene med verneombud og arbeidsmiljøutvalg (aml kap 6 og 7). Foreliggende forskning om arbeidstakermedvirkning på dette området kan grovt sorteres i to hovedkategorier. For det første studier som har vært konsentrert om bransjer med høy risiko for ulykke og personskade, slik som bygg, anlegg og petroleumssektoren. Under redegjøres det for studier hvor verneombudsrollen som sådan har stått i sentrum.

Verneombudets stilling

Forseth og Torvatn (2015) diskuterer det norske verneombudet i et globalt arbeidsliv. Artikkelen er basert på data fra en landsdekkende studie i 2007 og kvalitative intervjuer fra en pilotstudie, altså er datamaterialet samlet inn flere år før artikkelen ble skrevet. Forfatterne analyserer samarbeidet mellom verneombud og ledelse, og maktkampen om en stans på en norsk arbeidsplass med globale aktører. Verneombudsordningen er internasjonal, mens verneombudenes myndighet til å stanse farlig arbeid er særnorsk. Forfatterne påpeker at stans av farlig arbeid kan antas å være mer utbredt enn det som framgår av offentlig statistikk. Videre at verneombudsordningen både er velfungerende og utsatt. Forskerne framholder at ordningen er bedre tilpasset virksomheter med synlige og umiddelbare sikkerhetsutfordringer. Lite oppmerksomhet, lav status, tidspress og manglende kunnskap hos enkelte ledere om verneombudets rettigheter og plikter, bidrar ifølge forfatterne til å undergrave ordningen.

Studier fra bransjer med høy risiko for ulykke og personskade

Fafo har gjennomført flere studier i bygg- og anleggsbransjen i Norge, som har tatt for seg verneombudsrollen og status i arbeidstakermedvirkningen på HMS-området (Bråten & Andersen 2015, 2017; Andersen & Bråten 2018). Disse undersøkelsene har vært basert på en kombinasjon av kvalitative casestudier og surveys blant verneombud og ledere i bygge- og anleggsbedrifter. Rollen til de regionale verneombudene, som er en ordning fra 1981, er også nærmere beskrevet i disse studiene. En hovedkonklusjon er at verneombudsrollen, og dermed den representative arbeidstakermedvirkningen i spørsmål som angår HMS, er under press i bygg- og anleggsbransjen.

En nærmere undersøkelse av verneombudenes deltakelse i ulike HMS-aktiviteter i bygge- og anleggsprosjektene viser at verneombudene spiller en viktig rolle, men at deres medvirkning i HMS-arbeidet først og fremst blir av reaktiv karakter (Andersen & Bråten 2018). Hovedaktiviteten er deltakelse i vernerundene på bygge- og anleggsplassene og i sikker jobbanalyse. Dette er konkrete oppgaver som skjer ute på den enkelte bygge- og anleggsplass. Det legges imidlertid mindre til rette for at verneombudene skal kunne delta på arenaer hvor det gis muligheter for en mer proaktiv rolle i HMS-arbeidet, for eksempel gjennom deltakelse i planleggingsmøter før oppstart eller framdriftsmøter underveis i prosjektene. Manglende kopling i regelverket mellom byggherrens plikter (Byggherreforskriften) og verneombudenes oppgaver, kan være en av grunnene til manglende inkludering av verneombudene i HMS-arbeidet på den enkelte byggeplass.

Det er også gjort studier av arbeidstakermedvirkning innen petroleumssektoren i Norge. Melberg og medforfattere undersøkte forutsetninger for og utfordringer med tilrettelegging for arbeidstakermedvirkning på bedriftsnivå og i kontraktskjeder innen petroleumsnæringen og på store byggeplasser (Melberg et al. 2018). En konklusjon er at vernetjenesten og arbeidsmiljøutvalgene fortsatt kan og bør spille en betydelig rolle for å sikre medvirkning i HMS-arbeidet i de to næringene. Rapporten understreker betydningen av gode rutiner for organisering og opplæring av verneombud. Videre påpekes viktigheten av ryddighet i vernetjenestens og AMUs roller og oppgaver, og av en åpen og strukturert prosess for innmelding og behandling av saker. AMU bør være en møteplass hvor partene har åpne og konstruktive diskusjoner om viktige og aktuelle HMS-saker, og hvor det skjer reell medvirkning i saker som angår HMS. Rapporten viser at disse betingelsene for god arbeidstakermedvirkning ikke alltid er til stede i bedriftene, og at det er noen forskjeller mellom petroleumsvirksomheter og byggeplasser med hensyn til bruk av AMU og verneapparatet. I begge næringene er det eksempler på at regelverket og bedriftsinterne prosedyrer blir utfordret når bedriftene er presset på tid og ressurser. Rapporten konkluderer med at tilrettelegging for arbeidstakermedvirkning i begge næringene blir svakere lenger ut i kontraktskjeden. I begge næringene har faktorer som skaper press på HMS-standarder og arbeidsvilkår blitt forsterket de senere årene.

Her kan også nevnes et interessant bidrag av Forseth og Rosness (2015), «Treparts-samarbeid i aksjon – kontroverser, konsensus og utfordringer». Her belyser forfatterne trepartssamarbeidet mellom fagforeninger, arbeidsgiverorganisasjoner og myndigheter, med utgangspunkt i en kontrovers om sikkerhetsnivået på 2000-tallet. Kraftig fall i oljeprisene på 1990-tallet etterfulgt av nedskjæringer og jakt på billigere tekniske løsninger, standardisering, nye kontraktsformer og redusert byggetid for innretninger, samtidig som det ble gjennomført rasjonaliseringstiltak og betydelig bemanningsreduksjon på eksisterende innretninger, skapte en dyp konflikt om helse, miljø og sikkerhet (HMS) mellom partene. Datagrunnlaget er ulike tekster og dokumenter, og ved hjelp av aktørnettverksteori og diskursanalyse blir vi ført gjennom en fase med dyp konflikt om risikonivået. Dette aktualiseres av en dødsulykke på Oseberg Øst i Nordsjøen og en mor som nekter å gi seg før ledelsen beklager, fram til intensivt samarbeid, som til tross for spenninger antas å ha fått positive effekter for sikkerheten på norsk sokkel. Forfatterne viser hvordan den norske modellen, slik den praktiseres innen HMS i petroleumsvirksomheten, er avhengig av maktbalanse mellom partene for at samarbeidet skal kunne fungere. Nordrik med flere (2017) tematiserer også medbestemmelse og medvirkning i petroleumssektoren gjennom en

medlemsundersøkelse og case på Norske Shells anlegg på Nyhamna. I rapporten framkommer det stor uenighet om hvordan samarbeidsmodellen fungerer, og forfatterne forklarer dette med styringsprinsipper og praktisering av disse fra ledelsens side.

Det finnes også noen studier fra Danmark som viser at de lokale partsbaserte samarbeidsorganene for arbeidsmiljø har blitt mindre viktige i virksomhetenes HMS-arbeid (Dyreborg 2011; Hasle et al. 2016 a og b; Seim et al. 2016). Med utgangspunkt i byggenæringen i Danmark, argumenterer Dyreborg (2011) for at de lokale partsbaserte samarbeidsorganene for arbeidsmiljø har blitt mindre viktige i virksomhetenes HMS-arbeid, en utvikling som har gjort seg gjeldende i de nordiske landene, til tross for sterke tradisjoner for partssamarbeid på virksomhetsnivå. Erfaringene fra undersøkelsen i byggenæringen er senere fulgt opp i en studie basert på 60 casevirksomheter i Danmark (Hasle et al. 2016a). De 60 casevirksomhetene har alle over 35 ansatte og representerer fem bransjer: bygg- og anleggsbransjen, omsorgssektoren, service-sektoren, industri, og vitenskapelig arbeid. Et hovedfunn hva angår verneombudsrollen (arbejdsmiljørepræsentant) er at denne har endret seg ganske betydelig. Mange virksomheter profesjonaliserer sitt arbeidsmiljøarbeid, og verneombudene opptrer i stadig mindre grad som representanter som ivaretar kollegaers interesser, og inngår i stadig større grad i drift og problemløsning av arbeidsmiljøoppgaver. Noen verneombud beveger seg også over i en (semi-) profesjonell rolle hvor en stor del eller hele arbeidstiden brukes til arbeidsmiljøoppgaver (Hasle et al. 2016 a og b; Seim et al. 2016). En konklusjon fra den danske studien er at virksomhetens ledelse ikke ser arbeidsmiljøarbeid som et område som prioriteres ut fra krav fra de ansatte og deres representanter, men som en alminnelig del av virksomhetens funksjon (Hasle et al. 2016 a). Funnene i de danske undersøkelsene støttes av empiriske studier fra EU-landene, som konkluderer med at det har skjedd en generell endring i virksomhetenes oppmerksomhet omkring arbeidsmiljø, og at måten de jobber med dette på, bidrar til å sette verneombudene på sidelinjen og etterlate dem uten reell innflytelse på virksomhetens HMS-arbeid (Walters, Wadsworth & Marsh 2012; Walters & Wadsworth 2016). Med andre ord observeres det en utvikling på arbeidsmiljøfeltet som innebærer at ansattes medvirkning gjennom verneombudsordningen og partsbaserte organ (AMU) svekkes med hensyn til HMS-arbeidet på virksomhetsnivå. Samtidig pekes det på forskjeller mellom land og sektorer når det gjelder dette.

Som en del av ESENER-2 fra European Agency for Safety and Health at Work i 2017, om arbeidstakermedvirkning i HMS-arbeidet, er det utarbeidet en egen landrapport for Sverige (Sjöström & Frick 2017). Denne er basert på kvalitative casestudier av totalt 20 virksomheter, fra ulike bransjer og av ulik størrelse. Et viktig funn som framholdes i studien, er at arbeidsgiverne har et veldig positivt syn på betydningen og nytten av aktive verneombud når det gjelder å identifisere og å rette opp i arbeidsmiljøproblemer. Ledelsen ønsker flere, med bedre opplæring, mer aktive og mer kritiske arbeidstakerrepresentanter i arbeidsmiljøarbeidet, og som kan bidra til at flere i ledelsen blir mer aktive i HMS-arbeidet. Det understrekes at casene i denne studien på grunn av selvseleksjon både er «normale» og bedre enn gjennomsnittet av svenske virksomheter med hensyn til arbeidstakermedvirkning i HMS-arbeidet.

5.2 Arbeidstakermedvirkning i sykefraværs- og IA-arbeidet

Det er også norske studier som har vært konsentrert om partssamarbeid i IA- og sykefraværsarbeidet, som omfatter flere ulike bransjer, inklusive offentlig sektor. Sykefraværs- og IA-arbeidet sorterer under virksomhetenes arbeidsmiljøarbeid, og institusjonelle ordninger for partssamarbeid spiller en viktig rolle i dette arbeidet, både på lokalt virksomhetsnivå og på sentralt nivå. Flere studier har diskutert betydningen av partssamarbeid og arbeidstakermedvirkning i sykefraværs- og IA-arbeidet i virksomheter, både i privat og offentlig sektor. I en rapport fra Østfoldforskning pekes det på klare indikasjoner på at partssamarbeidet har vært en viktig suksessfaktor i et prosjekt kalt «Sammen bedre på IA» (SABIA) i Østfold fylke. Det framholdes at dette arbeidet har foregått på flere plan. Først og fremst har LO Østfold og NHO Østfold vært sentrale på det fylkesvise planet. De var både initiativtakere og har vært sentrale aktører i prosjektets styringsgruppe – i praksis har det vært partene som har styrt prosjektet. Når det gjelder forankring på virksomhetsnivå, peker forfatterne på at det har vært en forutsetning at IA-arbeidet har vært forankret i toppledelsen og blant hovedtillitsvalgte, det skaper legitimitet og aksept for å bruke ressurser på å utvikle gode interne IA-rutiner, skriver forfatterne på side 53 i rapporten.

Tilrettelegging for arbeidstakermedvirkning på virksomhetsnivå er en viktig betingelse for partssamarbeid i arbeidsmiljøarbeidet, framheves som en av hovedkonklusjonene i en rapport fra SINTEF om partssamarbeid og forebyggende arbeidsmiljøarbeid (Buvik et al. 2018). SINTEF-rapporten er basert på en undersøkelse av totalt 13 casevirksomheter, fordelt på områdene Staten, KS, Spekter og NHO. I tillegg ble det gjennomført workshops med casevirksomheter i samme geografiske region og representanter fra eksterne parter (NAV Arbeidslivssenter, arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjoner og Arbeidstilsynet) – totalt 12 workshops. Forskerne peker på at partssamarbeidet på arbeidsplasser som lykkes med det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet, kjennetegnes ved strukturert dialog gjennom faste møtepunkter og praksis for at det er partene som «eier» og må samarbeide om løsning av arbeidsmiljøutfordringer. Samarbeidet preges av høy anerkjennelse av hverandres roller og at man er avhengig av hverandre, fordi rollene har ulike «tilgang» til ansattes arbeidshverdag (s. 161).

I en studie av HMS og arbeidsmiljøarbeid i kommunal sektor i 2018, vies partssamarbeidets rolle og betydning for et godt HMS-arbeid stor oppmerksomhet (Andersen et al. 2018). Dette prosjektet, som er utført av Fafo, bygger på kvalitative intervjuer i totalt fire casekommuner, som skulle fungere som gode eksempler på HMS- og arbeidsmiljøarbeidet. I alle disse kommunene ble samarbeid mellom partene og aktiv bruk av vernetjenesten vektlagt som helt avgjørende for å lykkes i dette arbeidet. Tillitsvalgte og verneombud sluttet opp om hovedstrategiene, og de føler ansvar for å implementere disse i samarbeid med arbeidsgiver. Samarbeidet er basert på kravene i arbeidsmiljøloven og hovedavtalen. I tillegg framholder forskerne et grep som aktørene selv framhever som særlig viktig: En gjennomgående AMU-struktur – fra det sentrale AMU gjennom nyetablerte sektor-AMU-er og ned til lokale arbeidsmiljøgrupper i den enkelte enhet/arbeidsplass. De lokale arbeidsmiljøgruppene er etablerte grupper på siden av det lovbestemte systemet, disse gruppene er partssammen-satt og i noen tilfeller støttet av NAV og bedriftshelsetjenesten. Dette sikrer ansattes medvirkning i HMS- og arbeidsmiljøarbeidet i kommunene, samtidig som arbeidsmiljøarbeidet ikke lenger bare er en sak for det lovbestemte samarbeidet mellom arbeidstakere og arbeidsgivere (s. 7).

5.3 Fleksibilitet, autonomi og tvetydighet

I den nordiske arbeidslivsforskningen har det vært rettet oppmerksomhet mot hvordan økt fleksibilitet i form av nedbygging av byråkratiske organisatoriske strukturer, med sine klare grenser for oppgaver og ansvar, kan tenkes å påvirke arbeidstakernes arbeidsvilkår. Diskusjonene er gjerne sentrert rundt to konkurrerende argumenter, som kan relateres til vår inndeling i kapittel 1: deltakelse og innflytelse som rettighet eller som effektivitetsfremmende tiltak. Som nevnt er det i den første tradisjonen representativ innflytelse og deltakelse som vektlegges, mens man i sistnevnte vektlegger den individuelle formen.

Bidrar nedbygging av byråkratiske organisatoriske strukturer til økt myndiggjøring (empowerment), kreativitet, forpliktelse, arbeidsevne og entreprenørskap? Eller fører den fleksible arbeidsorganisasjonen til dårligere arbeidsbetingelser, der resultatet ikke er økt myndiggjøring og kreativitet, men snarere økt arbeidsintensitet, stress og fremmedgjøring? (se f.eks. Allvin et al. 2013). Svarene er ikke entydige. Eksempelvis relaterer Humborstad (2013) dette til fagforeningers stilling, operasjonalisert som organisasjonsgrad og tilgang på partssammensatte fora på virksomhetsnivå.

Humborstad tar også utgangspunkt i de to ulike forståelsene av myndiggjøring, vist til over. I studien analyseres data fra The European Company Survey (ECS) 2006 og European Working Conditions Survey (EWCS) fra 2005. I ECS blir ansatte spurt om det er representanter for de ansatte i virksomhetene der de jobber. I EWCS blir ansatte bedt om å vurdere ulike sider av sin arbeidssituasjon. Data fra 27 EU-land benyttes. Myndiggjøring er i studien operasjonalisert som: i) Kan du selv velge eller endre rekkefølgen på arbeidsoppgaver? ii) Kan du selv velge hvordan du skal løse oppgavene? Videre er respondentene spurt om de har mulighet til å ta i bruk egne ideer i arbeidet og om de kan løse arbeidsoppgavene slik de selv mener er best.

Humborstad konkluderer med at jo sterkere fagforeningenes stilling er i et land, jo høyere grad av myndiggjøring og jobbtilfredshet har arbeidstakerne, sammenliknet med arbeidstakere i land der fagforeningenes stilling er svak. Ifølge Humborstad (2013:405) støtter resultatene hypotesen om at fagforeningens rolle ikke kun er viktig i lønnsforhandlinger, men at det også fremmer gode arbeidsbetingelser, særlig når det gjelder selvbestemmelse og deltakelse i beslutninger i arbeidet. Det er altså ingen motsetning mellom direkte og indirekte deltakelse og innflytelse, de er snarere gjensidig avhengig av hverandre.

Medvirkning, kontroll og autonomi

Hvorvidt løsere strukturer i virksomhetene påvirker ansattes opplevelse av kontroll, er også noe som opptar Holt og Hvid (2014). De diskuterer to hypoteser. For det første kan løsere organisatoriske strukturer gi de ansatte større grad av kontroll, i den forstand at autonomi og selvbestemmelse øker. For det andre kan nedbygging av strukturer føre til at arbeidstakere i mindre grad kan ivareta sine egne interesser, og således redusere de ansattes kontroll over eget arbeid. De to hypotesene diskuteres med utgangspunkt i to ulike teoretiske retninger. Den første kan plasseres innenfor psykologiske teorier om arbeidsmiljø, mens den andre kan plasseres innenfor «labour process theory» (LPT), som hører innenfor et rettighetsbasert perspektiv. Innenfor LPT er det påvist en sammenheng som tilsier at nye former for arbeidsorganisering og nye former for samarbeid mellom ledelsen og de ansatte, gjerne etterfølges av nye

former for ledelsesk kontroll. I tråd med LPT er det derfor rimelig å anta at nedbyggingen av grenser innenfor arbeidsorganisasjonen vil svekke det forsvaret som arbeidstakere over tid har utviklet for å beskytte seg mot kontroll fra ledere. I artikkelen forsøkes psykologiske teorier om arbeidsmiljøet og LPT å ses i sammenheng.

Innenfor psykologiske teorier om arbeidsmiljø er man opptatt av at nedbygging av grenser bidrar til å skape en lærende og fleksibel organisasjon som bruker ressursene mer optimalt, og skaper en høyere grad av tilpasningsevne og en kapasitet for innovasjon. Denne retningen er sterkt inspirert av Karaseks krav-kontroll-modell, som har hatt stor påvirkning på hvordan arbeidslivsforskere ser på jobbkvalitet. I forskning har modellen særlig blitt benyttet om psykologisk og mental helse, men modellen handler ikke kun om helse. Modellen var inspirert av demokratibølgen på 1970-tallet, der kvalitet, deltakelse og innflytelse ble vektlagt. Ifølge Holt og Hvid bidro modellen til å erkjenne at løsningen på ulike arbeidsmiljøproblemer ikke kun var å finne i den enkeltes personlighet, ei heller i å beskytte arbeidstakerne. Endringer av arbeidet, samt å gi de ansatte kontroll over sitt eget arbeid, var løsningen. Karasek og Theorell (1990) argumenterte for at opprettelse av autonome team, medarbeideres deltakelse i implementering av teknologi og involvering av ansatte i prosesser med innovasjon, ville bidra til å skape funksjonell fleksibilitet i organisasjonen, og å utvikle relasjoner mellom den ansatte (produsenten) og kunder/brukere. Dette er også tankegodt vi kjenner igjen fra den sosiotechniske skolen. Problemet, ifølge Holt og Hvid, er imidlertid at til tross for utallige undersøkelser, mangler hypotesen empirisk støtte. Snarere viser flere studier at økende krav rettet mot ansatte reduserer helse og velvære, mens økt kontroll forbedrer helse og velvære. Men å øke kontrollen reduserer ikke de negative effektene av høye krav. Holt og Hvid påpeker at forholdet mellom krav og kontroll avhenger av hvilke krav som stilles og hva slags kontroll som gjennomføres. Hvis den ansatte har mulighet til å kontrollere kravene, er det et positivt forhold mellom kontroll og krav. Den store utfordringen er derfor å finne balansen mellom den fleksible organisasjonen og krav som sikrer at ansatte har tilstrekkelig med kontroll til at opplevelsen av beskyttelse ivaretas. Dette kan sikres ved at krav om læring og involvering framforhandles kollektivt, gjøres transparent og implementeres på måter som blir oppfattet som rettferdige.

5.4 Oppsummering

I dette kapitlet har vi gruppert litteratur som diskuterer sammenhengen mellom deltakelse og innflytelse på den ene siden, og ulike sider av arbeidsmiljøet på den andre siden. Litteraturen spenner fra å fokusere på verneapparatets rolle og betydning, til å undersøke hvordan ulike organisasjons- og ledelseskonsepter kan utfordre arbeidstakeres opplevelse av kontroll og autonomi.

Studier som har undersøkt verneapparatets rolle og betydning, viser at verneombudsordningen både er velfungerende og utsatt. Ett funn er at ordningen synes å være bedre tilpasset virksomheter med synlige og umiddelbare sikkerhetsutfordringer. Samtidig, innenfor eksempelvis bygg, viser studier at verneombudsordningen tidvis vies lite oppmerksomhet, har lav status, er utsatt for stort tidspress og det er manglende kunnskap hos enkelte ledere om verneombudets rettigheter og plikter. Dette kan bidra til å undergrave ordningen. Igjen er det få undersøkelser som retter blikket mot utsatte bransjer i privat servicesektor, som eksempelvis hotell og restaurant og renhold.

Det er videre få bidrag som studerer forholdet mellom ordninger for medbestemmelse og medvirkning på arbeidsmiljøområdet på den ene siden, og tillitsvalgtrollen på den andre siden. Hvordan er oppgavefordelingen mellom disse, og er de konkurrerende arenaer eller forsterker de hverandre?

Flere bidrag problematiserer et økende press mot arbeidstakernes autonomi og sikkerhet, blant annet som en konsekvens av nye måter å organisere og lede virksomhetene på. Nedbygging av organisatoriske strukturer kan føre til mer fleksibilitet, men forskning viser også at økt press og redusert autonomi kan bli resultatet. Disse funnene er svært interessante i en tid der løsere organisatoriske strukturer blant annet ses i sammenheng med nye former for kontroll, muliggjort gjennom digitaliserte styringsverktøy. Hvordan balansere ønsket om den fleksible organisasjonen og krav til arbeidstakerne opp mot de ansattes behov for kontroll og beskyttelse? Funnene er ikke entydige. I den forbindelse er det et interessant og ubesvart spørsmål som kan reises: Vil vi se større variasjon i opplevd arbeidsmiljø både mellom bransjer og innad i virksomhetene, der arbeidstakere som arbeider med rutineoppgaver i større grad blir gjenstand for kontroll og overvåkning enn andre ansatte? Til tross for at komparative studier også her er mangelvare, viser imidlertid en av studiene at styrken på det kollektive arbeidslivet, i form av sterke fagforeninger, ser ut til å påvirke utfallet.

6 Avslutning

I dette notatet har vi gått igjennom relevant samfunnsvitenskapelig litteratur som omfatter bedriftsdemokratiske ordninger samt deltakelse og innflytelse, publisert fra 2010 og framover. Gjennomgangen viser at det på noen områder er publisert få forskningsresultater. I det følgende vil vi oppsummere hvilke tema som vi i liten grad finner belyst i forskningslitteraturen de siste årene.

Et gjennomgående trekk er at den kvantitative forskningen har fått mindre oppmerksomhet enn kvalitative studier og dokumentstudier. Det innebærer at det finnes få representative undersøkelser når det gjelder omfang av ulike medbestemmelsesordninger, og særlig hvordan dette har endret seg over tid. Ett unntak fra dette er spørreundersøkelsene som inngår i «Medbestemmelsesbarometeret» blant et representativt utvalg av norske arbeidstakere gjennomført i 2016, 2017 og 2018 (Falkum et al. 2019, Drange et al. 2017), samt analysene til Barth og Nergaard fra 2015. STAMI Norsk overvåking av arbeidsmiljø (NOA) utgir hvert tredje år «Faktabok om arbeidsmiljø og helse», som også følger utviklingen over tid på arbeidsmiljøområdet, herunder utbredelse av verneombud og arbeidsmiljøutvalg (se f.eks. STAMI, NOA, 2018).

Det er dessuten få studier som ser på deltakelse og innflytelse for arbeidstakere i atypiske tilknytningsformer, det vil si midlertidig ansatte, innleide og ansatte i små deltidsstillinger. Spørsmålstillingen er berørt av Falkum og medforfattere (2019), som viser at den opplevde innflytelsen er lavere i gruppen med atypiske tilknytningsformer (ibid. s. 53). Alsos og Jensen (2013) fant også at ansatte i bemanningsselskaper i liten grad hadde tilgang til verneombud og dermed manglet organ for innflytelse på arbeidsmiljøområdet.

Det er videre få studier som ser på deltakelse og innflytelse blant ansatte i ulike organisasjonsmodeller. Trygstad med flere (2015) viste at deltakelse og innflytelse kunne vanskeligjøres av at beslutninger ble tatt på andre nivåer enn der hvor de ansatte hadde muligheten til å påvirke innen kjeder og franchisedrift. Det samme funnet ble gjort for detaljhandelen i en studie av arbeidstid og åpningstider (Alsos & Olberg 2012).

Komparative studier på tvers av land er det også lite av. Et unntak gjelder styrerepresentasjon. Eurofound gjennomfører dessuten regelmessig to store europeiske undersøkelser, European Company Survey og European Working Conditions Survey, der medbestemmelse og medvirkning kartlegges. Norge er bare omfattet av den sistnevnte. Basert på denne har NOA sammenliknet arbeidsmiljøet i Norge og EU (Aagstad et al. 2017). Ellers har vi ikke identifisert andre undersøkelser. Det kan ha sammenheng med at regelverket for medbestemmelse og medvirkning er ulikt, men dette er likevel et område som med fordel kunne være gjenstand for forskning. Komparative prosjekter på tvers av bransjer finnes det noen av. Både Drange og medforfattere (2017) og Falkum og medforfattere (2019) studerer dette, og det samme gjør Trygstad med medforfattere (2015).

Også når det gjelder hva det samarbeides om, og hva som er tema i ulike organer, savnes det flere studier. Trygstad og medforfattere (2015) viste at det var store forskjeller på hva tillitsvalgte etterlyste i partssamarbeidet, alt etter bransje. Det finnes etter det vi har oversikt over likevel ingen slike undersøkelser som omfatter hele det norske arbeidslivet.

Videre synes det å være behov for flere studier av sammenhengen mellom representativ og direkte medvirkning. Vi har i denne gjennomgangen funnet få studier som undersøker dette. Skivenes og Trygstad har påvist en sammenheng mellom tilstedeværelse av tillitsvalgte og verneombud og håndtering av varsler i norske virksomheter. Arbeidstakere som varslet, og som ikke hadde tillitsvalgte og verneombud, hadde en høyere sannsynlighet for å bli møtt med represalier, samtidig som at varslingen i mindre grad var effektiv, sammenliknet med arbeidstakere som hadde tillitsvalgte og verneombud på jobben (Skivenes & Trygstad 2010).

Nye ledelseskonsepter og deres møte med den norske og nordiske arbeidslivsmodellen er gjenstand for flere studier. Her pekes det betimelig nok på utfordringer, både for samarbeidet og for arbeidsmiljøet. Det som i mindre grad diskuteres, er hva som skjer av mulige tilpasninger i dette møtet. Tønnesen (2007) har fra et norsk perspektiv vært opptatt av at de ambisjonene som ligger i lov- og avtaleverk når det gjelder ansattes direkte deltakelse i bedriftens daglige virksomhet, lett lar seg tilpasse noen av disse konseptene, eksempelvis TQM. De lokale løsningene er noe som også Olberg og Trygstad (2007) har vært opptatt av når de diskuterer møtet mellom omreisende konsepter og det institusjonaliserte partssamarbeidet i norsk arbeidsliv. Det skjer en oversettelse og tilpasning. Dette betyr at vi sannsynligvis ikke vil finne de omtalte konseptene i sin rendyrkede form i norsk arbeidsliv. Samtidig har konseptene med seg ideer som avviker fra vår deltakelses- og samarbeidstradisjon. Dette vil kunne skape spenninger i den enkelte virksomhet så vel som i arbeidsmarkedet som helhet. Dette kan være spenninger som aktualiserer effektivitet versus rettighet, individuell versus representativ deltakelse. Og, her kan man tenke seg at virksomheter med et svakt samarbeidssystem vil kunne være mer sårbare enn andre. Noen høykompetansebransjer har heller ikke tradisjoner for kollektiv representasjon. Det kan også tenkes, som vi har sett tegn til, at enkelte grupper ansatte vil kunne være mer utsatt enn andre. Et annet og generelt funn som også kan løftes fram, er at samarbeidet mellom partene varierer etter bransjer. Undersøkelser i arbeidsintensive bransjer i privat servicesektor viser at tilstedeværelse av både tillitsvalgt og verneombud er mangelvare innen renhold, hotell og restaurant, varehandel og transport. Lovpålagte ordninger som verneombud og arbeidsmiljøutvalg etterleves i mindre grad her, sammenliknet med i industrien. Dette er i noen grad relatert til virksomhetsstørrelse, men også til kultur og tradisjon (se f.eks. Alsos & Jensen 2013; Trygstad et al. 2012, 2014, 2018).

Hva forteller studiene om forholdet mellom deltakelse og innflytelse på den ene siden, og innovasjon og effektivitet på den andre siden? Her er det flere som påviser en slik sammenheng, men klare funn er mangelvare. En forklaring er trolig at det alltid vil være en rekke mer eller mindre kjente faktorer som vil spille inn. De omtalte utviklingsprosjektene, finansiert av Hovedorganisasjonenes Fellestiltak (HF), viser imidlertid at det å utvikle partssamarbeidet vil kunne virke gunstig inn både på innovasjon og arbeidsmiljø. Disse undersøkelsene har påvist et stort potensial i det norske lov- og avtaleverket.

Hva vet vi om arbeidsgiveres og lederes vurdering av partssamarbeidet? Også her er det sparsomt med forskningsresultater. I den siste eliteundersøkelsen (Gulbrandsen 2019) inngår flere spørsmål knyttet til verdien av partsamarbeid. Resultatene viser at det blant næringslivseliten (top leaders of business enterprises) er stor oppslutning om den norske samarbeidsmodellen, både om medbestemmelse og arbeidsmiljøloven (ibid.). Resultatene er i hovedtrekk i tråd med funnene fra den første eliteundersøkelsen som ble foretatt i forbindelse med makt- og demokratiutredningen fra 2003 (NOU 2003: 19).

Det er en klar ubalanse i forskningen når det gjelder kunnskap om deltakerne i samarbeidssystemet – langt flere arbeider studerer rollen til de tillitsvalgte/ansattes representanter enn rollen til lederne. Dette gjelder på flere områder, men vi vil særlig trekke fram tre: i) lederens kunnskap om lov- og avtaleverk, ii) lederens normative tilslutning til samarbeidsideologien og iii) lederens mandat i dialogen med de ansatte.

Ledelsens mandat er viktig både når det gjelder innholdet/sakskartet for samarbeidet og når det gjelder hvilke avgjørelser (og dermed innflytelsen til de tillitsvalgte/ansattes representanter). Både de lov- og avtalebestemte ordningene bygger på at partene skal møtes på like fot, med mandat til å drøfte/forhandle sakene på dagsorden. Her aktualiserer det seg to viktige områder hvor det er grunn til å etterlyse mer kunnskap: i) I hvilken grad endrer nye organisasjonsformer (eksempelvis konsernorganisering med felles HR-funksjon eller franchise) ledelsens mulighet til å delta i samarbeidet med et mandat som sikrer reelle drøftinger/forhandlinger? Og i fortsettelsen; i Trygstad og medforfattere (2015) fortalte flere tillitsvalgte at deres viktigste motpart ikke var toppledelsen, men HR. Innebærer dette en nedgradering av partssamarbeidets betydning, eller ligger årsaken i en oppgradering av strategisk HR? Og: ii) I hvilken grad begrenser økt vekt på eierstyring og et aktivt styre toppledelsens handlingsrom i møtet med de tillitsvalgte/de ansattes representanter? I hvilken grad er styrene opptatt av partssamarbeid, og i hvilken grad blir topplederens handlingsrom påvirket av styrets rolle?

Det store kunnskapshullet er likevel å finne i de uorganiserte virksomhetene. Hvordan praktiseres deltakelsen der det ikke er tariffavtale? Fungerer arbeidsmiljølovens bestemmelser der på en slik måte at ansatte sikres innflytelse over beslutninger som berører dem som enkeltpersoner og som grupper? Og er deltakelsen og innflytelsen jevnt fordelt mellom grupper av ansatte? Dette er tema som vi vet lite om.

6.1 Framtidige utfordringer?

I intervjuene med nøkkelinformantene var ett av temaene hvilke utviklingstrekk som kunne påvirke de bedriftsdemokratiske ordningene og praktiseringen av disse framover. De ulike informantene pekte på ulike utviklingstrekk som de mente ville ha betydning, og flere av disse er relatert til eksisterende kunnskapshull. Dette gjelder blant annet sammenhengen mellom bedriftsdemokratiske ordninger og atypiske tilknytningsformer. Informantene peker på dette både i tilknytning til framveksten av nye organisasjonsformer, som plattformer som formidler arbeid, og også eldre tilknytningsformer, som for eksempel innleie. Denne utviklingen kan både utfordre arbeidstaker- og arbeidsgiverbegrepet. Er eksisterende medbestemmelses- og medvirkningsordninger fleksible nok til å kunne brukes i framtidens arbeidsliv? Hvordan på-

virker atypiske tilknytningsformer tilgangen til demokratiske ordninger og den innflytelse arbeidstakerne har eller ikke har? Og, hvordan påvirkes arbeidstakernes autonomi og de etablerte ordningene, både de representative og de individuelle, av importerte konsepter for organisering og ledelse?

Framtidens arbeidsliv vil også kunne aktualisere behovet for å løfte nye tema inn i partssamarbeidet. Det ytre miljøet ble diskutert som et mulig tema i NOU 2010: 1, men fikk ikke flertall. Er dette et tema som vil egne seg i partssamarbeidet i dagens eller morgendagens arbeidsliv? Hva med digital transformasjon – hvordan kan partssamarbeidet best bidra i den løpende omstillingen? Samtidig er det også enkelte av informantene som mener at en skal være forsiktig med å utvide partssamarbeidet til for mange områder. Disse informantene argumenterer for at man heller konsentrere seg om det de mener er de mest sentrale delene – lønns og arbeidsvilkår, samt arbeidsmiljø.

Selv om fremtiden kan by på nye utfordringer i arbeidstakers medbestemmelse og medvirkning, er det ikke slik at dagens utfordringer blir borte. Flere av utfordringene som informantene trakk frem er de samme som ble pekt på i forbindelse med arbeidet med NOU 2010: Medvirkning og medbestemmelse i arbeidslivet. Det er med andre ord utfordringene pekt på i andre deler av denne kunnskapsstatusen som ser ut til å være de viktigste for de sentrale partene også i de kommende årene.

Litteratur

- Allvin, M., Mellner, C., Movitz, F. & Aronsson, G. (2013). The Diffusion of Flexibility: Estimating the Incidence of Low-Regulated Working Conditions. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 3(3), August 2013, 99–116.
- Alsos, K. & Jensen, R. S. (2013). *Bemanningsbransjens gråsoner*. Fafo-rapport 2013:20. Oslo: Fafo.
- Alsos, K. & Olberg, D. (2012). *Åpningstider og arbeidstid i varehandelen*. Fafo-notat 2012:10. Oslo: Fafo.
- Alsos, K. & Trygstad, S. C. (2019). Workplace Democracy: Representation and Participation Gaps in the Norwegian Labour Market Model. I F. Engelstad, C. Holst, G. C. Aakvaag (red.), *Democratic State and Democratic Society. Institutional Change in the Nordic Model* (s. 232–254). De Gruyter.
- Andersen, R. K. & Bråten, M. (2018). Et ord med i laget? Verneombudenes medvirkning i HMS-arbeidet i bygge- og anleggsprosjekter. *Søkelys på arbeidslivet*, 4/18, 277–298.
- Andersen, R. K., Hagen, I. M. & Hilsen, A. I. (2018). *HMS og arbeidsmiljøarbeid. Fortellinger fra kommunesektoren*. Fafo-rapport 2018:31. Oslo: Fafo.
- Axelsson, J. & Bergman, A. (2016). Inflytande som medel för at hantera maktobalans. I M. Holmqvist (red.), *Makt och inflytande i arbetslivet*. Arena ide, premiss förlag.
- Barth, E. & Nergaard, K. (2015). Kollektive partsforhold. Status que eller endring? I H. Dale-Olsen (red.), *Norsk arbeidsliv i turbulente tider*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Bengtson, M. & Berglund, T. (2010). Negotiating alone or through the union? Swedish employees' attitudes in 1997 and 2006. *Economic Industrial Democracy*, 32(2), 223–242.
- Boxwall, P., & Winterton, J. (2015). Which conditions foster high-involvement work processes? A synthesis of the literature and agenda for research. *Economic and Industrial Democracy*, 39(1), 27–47.
- Bråten, M. & Andersen, R. K. (2015). *Verneombud i bygg og anlegg – en rolle under press*. Fafo-rapport 2015:42. Oslo: Fafo.
- Bråten, M. & Andersen, R. (2017). *Verneombudsordningen i en ny tid. Erfaringer fra bygg og anlegg*. Fafo-rapport 2017:35. Oslo: Fafo.
- Bungum, B., Forseth, U. & Kvande, E. (red.) (2015). *Den norske modellen. Internasjonalisering som utfordring og vitalisering*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Busck, O., Knudsen, H. & Lind, J. (2010). The transformation of employee participation: Consequences for the work environment. *Economic and Industrial Democracy*.
- Buvik, M. P., Thun, S. & Øyum, L. (2018). *Partssamarbeid og forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Hva er et godt forebyggende arbeidsmiljøarbeid og hvordan bidrar partssamarbeidet til dette?* Rapport 2018-851. Trondheim: SINTEF.
- Børve, H. E. (2018). Den norske samarbeidsmodellen: egnet for eksport til USA? *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 59, nr. 1-2018, 26–40.

- Caraker, E., Jørgensen, H., Madsen, M. O. & Baadsgaard, K. (2016). Representation without codetermination? Participation and co-determination for semi-professional shop stewards in the collective participation system in Denmark. *Economic Industrial Democracy*, 37(2), 269–295.
- Dachler, H. P. & Wilpert, B. (1978). Conceptual dimensions and boundaries of participation in organizations: A critical evaluation. *Administrative Science Quarterly*, 23, 1–39.
- Dekker, F. & Koster, F. (2018). Outsourcing in 18 European countries: The role of worker power. *Economic and Industrial Democracy*, 39(3), 481–499.
- Drange, I., Falkum, E., Nordrik, B. & Wathne, C. T. (2017). *Arbeidslivsrelasjoner i endring. Medbestemmelsesbarometeret 2017*. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Dyreborg, J. (2011). Safety Matters Have Become Too Important for Management to Leave it Up to the Workers – The Nordic OSH Model Between Implicit and Explicit Frameworks. *Nordic journal of working life studies*, 1(1), 135–160.
- Elvekrok, I. (2017). Motstander, medspiller, hva nå? Om tillitsvalgtrollen i avtaleverket. *Søkelys på arbeidslivet*, 34(3), 216–228.
- Enehaug, H. & Nordrik, B. (2018). *Konflikter, konflikthåndtering og integritet*.
- Engelstad, F. (1999). Demokrati og makt – samfunn og bedrift. I Ø. Østerud et al., *Mot en ny maktutredning*. Oslo: Ad Notam Gyldendal.
- Falkum, E., Colman, H. L. & Bråten, M. (2013). Industrial relations in merger integration. *Economic and Industrial Democracy*, 35(2), 267–287.
- Falkum, E., Hagen, I. M. & Trygstad, S. C. (2009). *Bedriftsdemokratiets tilstand: medbestemmelse, medvirkning og innflytelse i 2009*. Fafo-rapport 2009:35. Oslo: Fafo.
- Falkum, E., Hansen, P. B., Ingelsrud, M. H., Wathne, C. T., Nordrik, B. & Drange, I. (2019). *Medbestemmelsesbarometeret 2019*. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet, OsloMet.
- Falkum, E., Nordrik, B., & Drange, I. (2017). *Ledelsesbarometeret 2017. Delrapport 2. Tillit, konflikt og omstilling*. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Finsrud, H. D. & Moen, E. (2012). Samarbeid på norsk. *Magma*, 16, 24–31.
- Forseth, U. & Torvatn, H. Y. (2015). Det norske verneombudet i et globalt arbeidsliv. I B. Bungum, U. Forseth & E. Kvannd (red.), *Den norske modellen: Internasjonalisering som utfordring og vitalisering*. Bergen: Fagbokforlaget
- Gregoric, A. & Rapp, M. S. (2018). Board-Level Employee Representation and Firms' Responses to Crisis. Paper presented at IZA Workshop on the Economics of Employee Representation, 2018.
- Gulbrandsen, T. (2019). *Elites in an Egalitarian Society. Support for the Nordic Model*. Palgrave MacMillian.
- Hagen, I. M. & Trygstad, S. C. (2009). Local flexicurity: resolving the conflict between direct and representative participation. *Transfer*, 3–4/2009.
- Hagedorn-Rasmussen, P. & Klethagen, P. (2019). International management concepts meeting Nordic working life. I H. S. Hvid & E. Falkum (red.), *Work and Wellbeing in the Nordic Countries: Critical Perspectives on the World's Best Working Lives* (s. 92–114). New York: Routledge.
- Hagen, I. M. (2018). Norwegian Board-Level Employee Representatives: Still in a Prominent Position? I J. Waddington (red.), *European Board-Level Employee Representation. National Variations in Influence and Power*. Alphen aan den Rijn: Kluwer Law International.

- Hagen, I. M. (2017). Flere styrever – færre ansatterepresentanter. *Søkelys på Arbeidslivet*, 04/2017.
- Hagen, I. M. (2015). *Sidespor – den demokratiske bedriftsforsamling*. Fafo-rapport 2015:34. Oslo: Fafo.
- Hagen, I. M. (2014a). Board level employee representatives in Norway, Sweden and Denmark: Differently powerless or equally important? I M. Hauptmeier & M. Vidal (red.), *The Comparative Political Economy of Work and Employment Relations*. Red Globe Press.
- Hagen, I. M. (2014b). *Bedriftsforsamlingen – pleie eller plikt?* Fafo-notat 2014:04. Oslo: Fafo.
- Hagen, I. M & Svarstad, E. (2018). 15 år med anbefalinger for eierstyring og selskapsledelse – fortsatt aktive direktører og passive styrever. *Magma*, publisert 5/2018.
- Hansen, G. V. & Langvik, T. Å. (2011). *Sammen bedre på IA. Fagrapport*. Rapportnummer 13/11. Østfoldforskning.
- Hasle, P., Møller, N., Refslund, B., Limborg, H. J., Nielsen, K. T., Bramming, P. & Seim, R. (2016a). *Virkemidler i arbeidsmiljøindsatsen*. Afslutningsrapport fra Center for forskning i virkemidler og arbeidsmiljøindsatser (CAV1). Aalborg: Center for Industriel Produktion, Aalborg Universitet.
- Hasle, P., Seim, R. & Refslund, B. (2016b). From employee representation to problem-solving: Mainstreaming OHS management. *Economic and Industrial Democracy*, 1–20.
- Heiret, J., Korsnes, O., Venneslan, K. & Bjørnson, Ø. (2003). *Arbeidsliv, historie, samfunn. Norske arbeidslivsrelasjoner i historisk, sosiologisk og arbeidsrettslig perspektiv*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hernández, S. L. (2019). Negotiated board-level employee representation in European companies: Leverage for the institutional power of labour? *European Journal of Industrial Relations*, 1/2019.
- Holt, H. & Hvid, H. (2014). Management and employee control in current industrial work. *Nordic journal of working life studies*, 4(3), August 2014.
- Humborstad, S. I. W. (2013). When industrial democracy and empowerment go hand-in-hand. *Economic and Industrial Democracy*, 35(3), 391–411.
- Huzzard, T. Gregory, D. & Scott, R. (red.) (2004). *Strategic Unionism and Partnership. Boxing or Dancing*. New York: Palgrave MacMillan.
- Hvid, H. S. & Falkum, E. (2019). Closure: the end of the story? I H. S. Hvid & E. Falkum, E. (red.), *Work and Wellbeing in the Nordic Countries. Critical Perspectives on the World's Best Working Lives* (s. 359–363). New York: Routledge.
- Hvid, H. S. & Falkum, E. (red.) (2019). *Work and Wellbeing in the Nordic Countries. Critical Perspectives on the World's Best Working Lives*. New York: Routledge.
- Ilsoe, A., Pekarek, A. & Fells, R. (2018). Partnership under pressure: A process perspective on decentralized bargaining in Danish and Australian manufacturing. *European Journal of Industrial Relations*, 24(1), 55–71.
- Ingvaldsen, J. A. (2013). *Democratic Lean. Work systems in Norwegian industry*. Thesis for the degree of Philosophiae Doctor Trondheim, December 2013. NTNU.
- Kalleberg, R. (1983). *Miljøforbedring som demokratisering: en sosiologisk analyse av Arbeidsmiljøloven*. Oslo: Department of Sociology, University of Oslo.
- Karasek, R. & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress., productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic books.

- Kleinknecht, R. H. (2014). Employee participation in corporate governance: Implications for company resilience. *European Journal of Industrial Relations*, 21(1), 57–72.
- Korpi, W. (2006). Power resources and employer-centered approaches in explanations of welfare states and varieties of capitalism: Protagonists, consenters, and antagonists. *World Politics*, 58(2), 167–206.
- Korpi, W. (1983). *The Democratic Class Struggle*. London: Routledge.
- Koskela, L., Howell, G. & Ballard, G. (2002). The foundation of Lean Construction. I R. Best & G. de Valence (red.), *Design and Construction: building in value* (s. 211–226). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Lafferty, W. M. (1983). Deltakelse og demokrati. I T. Bergh, *Deltakerdemokratiet. Teori og praksis* (s. 30–50). Oslo: Universitetsforlaget.
- Larsen, T. P. & Navrbjerg, S. E. (2015). The economic crisis: Testing employee relations. *Economic and Industrial Democracy*, 36(2), 331–353.
- Larsen, T. P., Navrbjerg, S. E. & Johansen, M. M. (2010). *Tillitsrepræsentanten og arbeidsplassen*. Rapport I. København: Faos.
- Lysgaard, S. (1961). *Arbeiderkollektivet. En studie i de underordnedes sosiologi*. Oslo: Universitetsforlaget.
- McCann, L., Hassard, J. S., Granter, E., & Hyde, P. J. (2015). Casting the lean spell: The promotion, dilution and erosion of lean management in the NHS. I *Human Relations*. Manchester: Sage.
- Melberg, K., Holte, K. A., Solberg, A., Bråten, M. & Andersen, R. K. (2018). *Arbeidstakermedvirkning i petroleumsnæringen og på store byggeplasser*. Rapport 2018/2. Stavanger: Iris.
- Mowitz, F. & Palm, J. (2018). Board-Level Representation in Sweden: A Neglected Aspect of the Swedish Model? I J. Waddington (red.), *European Board-Level Employee Representation. National Variations In Influence and Power*. Alphen aan den Rijn: Kluwer Law International.
- Navrbjerg, S. E. & Marginson, P. (2016). MNCs in Denmark and the UK. Accommodating to or Transforming National Industrial Relations? I T. P. Larsen & A. Ilsoe (red.), *Den Danske Model set udefra* (s. 345–368). Djøf.
- Nielsen, P., Nielsen, R. N., Bamberger, S. G., Stamhus, J., Fonager, K., Larsen, A., Vinding, A. L., Ryom, P. & Omland, Ø. (2012). Capabilities for Innovation: The Nordic Model and Employee Participation. *Nordic Journal of Working Life studies*, 2(4). November 2012.
- NOU 2010: 01. *Medvirkning og medbestemmelse i arbeidslivet*. Arbeids- og sosialdepartementet.
- NOU 2003: 19. *Makt og demokrati*. Arbeids- og administrasjonsdepartementet.
- Nyhus, E. K. & Munthe, A. A. (2017). *Utviklingsprosjekter for bedriftsnettverk: Erfaringer fra to prosjekter i hotellnæringen*. Prosjektrapport nr. 3/2017. Kristiansand: Agderforskning.
- Nylehn, B. (1997). *Organisasjonsteori. Kritiske analyser og refleksjoner*. Otta: Kolle Forlag.
- Olberg, D. & Trygstad, S. C. (2007). Organisasjonsendring – om moter, myter og praksis. I J. E. Dølvik, T. Fløtten, G. Hernes & J. M. Hippe (red.), *Hamskiftet*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Pateman, C. (1970). *Participation and Democratic Theory*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Rappaport, J. (1987). Terms of empowerment/exemplars of prevention: Towards a theory for community psychology. *American Journal of Community Psychology*, 121–148.
- Rolfesen, M. (2011). How close can we dance? Labour–management partnership on a borderline. *Economic Industrial Democracy*, 32(4), 591–608.
- Rose, C. (2018). Are Board-Level Employee Representatives Representative of Current Industrial Sectors or, If Not, What Are the Consequences? I J. Waddington (red.), *European Board-Level Employee Representation. National Variations in Influence and Power*. Alphen aan den Rijn: Kluwer Law International.
- Rose, C. & Hagen, I. M. (2019). The perceived influence of employee board members on decisions in Denmark and Norway. *European Journal of Industrial Relations*, 1/2019.
- Rosenbohm, S. & Haipeter, T. (2019). German board-level employee representation in multinational companies: Patterns of transnational Articulation. *European Journal of Industrial Relations*, 1/2019.
- Schröder, M. (2012). Should I stay or should I go? How moral arguments influence decisions about offshoring production. *Economic and Industrial Democracy*, 34(2), 187–204.
- Selznick, P. (1997). *Lederskap*. Oslo: Tano, Aschehoug
- Seierstad, S. (2011). Analytisk arbeidslivshistorie: en tolkning av norske arbeidslivsinstitusjoner. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 52(3), 295–328.
- Seim, R., Møller, N. & Limborg, H. J. (2016). Professionelle og medarbeider-repræsentanter – nye roller i arbejdsmiljøarbejdet. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 18(1).
- Sjöström, J. & Frick, K. (2017). *Worker participation in the management of occupational safety and health – qualitative evidence from ESENER – 2. Country report Sweden*. European Risk Observatory
- Skivenes, M. & Trygstad, S. C. (2010). When Whistle-blowing works; The Norwegian case. *Human Relations*, 63(7), 1071–1097.
- STAMI (2018). *Faktabok om arbeidsmiljø og helse 2018. Status og utviklingstrekk*.
- Thorsrud, E. & Emery, F. E. (1969). *Mot en ny bedriftsorganisasjon. Eksperimenter i industrielt demokrati*. Oslo: Tanum.
- Torvatn, H. Y., Talja, H. & Eriksen, B. (2015). *Good Nordic management practices: State of the art*. Nordic Council of Ministers.
- Trygstad, S. C. (2013). Deltakelse og innflytelse i norskeide og utenlandskeide virksomheter. *Søkelys på arbeidslivet*, 30(1–2).
- Trygstad, S. C. (2004). *Fra rettighet til nytte? Det kommunale bedriftsdemokratiet møter New Public Management*. Doktoravhandling. Bodø/Trondheim: NTNU.
- Trygstad, S. C. & Hagen, I. M. (2007). *Ledere i den norske modellen*. Fafo-rapport 2007:24. Oslo: Fafo.
- Trygstad, S. C., Alsos, K., Hagen, I. M. & Jensen, R. S. (2015). *Den norske modellen på virksomhetsnivå*. Fafo-rapport 2015:18. Oslo: Fafo.
- Trygstad S. C., Andersen, R. K., Hagen, I. M., Nergaard, K., Nicolaisen, H. & Steen, J. R. (2014). *Arbeidsforhold i utelivsbransjen*. Fafo-rapport 2014:02. Oslo: Fafo.
- Trygstad, S. C., Andersen, R. K., Jordfald, B. & Nergaard, K. (2018). *Renholdsbransjen sett nedenfra*. Fafo-rapport 2018:26. Oslo: Fafo.

- Tønnesen, T. (2007). Internasjonale ledelseskonsepter. En trussel for norske samarbeidstradisjoner? I B. Brøgger (red.), *Å tjene på samarbeid*. Oslo: Gyldendal Arbeidsliv.
- Vitols, S. & Scholtz, R. (2019). Board-level codetermination: A driving force for corporate social responsibility in German companies? *European Journal of Industrial Relations*, 1/2019.
- Waddington, J. & Conchon, A. (2016). *Board-Level Employee Representation in Europe*. London: Routledge.
- Walters, D. & Wadsworth, E. (2016). *Worker participation in the management of occupational safety and health: qualitative evidence from ESENER 2*. European Agency for Safety and Health at Work.
- Walters, D., Wadsworth, E. & Marsh, K. (2012). *Worker representation and consultation on health and safety. An analysis of the findings of the European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks (ESENER)*. European Agency for Safety and Health at Work.
- Øyum, L. & Solem, A. (2018). *Bransjeløft gjennom partssamarbeid i bygg- og anleggsnæringen i Trøndelag*. Trondheim: SINTEF Digital.
- Øyum, L., Finnestrand, H. O., Johnsen, E., Lund, R., Nilssen, T. & Ravn, J. E. (2010). *PALU. Utvikling og praktisering av den norske samarbeidsmodellen*. Trondheim: SINTEF.
- Aagestad, C., Bjerkan, A. M. & Gravseth, H. M. U. (2017). *Arbeidsmiljøet i Norge og EU – en sammenligning*. STAMI-rapport 2017.

Arbeidstakeres rett til medbestemmelse og medvirkning

Hva forteller foreliggende litteratur om de ulike bedriftsdemokratiske ordningenes utbredelse og virkemåte? I dette notatet gjennomgår vi relevant litteratur fra Norge og fra øvrige nordiske land, først og fremst Sverige og Danmark. Vi har i hovedsak konsentrert oss om litteratur publisert etter 2009. Et generelt funn, er at det er forbausende få studier som har undersøkt utbredelse, omfang av og kvaliteten på bedriftsdemokratiske ordninger. Vi har heller ikke funnet studier som har undersøkt ulike bedriftsdemokratiske ordninger på tvers av de nordiske landene, og få har undersøkt dette på tvers av sektorer og bransjer. Notatet er del av prosjektet «Arbeidstakeres medbestemmelse og medvirkning», som Fafo gjennomfører for Arbeids- og sosialdepartementet.



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

Fafo-notat 2019:23
Bestillingsnr. 10313