


**Mona Bråten og Kristine Nergaard**

# **Fagforeningsknusing på norsk**

Sett fra fagforeningenes ståsted





## **Fagforeningsknusing på norsk – sett fra fagforeningenes ståsted**

Begrepet fagforeningsknusing er sentralt i denne rapporten. Vi definerer fagforeningsknusing som motstand fra arbeidsgiver mot at ansatte organiserer seg, motarbeidelse av tillitsvalgte og blokkering av krav om tariffavtale, og utarbeider et konseptuelt rammeverk for analyse av fagforeningsknusing som består av fem trinn. Dette brukes til å utforske i hvilken grad og hvordan forbund i deler av privat sektor opplever motstand mot organisering og tariffavtaler hos arbeidsgiverne i bedriftene. Erfaringene viser at det også i norsk arbeidsliv oppleves bevisst motstand mot fagorganisering, og flere av grepene er gjenkjennbare fra den internasjonale litteraturen.

Rapporten anlegger først og fremst et fagforeningsperspektiv, og representanter for arbeidsgiversiden har ikke blitt spurt om sine vurderinger.

# Innhold

<b>Forord</b> .....	<b>2</b>
<b>Sammendrag</b> .....	<b>3</b>
<b>Summary</b> .....	<b>5</b>
<b>1 Innledning</b> .....	<b>7</b>
1.1 Tema og problemstillinger .....	7
1.2 Data og metode .....	10
1.3 Rapportens innhold .....	12
<b>2 Organisering, tillitsvalgte og tariffavtaler</b> .....	<b>13</b>
2.1 Organisasjonsgrad.....	13
2.2 Tariffavtaledekning .....	14
2.3 Oppsummering .....	16
<b>3 Fagforeningsknusing</b> .....	<b>17</b>
3.1 Definisjoner, begreper og studier .....	17
3.2 Fagforeningsknusing på norsk – et konseptuelt rammeverk .....	23
3.3 Noen tanker fra informantene omkring begrepet «fagforeningsknusing» .....	26
3.4 Oppsummering .....	27
<b>4 Hindre fagorganisering og tariffavtale</b> .....	<b>29</b>
4.1 Arbeidet med medlemsverving .....	29
4.2 Hva kjennetegner bedrifter som ikke ønsker organisering og fagforening? .....	30
4.3 Hvordan stopper arbeidsgiver organisering og tariffavtale? .....	31
4.4 Argumenter som brukes mot tariffavtale.....	33
4.5 Hindre etablering av tillitsvalgte og tariffavtale.....	36
4.6 Oppsummering .....	42
<b>5 Motarbeide og svekke fagforeningsarbeid</b> .....	<b>43</b>
5.1 Motarbeide lokalt fagforeningsarbeid .....	43
5.2 Svekke klubb/tillitsvalgt i virksomheten .....	44
5.3 Norce Production: et eksempel på «fagforeningsknusing i flere steg» .....	46
5.4 Oppsummering .....	48
<b>6 Avslutning</b> .....	<b>49</b>
<b>Litteratur</b> .....	<b>52</b>

# Forord

Denne rapporten drøfter utfordringer knyttet til organisering og krav om tariffavtale i deler av privat sektor i Norge. Vi undersøker om og i hvilken grad fagforbund i privat sektor erfarer at fagforeningsarbeid motarbeides av arbeidsgivere lokalt i form av det som kan kalles fagforeningsknusing. Det finnes lite forskningsbasert kunnskap om temaet i en norsk sammenheng fra nyere tid. Rapporten har et todelt formål. For det første utarbeider vi en modell over hva som kjennetegner ulike former for fagforeningsknusing på norsk, det vil si hvordan arbeidsgivere på ulike måter kan forsøke å hindre at ansatte organiserer seg og/eller motsetter seg tariffavtale. For det andre kartlegger vi hvilke erfaringer noen utvalgte LO-forbund i privat sektor har i praksis når gjelder motarbeidelse av organisering og krav om tariffavtale fra arbeidsgiver.

Rapporten bygger på informantintervjuer med representanter for fem fagforbund i LO som organiserer i seks utvalgte bransjer, og en litteraturstudie. Vi ønsker å rette en stor takk til alle på sentralt forbundsnivå og ved regionskontorene og fagforeningsledere som stilte opp til intervju og delte sine erfaringer og synspunkter med oss.

Det er LO som har finansiert arbeidet med rapporten, og prosjektet har vært forankret i Samfunnspolitisk avdeling. Takk til Øystein Nilsen og Arvid Ellingsen for god oppfølging underveis i arbeidet og for verdifulle innspill til sluttrapporten.

Ved Fafo har Sissel C. Trygstad vært kvalitetssikrer og takkes for grundig gjennomlesning og gode kommentarer. Informasjonsavdelingen ved Fafo har ferdigstilt rapporten for publisering.

Mange har bidratt underveis. Alle funn og konklusjoner som trekkes, står for forfatterens regning, det gjør også eventuelle feil og mangler ved rapporten.

Oslo, oktober 2024

Mona Bråten og Kristine Nergaard

# Sammendrag

Denne rapporten drøfter utfordringer knyttet til organisering og krav om tariffavtale i deler av privat sektor i Norge. Vi undersøker om og i hvilken grad fagforbund i privat sektor erfarer at fagforeningsarbeid motarbeides av arbeidsgivere lokalt i form av det som kan kalles fagforeningsknusing. Begrepet «fagforeningsknusing» er sentralt i denne rapporten. Vi definerer fagforeningsknusing som motstand fra arbeidsgiver mot at ansatte organiserer seg, motarbeidelse av tillitsvalgte og blokkering av krav om tariffavtale.

Formålet med rapporten er todelt. Det første er å utarbeide en modell over hva som kjennetegner ulike former for fagforeningsknusing på norsk, det vil si hvordan arbeidsgivere på ulike måter kan forsøke å hindre at ansatte organiserer seg, og/eller motsette seg tariffavtale. Herunder utarbeider vi et konseptuelt rammeverk basert på fem steg og med eksempler på hvordan fagforeningsknusing kan arte seg på virksomhetsnivå. For det andre kartlegger vi hvilke erfaringer LO-forbund i privat sektor har med motarbeidelse av organisering og krav om tariffavtale fra arbeidsgiverne, det vil si hvilke erfaringer de har med fagforeningsknusing i praksis. Her har vi strategisk valgt forbund som organiserer innenfor bransjer med lav organisasjonsgrad og lav tariffavtaledekning, som det er grunn til å anta at har erfaringer med situasjoner som kan defineres som fagforeningsknusing.

Rapporten baserer seg på kvalitative intervjuer med representanter for fem fagforbund i LO som organiserer i seks utvalgte bransjer, og en deskstudie av relevant litteratur som grunnlag for en begrepsdrøfting og problematisering av hvordan fagforeningsknusing kan arte seg i en norsk sammenheng. Totalt har vi gjennomført intervjuer med 25 personer som har vært representanter på sentralt forbundsnivå, og organisasjonsarbeidere ved regionskontorene eller leder av fagforening. Denne rapporten anlegger først og fremst et fagforeningsperspektiv, og vi har ikke spurt representanter for arbeidsgiversiden om deres vurderinger av problemstillingene eller de empiriske eksemplene som presenteres i rapporten. Undersøkelsen er kvalitativ, og vi kan dermed ikke tallfeste hvor vanlig det er at tillitsvalgte eller organisasjonsarbeidere møter motstand når de forsøker å komme i kontakt med arbeidstakere i en bedrift for å organisere, eller hvor ofte arbeidsgiver forsøker å stoppe prosesser som kan resultere i krav om tariffavtale.

Mye av litteraturen om fagforeningsknusing stammer fra USA, men det er også studier fra Storbritannia og andre europeiske land. Med utgangspunkt i litteraturen og kjennskap til fagorganisering og tariffavtaler i norsk arbeidsliv har vi utarbeidet et rammeverk for analyse av fagforeningsknusing på norsk som bygger på en modell for fagorganisering i fem trinn: Det første handler om å få innpass i virksomheten og hvilke muligheter et fagforbund får til å komme på innsiden av bedriftsporten for å drive rekrutteringsarbeid blant ansatte. Det andre handler om å få på plass tillitsvalgte og tariffavtale i virksomheter hvor fagforbundet har medlemmer. Det tredje handler om å etablere en klubb som er effektiv/oppegående og levedyktig. Det fjerde handler om en klubb som er godt etablert i virksomheten, og som har drevet aktivt verve- og klubbarbeid over en lengre tidsperiode. Det femte og siste steget handler om en fagbevegelse som er sterk, og

som ligger utenfor den enkelte bedrift. Det handler i bunn og grunn om summen av alle fagorganiserte og alt fagforenings- og tariffavtalearbeid som skjer både på sentralt nivå, bransjenivå og lokalt virksomhetsnivå. På alle disse fem stegene kan fagforbund erfare ulike former for motstand fra arbeidsgiverne, og det er dette som er temaet i denne rapporten. Vi har valgt å konsentrere oss om fagforbundenes erfaringer med forsøk på fagforeningsknusing på de tre første trinnene i vår modell som omhandler organisering, krav om tariffavtale og etablering av klubb og tillitsvalgtapparat på lokalt virksomhetsnivå.

I intervjuer med organisasjonsarbeidere, tillitsvalgte og representanter fra forbundsnivå kommer det fram at motstand fra arbeidsgivere kan gjøre det krevende å «organisere opp» i betydningen verve medlemmer og få på plass tariffavtaler i bedrifter uten partsforhold (trinn 1 og 2 i vår modell). Vi finner at motstanden kan være begrunnet med at fagforening på bedriften vil gi mindre fleksibilitet og økte kostnader, utfordre styringsretten og i noen tilfeller være i motstrid med bedriftens HR-system. Motstanden tar ulike former og varierer fra aktiv motstand og fysiske hindre for fagforbundenes tilgang til bedriften til å tilby ansatte alternative goder mot at de trekker kravet om tariffavtale. Små familieeide bedrifter oppleves som spesielt vanskelige å organisere og kreve tariffavtale i. I bedrifter som er organisert i en arbeidsgiverorganisasjon, vil et krav om tariffavtale imøtekommes. I bedrifter som står utenfor arbeidsgiverorganisasjonene, kan arbeidsgiver motsette seg kravet. Forbundene forbereder medlemmene på at slike prosesser kan være langvarige og krevende i betydning at de vil møte motstand fra arbeidsgiver. Det vil ofte være en utfordring å få på plass et godt fungerende tillitsapparat på en nyorganisert bedrift der arbeidsgiver er motstander av organisering og tariffavtale (trinn 3 og 4 i vår modell). Våre informanter trekker særlig fram det å nekte tillitsvalgte tid til vervet og å holde tillitsvalgte utenfor når viktige saker skal besluttes, som strategier forbundene oftest ser ute i bedriftene. Sekkingstad-saken og konflikten ved Norce Production i 2017 beskrives som en maktkamp og et eksempel på omfattende forsøk på fagforeningsknusing i norsk arbeidsliv. Denne saken fikk stor oppmerksomhet, men vi har lite kjennskap til lignende saker som skulle tilsi at slike strategier for fagforeningsknusing er vanlige i Norge i dag.

Undersøkelsen viser at organisasjonsarbeidere i norske fagforbund opplever forsøk på fagforeningsknusing, forsøk som også lykkes. Både begrunnelser og metoder er gjenkjennbare fra den internasjonale litteraturen, og både «myke» og «harde» virkemidler brukes. I de bransjene vi har sett på, tas imidlertid ikke de mer sofistikerte grepene, som eksterne rådgiverselskaper eller alternative typer av representasjon, i bruk i noen særlig grad. Den norske motstanden som våre informanter beskriver, er forankret på den enkelte bedrift og ikke en del av systemet på samme strukturelle måte som i USA.

# Summary

This report discusses the challenges related to unionisation and demands for collective agreements in parts of the private sector in Norway. We investigate whether and to what extent unions in the private sector experience opposition to union activities from employers at the local level, known as 'union busting'. The union busting concept is central to this report, and we define it as tactics by employers to stop employees joining a union, disrupt the work of union representatives and block demands for a collective agreement.

The purpose of the report is twofold, the first of which is to develop a model that characterises the different forms of union busting in Norway, i.e. employers' tactics to prevent employees from joining a union and/or resisting collective agreements. This includes creating a conceptual framework based on five steps, with examples of how union busting can manifest at company level. The second is to map the experiences of members of the Norwegian Confederation of Trade Unions (LO) in the private sector with employers' disruption to unionisation and demands for collective agreements, i.e. their practical experiences with union busting. We have strategically selected unions that represent industries with a low unionisation rate and limited collective agreement coverage, as it is reasonable to assume they will have encountered situations that can be classified as union busting.

The report draws on qualitative interviews with representatives from five trade unions across six selected industries under the LO umbrella, as well as a desk study of relevant literature to inform a conceptual discussion and analysis of how union busting might manifest in a Norwegian context. We interviewed 25 individuals who have served as representatives at the central union level, as well as union organisers at regional offices or union leaders. This report is primarily written from a union perspective, and we have not asked employers' representatives for their assessment of the issues or the empirical examples presented in the report. The study is qualitative, and we cannot therefore quantify how frequently union representatives or organisers face resistance when trying to engage employees with a view to union membership, nor how often employers attempt to obstruct processes that could lead to a demand for a collective agreement.

Much of the literature on union busting originates from the United States, but there are also studies from the UK and other European countries. Based on the literature and our knowledge of union membership and collective agreements in the Norwegian labour force, we have developed a framework for analysing union busting in Norway. This framework is based on a five-step model for union membership: the first step involves gaining access to the workplace and a union's opportunities for recruiting employees. The second step focuses on appointing union representatives and establishing a collective agreement in workplaces with union members. The third relates to creating an effective, proactive and sustainable union chapter. The fourth step pertains to ensuring a well-established chapter within the workplace that has actively engaged in recruitment and union activities over an extended period of time. The fifth and final step concerns having a strong labour movement that goes beyond the individual companies.

Essentially, it involves the totality of all union members and all union and collective agreement activities taking place at central, industry and local levels. The subject of this report is the various forms of resistance that trade unions can face from employers at each of these five steps, with a focus on the first three steps: membership recruitment, demands for collective agreements, and establishing local union chapters and representative structures at the local level.

In interviews with union organisers, union representatives and federation-level representatives, it emerged that resistance from employers can make it challenging to increase union presence through the recruitment of members and establishment of collective agreements in companies without existing labour relations (steps 1 and 2 in our model). We found that this resistance can be due to concerns that having a union in the workplace will lead to reduced flexibility and increased costs, that it will challenge management's prerogative and, in some cases, will be at odds with the company's HR practices. The resistance takes various forms, ranging from active disruption and physical barriers to preventing unions from accessing the company, to offering employees alternative benefits in exchange for withdrawing the demand for a collective agreement. It is considered particularly difficult to unionise and establish collective agreements in small family-owned businesses. In companies that are part of an employer organisation, a demand for a collective agreement will typically be met, but in other companies, the employer may oppose the demand. The unions prepare their members for the fact that such processes can be lengthy and challenging in the sense that they will encounter resistance from their employer. Establishing an effective union structure in a newly recruited company that opposes unionisation and collective agreements (steps 3 and 4 in our model) can be a challenge. As highlighted by our informants, tactics typically observed by unions include denying union representatives time for their union duties and excluding them from important decision-making processes. The Sekkingstad case and the conflict at Norce Production in 2017 are characterised as a power struggle that exemplifies the extensive union-busting efforts in Norway. This case attracted considerable attention, but we have little knowledge of similar cases that would suggest that such tactics are commonplace in Norway today.

The study shows that union organisers in Norwegian trade unions encounter both successful and unsuccessful attempts at union busting. The underlying reasons for this and the methods used are recognisable from the international literature, with both 'soft' and 'hard' measures being used. However, in the industries we examined, more sophisticated measures, such as the use of external consulting firms or alternative forms of representation, are not widely used. The resistance described by our informants is rooted in individual companies and does not represent more deeply embedded institutional structures like those seen in the United States.



# 1 Innledning

## 1.1 Tema og problemstillinger

Temaet for denne rapporten er utfordringer knyttet til organisering og krav om tariffavtale i deler av privat sektor i Norge. Vi undersøker om og i hvilken grad fagforbund i privat sektor erfarer at fagforeningsarbeid motarbeides av arbeidsgiverne lokalt i form av det som kan kalles fagforeningsknusing. Motstand mot fagforeninger spenner fra forsøk på å hindre enkeltmedarbeidere i å organisere seg til politiske vedtak som i vesentlig grad endrer maktforholdene i arbeidsmarkedet i arbeidstakersidens disfavør. Begrepet «fagforeningsknusing» er sentralt i denne rapporten. I vid forstand omfatter begrepet forsøk på å motarbeide fagforeningsvirksomhet, enten ved å svekke fagbevegelsens posisjon generelt eller ved aktivt å hindre organisering og tariffavtaler på konkrete arbeidsplasser (Lindström, 2012). Dette betyr at mange typer handlinger vil kunne falle inn under begrepet. Her definerer vi «fagforeningsknusing» som motstand fra arbeidsgiver mot at ansatte organiserer seg, motarbeidelse av tillitsvalgte og blokkering av krav om tariffavtale. Slik motstand vil variere både i form og intensitet, fra nokså milde tiltak som for eksempel forsøk på overtalelse til harde grep som for eksempel å nekte fagforeninger tilgang til virksomheten eller nekte tariffavtale. Viktige spørsmål i rapporten er: I hvilken grad og på hvilke måter opplever forbund i privat sektor motstand mot organisering og tariffavtaler hos arbeidsgiverne? I hvilke situasjoner oppleves dette? Og hva ligger til grunn for arbeidsgivernes motstand? Er det spesielle kjennetegn ved bedrifter/arbeidsgivere som oftere enn andre er motstandere av organisering, tillitsvalgte og tariffavtaler?

### Hva fagforeningsknusing dreier seg om

Den norske arbeidslivsmodellen er basert på godt organiserte parter både på arbeidsgiver- og arbeidstakersiden, med tariffavtaler som binder dem sammen og definerer både rettigheter og plikter. I LOs handlingsprogram trekkes «aggressiv fagforeningsknusing» fram som ett av flere fenomener som setter arbeidslivet under press:

Uoversiktlige organisasjonsformer, utstrakt bruk av innleie fra bemanningsforetak, omgørelser av arbeidsgiveransvar og i noen tilfeller aggressiv fagforeningsknusing er deler av en ny utvikling som truer med å skru klokka mange tiår tilbake i norsk arbeidsliv (LOs handlingsprogram vedtatt på LO kongressen i 2022)

Fagforeningsknusing er et velkjent fenomen både i historisk og i internasjonal sammenheng. Mye av arbeidskampen fra tidlig 1900-tall og framover hadde klare islett av fagforeningsknusing, gjennom motstand mot organisering og tillitsvalgte, ved at streikebrytere ble tatt inn for å gjøre streiken ineffektiv, og at lockoutvåpenet ble brukt for å tømme streikekasser og tvinge arbeidstakerne tilbake til arbeidet. Hovedavtalen av 1935 og utviklingen av partssamarbeidet i etterkrigstiden gjorde begrepet mindre relevant i en norsk sammenheng. Enkeltarbeidsgivere kunne fortsatt motsette seg organisering og tariffavtale, men mye av partssamarbeidet var regulert gjennom lov og avtale. I norsk arbeidsliv er det fortsatt situasjoner der fagforbund har måttet gå til streik for å oppnå

tariffavtale. Et eksempel er restauranten Olivia Hegdehaugsveien, som vi beskriver nærmere i kapittel 4. I de fleste tilfeller vil slike krav håndteres innenfor hovedavtalenes bestemmelser. Dette gjelder imidlertid ikke hvis arbeidsgiver er uorganisert, eller hvis ingen tariffavtale er aktuell. Antallet streiker i forbindelse med opprettelse av tariffavtale i bedrifter varierer fra år til år, men det siste tiåret har det i gjennomsnitt vært to–tre slike streiker hvert år. Selv om slike streiker dermed er ganske sjeldne i norsk arbeidsliv, illustrerer de en utfordring. De fleste dreier seg om uorganiserte arbeidsgivere, arbeidsplassene er ofte ganske små, og konfliktene kan bli langvarige og vanskelige. I tillegg kommer tilfeller der slike krav legges til side eller ikke fremmes på grunn av motstand. Disse tilfellene finnes det ikke tall for.

I en internasjonal sammenheng har begrepet aldri mistet relevans. I USA dreier dette seg blant annet om at arbeidsgivere motarbeider forsøk på etablering av fagforening på arbeidsplassen eller i selskapet, jf. at dette krever at et flertall av de ansatte stemmer ja til dette. I Storbritannia har diskusjonen delvis dreid seg om lovverket, og da særlig lovbestemmelser som ble innført under konservative regjeringer fra 1979 og framover. Det nye lovverket svekket særlig fagforeningenes mulighet til å bruke streik som et effektivt virkemiddel. I USA, men ikke bare der, finnes det selskaper som tilbyr bistand til arbeidsgivere som vil unngå at fagforeninger får fotfeste på arbeidsplassen. Strategier som benyttes, spenner fra myke tiltak, for eksempel å tilby goder som gjør at arbeidstakerne blir mer fornøyde uten å organisere seg, til harde tiltak, som å legge ned fabriker/enheter med sterke fagforeninger eller skremme de ansatte bort fra tanken om å organisere seg.<sup>1</sup> Eksempler som er godt kjent gjennom mediene, er Amazon<sup>2</sup> og Walmart<sup>3</sup>.

I utgangspunktet kan man anta at denne typen harde strategier er langt mindre vanlig i de nordiske landene, noe som også er konklusjonen i en rapport utarbeidet for det svenske Elektrikerförbundet: «Det hårdhänta amerikanska agerandet att nästan till varje pris stoppa facket finns inte här».<sup>4</sup> Likevel kan konflikten mellom IF Metall og Tesla i Sverige høsten 2023 illustrere fagforeningsknusing i praksis i et internasjonalt arbeidsliv og motreaksjoner fra en samlet nordisk fagbevegelse. Kort gjengitt her:

---

<sup>1</sup> [Union-busting: what to expect and how to respond \(unitworkers.com\)](https://unitworkers.com)

<sup>2</sup> [How Amazon fought the union drive in Alabama \(cnbc.com\)](https://www.cnn.com/2019/08/26/amazon-alabama-union/index.html)

<sup>3</sup> [How Walmart Persuades Its Workers Not to Unionize | The Center for Popular Democracy](https://www.theguardian.com/us-news/2019/08/26/walmart-union)

<sup>4</sup> <https://www.arenaide.se/wp-content/uploads/sites/2/2012/03/Union-Busting.pdf>

I oktober 2023 tok IF Metall ut ca. 130 arbeidere i streik ved Teslas verksteder i Sverige. De streiket for å få tariffavtale med selskapet. Streiken ble et faktum etter at partenes møte hos riksmekleren ikke ga noe resultat. IF Metall i Sverige hevder at Tesla står for en bedriftskultur som er mot fagorganisering og tariffavtaler. Det pekes blant annet på en frykttkultur blant ansatte og at oppsigelser skjer på grunnlag av individuelle evalueringer i Teslas egne vurderingsskjemaer av ansatte.

I hjemlandet USA er Teslas eier Elon Musk kjent for sin motstand mot fagbevegelsen. Når det gjelder situasjonen i Sverige, har selskapet på sin side hevdet at de tilbyr tilsvarende eller bedre avtaler enn tariffavtaler, og ikke ser noen grunn til å skrive under på en annen avtale.

Konflikten mellom IF Metall og Tesla i Sverige har skapt sterke reaksjoner hos fagbevegelsen og myndighetene i de nordiske landene. I Sverige er det iverksatt flere sympatiaksjoner for de streikende. Blant annet har det svenske transportarbeiderforbundet iverksatt blokade mot å laste og losse Teslaer ved havnene i Malmö, Södertälje, Göteborg og Trelleborg. Den nordiske fagbevegelsen støtter også IF Metall. I Norge har Fellesforbundet varslet at svenske Teslaer som eventuelt blir forsøkt losset ved havner i Norge, vil bli stoppet. Tilsvarende varsler om sympatiaksjoner har også kommet fra fagforbund i Danmark og Finland.

I Norge er få av Teslas ansatte organisert, og det er ikke fremmet noe krav om tariffavtale. Fellesforbundet sier at de mottar henvendelser fra medlemmer, blant annet i forbindelse med sykemeldinger og oppsigelser.

*Kilde: FriFagbevegelse 31. oktober 2023, NRK 9. og 21. november 2023, Drammens tidende 11. desember 2023, Magasinet for fagorganiserte 4. januar 2024*

I Norge argumenterer de fleste arbeidsgiverorganisasjonene for at høyere organisasjonsgrad og flere tariffavtaler vil være en fordel for arbeidsmarkedet, lønnsdannelsen og frontfagsmodellen.<sup>5</sup> Samtidig finnes det arbeidsgivere også i Norge som ikke ønsker fagforening og tariffavtale i sin bedrift (Alsos et al., 2021). I spørreundersøkelsen som Alsos et al. gjennomførte i 2021, ble virksomheter uten tariffavtale spurt hvordan de ville reagert hvis de ansatte krevde tariffavtale. Flertallet ville akseptert et slikt krav. Men én av fem virksomheter ville forsøkt å overtale ansatte til å trekke kravet, og én av ti sier at de ville forsøkt å hindre kravet så langt det lot seg gjøre.

Det er store forskjeller i arbeidstakersidens organisasjonsgrad og tariffavtaledekning mellom bransjer og mellom små og store bedrifter. Organisasjonsgraden og tariffavtaledekningen er lav i deler av privat sektor, særlig blant mindre bedrifter (Nergaard, 2024). Dette gjelder deler av privat tjenesteproduksjon, men også andre bransjer med mange små bedrifter eller manglende tradisjon for organisering og tariffavtaledekning. Med dette som bakteppe har vi valgt å se nærmere på hvilke erfaringer noen av LO-

---

<sup>5</sup> Dette framgår blant annet av arbeidet i Arbeids- og pensjonspolitisk råd og trekkes også fram i utvalgsarbeid, blant annet NOU 2013: 13 og NOU 2023: 30 (de to siste utredningene om modellen for norsk lønnsdannelse).

forbundene i deler av privat sektor, nærmere bestemt innenfor bransjene hotell og restaurant, varehandel, bakerier og ferdigmatproduksjon, renhold, varebiltransport og IKT, har med strategier som kan defineres innenfor spekteret av strategier for fagforeningsknusing fra arbeidsgivere på virksomhetsnivå.

### **Problemstillinger og avgrensning**

Formålet med denne rapporten er todelt. Det første er å utarbeide en modell over hva som kjennetegner ulike former for fagforeningsknusing på norsk, det vil si hvordan arbeidsgivere på ulike måter kan forsøke å hindre at ansatte organiserer seg, og/eller motsette seg tariffavtale. Herunder vil vi utarbeide et konseptuelt rammeverk med eksempler for hvordan fagforeningsknusing kan arte seg på virksomhetsnivå. Hovedspørsmål i denne delen er:

- Hvordan definerer vi «fagforeningsknusing»?
- Hva kjennetegner fagforeningsknusing på norsk?
- Hvilke hovedtyper av strategier for fagforeningsknusing kan identifiseres?

Det andre formålet er å kartlegge hvilke erfaringer LO-forbund i privat sektor har med motarbeidelse av organisering og krav om tariffavtale fra arbeidsgiverne, det vil si hvilke erfaringer de har med fagforeningsknusing i praksis. Her har vi strategisk valgt forbund som organiserer innfor bransjer med lav organisasjonsgrad og lav tariffavtaledekning, og som det er grunn til å anta at har erfaringer med situasjoner som kan defineres som fagforeningsknusing. Spørsmålene vi stiller, er:

- I hvilken grad opplever forbundene motstand mot organisering og tariffavtaler blant arbeidsgiverne?
- I hvilke situasjoner skjer dette?
- Hva går motstanden ut på?
- Hva begrunnes motstanden mot organisering og tariffavtaler i virksomhetene med?

Problemstillingene i denne rapporten er avgrenset mot andre forhold som kan bidra til å svekke fagforeninger, for eksempel omfattende omorganiseringer av bedrifter som kan svekke fagforeningenes posisjon. Organisasjonsgrenser og uenigheter mellom forbund internt i LO, eller situasjoner der valg eller bytte av tariffavtale oppfattes som ugunstig fra fagforeningens ståsted (såkalt tariffhopping), inngår heller ikke i det vi ser på. Dette er tema som trekkes fram i enkelte av intervjuene og i andre sammenhenger under overskriften «fagforeningsknusing».

Videre tar vi heller ikke for oss spørsmål om hvordan det lokale partssamarbeidet fungerer der hvor det er etablerte klubber, og om tillitsvalgte i norsk arbeidsliv har medbestemmelse i viktige saker. Dette er tema som har vært behandlet i tidligere forskning, se for eksempel Trygstad et al. (2021) for status i de ulike bedriftsdemokratiske ordningene og hvordan de praktiseres.

## **1.2 Data og metode**

Denne rapporten baserer seg på kvalitative intervjuer med representanter for fem fagforbund tilknyttet LO og en deskstudie av relevant litteratur som grunnlag for en

begrepsdrøfting og problematisering av hvordan fagforeningsknusing kan arte seg i en norsk sammenheng.

### Deskstudie

Deskstudien var konsentrert om to hovedelementer: et søk etter relevant litteratur og forskning som grunnlag for en begrepsdrøfting av hva fagforeningsknusing dreier seg om, og et søk etter relevante eksempler/caser som er offentlig kjent i Norge.

I søk etter relevant litteratur og forskning har vi gjort et begrenset søk i databasen til Google Scholar. Denne inneholder både vitenskapelige artikler og forskningsrapporter og publikasjoner som ikke er vitenskapelige, og ble vurdert som godt egnet for vårt formål. Søkeordene vi benyttet, var «fagforeningsknusing», «union busting» og «union avoidance». I tillegg gjorde vi søk på «motstand mot tariffavtaler» og «motstand mot fagforeninger». Dette er tematiske områder Fafo har jobbet med i flere år, og hvor vi har god oversikt over relevant litteratur både fra Norge/Norden og internasjonalt. Søkene i Google Scholar ble brukt som et supplement til litteratur vi var kjent med fra før.

Videre har vi gjort søk i basene til norske medier etter relevante eksempler/caser fra Norge som har vært omtalt i media. Vi søkte generelt etter artikler hvor ordet «fagforeningsknusing» var nevnt, i Google og Retriever, og vi har gjort søk etter konkrete saker hos FriFagbevegelse og andre medier. Mediesøkene ble gjort gjennom hele prosjektperioden, og ofte ledet intervjuene oss til saker vi ikke hadde kjennskap til tidligere.

### Kvalitative intervjuer

Vi har intervjuet fagforbundene i LO som organiserer i seks utvalgte bransjer i privat sektor. De aktuelle fagforbundene og bransjene er:

**Tabell 1.1 Oversikt over bransjer og forbund i privat sektor hvor vi har intervjuet**

Bransje	Fagforbund	Antall informanter
Hotell og restaurant	Fellesforbundet	4
Varehandel	Handel og Kontor	3
Bakeri og ferdigmatproduksjon	Norsk Nærings- og Nytelsesmiddelarbeiderforbund (NNN)	4
Varetransport	Fellesforbundet	5
Renhold	Norsk Arbeidsmandsforbund	4
IKT	EL og IT Forbundet	5

I hver av bransjene har vi intervjuet minst tre representanter fra det aktuelle fagforbundet. Intervjuene har vært med representanter på sentralt forbunds nivå og representanter med ansvar for organisering på regions- eller fagforeningsnivå i forbundene. Her har vi ønsket å komme så langt ut i organisasjonen som mulig og har intervjuet organisasjonsarbeidere som har erfaring med rekruttering og tariffavtaler ute i virksomhetene. I

noen tilfeller har vi snakket med leder av fagforening, mens i andre har vi snakket med organisasjonsmedarbeidere ved regionskontorene som har dette som sine prioriterte oppgaver.

Totalt har vi gjennomført 22 intervjuer med 25 personer. Intervjuene på forbunds nivå ble i de fleste tilfeller gjennomført fysisk, mens intervjuene på regions- og fagforeningsnivå ble gjennomført på Teams. To forskere deltok i intervjuene, og de hadde en varighet på cirka én time per intervju. Det ble tatt notater fra intervjuene, som senere ble gjennomgått av begge forskerne for å sikre en felles forståelse av hva informantene fortalte. I tillegg ble det gjennomført en workshop med deltakere fra forbundene ved prosjektoppstart.

Informasjon fra intervjuene ble lagt inn i et analyseskjema i Excel, som gjorde det mulig å analysere intervjuene tematisk, hver for seg og på tvers.

### **Metodisk refleksjon**

Denne rapporten anlegger først og fremst et fagforeningsperspektiv, og vi har ikke spurt representanter for arbeidsgiversiden om deres vurderinger av problemstillingene eller de empiriske eksemplene som presenteres i rapporten. Det er rimelig å anta at arbeidsgiverne ville hatt en noe annen beskrivelse av situasjoner knyttet til forsøk på fagorganisering og krav om tariffavtale. Undersøkelsen er kvalitativ, og vi kan dermed ikke tallfeste hvor vanlig det er at tillitsvalgte eller organisasjonsarbeidere møter motstand når de forsøker å komme i kontakt med arbeidstakerne i en bedrift for å organisere, eller hvor ofte arbeidsgiver forsøker å stoppe prosesser som kan resultere i krav om tariffavtale. Den typen motstand mot fagorganisering og tariffavtaler som beskrives i rapporten, er mer unntak enn regel i norsk arbeidsliv. Samtidig framgår det av intervjuene at dette er noe man erfarer jevnlig i enkelte deler av arbeidsmarkedet. Fra andre undersøkelser vet vi også fra arbeidsgiverhold at en del bedrifter ikke ønsker tariffavtale, og at et mindretall vil forsøke å forhindre slike krav (Alsos et al., 2021, s. 75–76). Det er disse prosessene – som ikke representerer normalen i norsk arbeidsliv, men som heller ikke er rene unntak – vi ser på her.

### **1.3 Rapportens innhold**

Vi starter med å presentere noen tall og fakta om organisering, tillitsvalgte og tariffavtaler i norsk arbeidsliv, som gir et bakteppe for undersøkelsen (kapittel 2). I kapittel 3 diskuterer vi fagforeningsknusing som begrep og fenomen. Her etablerer vi også et konseptuelt rammeverk for analyse av ulike typer motstand mot fagforeninger. Dette brukes i kapittel 4 og 5 der vi analyserer det empiriske datamaterialet. I kapittel 6 avslutter vi med en diskusjon av funn og begrepet «fagforeningsknusing» på norsk.

## 2 Organisering, tillitsvalgte og tariffavtaler

I dette kapitlet presenterer vi noen tall og fakta omkring organisering, tillitsvalgte og tariffavtaler i norsk arbeidsliv. Dette er viktig som et bakteppe for problemstillingene om hva som kjennetegner fagforeningsknusing på norsk, og hvilke erfaringer noen utvalgte LO-forbund i privat sektor har med dette. Først presenterer vi tall for organisasjonsgrader på arbeidsgiver- og arbeidstakersiden. Deretter presenterer vi tall for tariffavtaledekning i de bransjene som omfattes av vår undersøkelse, samt hvordan krav om tariffavtale fremmes for enkeltbedrifter.

### 2.1 Organisasjonsgrad

#### Arbeidstakersiden

Organisasjonsgrad uttrykker forholdet mellom antall organiserte og antall organiserbare. På arbeidstakersiden vil dette si forholdet mellom antall organiserte lønnstakere og antall yrkesaktive lønnstakere (Nergaard, 2024). Den norske organisasjonsgraden på arbeidstakersiden har vært stabil på 50 prosent de siste årene og er lavere enn i de nordiske nabolandene, men høyere enn i de aller fleste land utenfor Norden (Nergaard, 2024). Det er store forskjeller i organisasjonsgraden mellom ulike sektorer i arbeidsmarkedet – både mellom privat og offentlig sektor og innad i privat sektor. Organisasjonsgraden er høy i offentlig sektor og i større bedrifter i bransjer med tradisjon for organisering, for eksempel industri og transport. I andre deler av arbeidsmarkedet, for eksempel i små virksomheter i privat sektor, er organisasjonsgraden lav. Det er rimelig å anta at utfordringene ved å organisere og å kreve tariffavtaler er størst i bransjer med lav organisasjonsgrad og høy turnover. Her vil det være mange uorganiserte arbeidsplasser, og en del arbeidsgivere har liten kjennskap til fagforening og tariffavtale. Deler av tjenesteytende sektor skiller seg ut både når det gjelder lav tariffavtaledekning og lav organisasjonsgrad (Nergaard, 2024). Dette henger dels sammen med at vi finner mange små arbeidsplasser her. I privat sektor er organisasjonsgraden lavest på de minste arbeidsplassene (tabell 2.1). Dette gjelder uansett bransje. Organisasjonsgraden er også lav på litt større arbeidsplasser. Ser vi arbeidsplasser med 1–19 ansatte under ett, er 23 prosent av arbeidstakerne organisert. Arbeidsplasser med under 20 ansatte sysselsetter mange ansatte (38 prosent av de ansatte i privat sektor), og det er dermed viktig å nå disse arbeidsplassene for både arbeidstaker- og arbeidsgiverorganisasjonene.

Tabell 2.1 Organisasjonsgrad og tariffavtale 2022. Lønnstakere i privat sektor.

	Organisasjonsgrad	Tariffavtaledekning
1 til 4 ansatte	17	7
5 til 9 ansatte	22	18
10 til 19 ansatte	27	29
20 til 49 ansatte	35	44

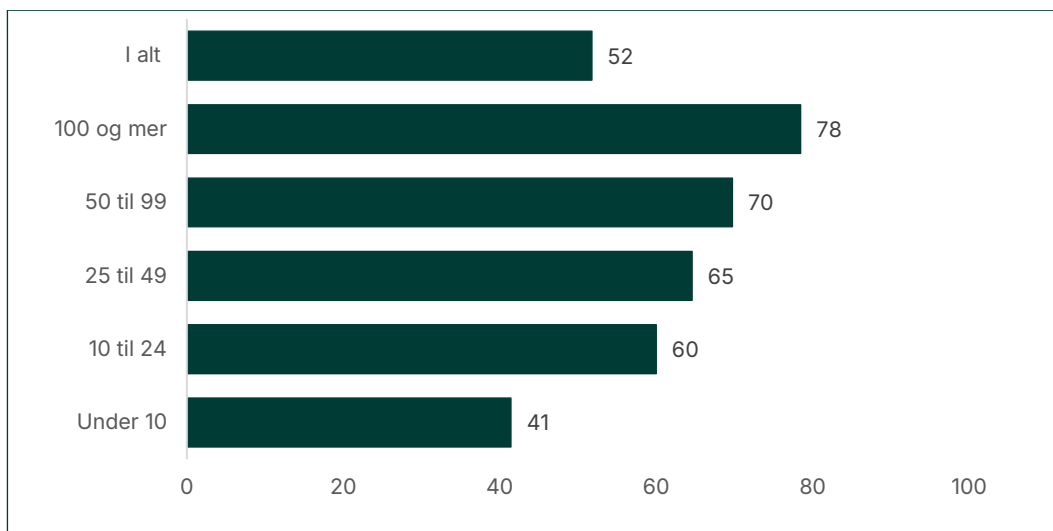
	Organisasjonsgrad	Tariffavtaledekning
50 til 99 ansatte	42	62
100 til 199 ansatte	48	72
200 til 499 ansatte	56	78
500 ansatte og mer	64	85
I alt	37	47

Kilde: Nergaard (2024)

### Arbeidsgiversiden

Når det gjelder organisasjonsgraden på arbeidsgiversiden i privat sektor, så har denne økt fra om lag 50 prosent midt på 1980-tallet til i overkant av 70 prosent i 2023 målt ved sysselsetting i arbeidsgiverorganiserte bedrifter (Nergaard, 2024, s. 22). Også på arbeidsgiversiden er det klare forskjeller i organisasjonsgrad etter størrelse. Små bedrifter er langt sjeldnere organisert enn større bedrifter. Arbeidsgiverorganisasjonene har imidlertid mange små medlemsbedrifter, og mange av disse er uten tariffavtale.

**Figur 2.1 Organisasjonsgrad etter størrelsen på virksomheten. Virksomheter privat sektor. Spørreundersøkelsen blant virksomheter 2020/2021. N = 1731. Prosent.**



Kilde: Alsos et al. (2021, s. 31)

## 2.2 Tariffavtaledekning

Tariffavtaledekning er på samme måte som organisasjonsgrader et sentralt mål for tilstedeværelsen av kollektive partsforhold i arbeidslivet. Tariffavtalene regulerer viktige tema i arbeidsforholdet, som lønn og arbeidstid og ulike aspekter ved arbeidsvilkår eller, inkludert regler for tillitsvalgte rolle i medbestemmelse. Knappe halvparten av lønnstakerne i privat sektor jobber i en bedrift som er dekket av tariffavtale (Nergaard, 2024). På samme måte som for organisasjonsgraden er det store variasjoner i



tariffavtaledekningen (tabell 2.2). I deler av privat tjenesteyting er flertallet av arbeidstakerne sysselsatt i virksomheter uten tariffavtale. Tariffavtale er minst vanlig på de minste arbeidsplassene. For å illustrere utfordringene har vi brukt registerbasert sysselsettingsstatistikk for å vise antall arbeidsplasser med og uten tariffavtale i de bransjene som vi her er mest opptatt av: privat tjenesteyting innen transport, varehandel, overnatting- og serveringsvirksomhet og forretningsmessig tjenesteyting som blant annet omfatter vakt- og renholdstjenester samt bemanningsforetakene. Tabell 2.2 viser at det er om lag 35 000 arbeidsplasser innen disse bransjene med fem eller flere ansatte. Av disse står 25 000 arbeidsplasser uten tariffavtale, og det store flertallet av disse har under 20 ansatte. Bildet ville vært noenlunde det samme om vi hadde fordelt arbeidsplasser etter om det er organiserte arbeidstakere til stede eller ikke.

**Tabell 2.2 Arbeidsplasser i privat service med og uten tariffavtale etter størrelse. 2022.**

	Uten tariffavtale	Med tariffavtale
5 til 9 ansatte	12000	3000
10 til 19 ansatte	9000	4000
20 til 49 ansatte	4000	2000
50 ansatte og mer	1000	1000
I alt	25000	10000

Følgende bransjer er inkludert: varehandel, transport, overnatting og servering og forretningsmessig tjenesteyting. Registerbasert sysselsettingsstatistikk 2022, beregnet av Fafo.

### **Krav om tariffavtale må fremmes for den enkelte bedrift**

Som nevnt over er arbeidsgiversidens organisasjonsgrad høy – drøye 70 prosent av arbeidstakerne i privat sektor jobber i en arbeidsgiverorganisert bedrift. Dette er viktig siden organiserte arbeidsgivere vil være forpliktet av hovedavtalenes bestemmelser om under hvilke betingelser en bedrift er forpliktet til å inngå tariffavtale (Alsos et al., 2021). For uorganiserte arbeidsgivere finnes ikke slike regler. Høy arbeidsgiverorganisering fører imidlertid ikke automatisk til høy tariffavtaledekning. I motsetning til det som er vanlig i de nordiske nabolandene, har norske arbeidsgiverorganisasjoner mange medlemmer uten tariffavtale. I Norge må fagforbundene fremme krav om tariffavtale for den enkelte bedrift. Forbundet må organisere minst 10 prosent av arbeidstakerne i bedriften innen tariffområdet for å kunne fremme et slikt krav med utgangspunkt i hovedavtalen.<sup>6</sup>

<sup>6</sup> I arbeiderhovedavtalen LO/NHO reguleres dette i § 3-7 Ny tariffavtale i tariffperioden. Regelen om 10 prosent gjelder ikke for bedrifter med færre enn 25 ansatte, men det vises til at den i hovedsak vil følges. Slike krav gjelder ikke for krav om tariffavtale for funksjonærer.

Det er et vilkår at LO/forbundet organiserer minst 10 prosent av arbeidstakerne i bedriften innenfor tariffområdet. I bedrifter med færre enn 25 ansatte gjelder ikke ovenstående regler, men vil som hovedregel følges.

### **2.3 Oppsummering**

Organisasjonsgraden uttrykker forholdet mellom antall organiserte og antall organiserbare. I Norge har organisasjonsgraden på arbeidstakersiden vært stabil på 50 prosent de siste årene. Dette er lavere enn i de nordiske nabolandene, men høyere enn i de aller fleste land utenfor Norden. Det er store forskjeller i organisasjonsgraden mellom ulike sektorer i arbeidsmarkedet – både mellom privat og offentlig sektor, men også innad i privat sektor.

På arbeidsgiversiden har organisasjonsgraden i privat sektor økt fra om lag 50 prosent midt på 1980-tallet til i overkant av 70 prosent i 2023 målt ved sysselsetting i arbeidsgiverorganiserte bedrifter. Men det er forskjeller i organisasjonsgrad etter størrelse – små bedrifter er langt sjeldnere organisert enn større bedrifter.

Det er også store variasjoner i tariffavtaledekningen. Krav om tariffavtale må fremmes for den enkelte bedrift. Tariffavtaledekningen er særlig lav i de bransjene vi er mest opptatt av: privat tjenesteyting, varehandel, transport, overnatting- og serveringsvirksomhet og forretningsmessig tjenesteyting som blant annet omfatter vakt- og renholdstjenester samt bemanningsforetakene.

## 3 Fagforeningsknusing

I dette kapittelet går vi nærmere inn på hva vi i denne rapporten forstår som fagforeningsknusing. Med utgangspunkt i litteratur og forskning på feltet vil vi først drøfte begrepet «fagforeningsknusing». Deretter vil vi etablere et konseptuelt rammeverk for å identifisere ulike måter fagforeningsknusing kan skje på i praksis. Her legger vi til grunn en beskrivelse av prosessene for etablering av fagforeninger og tariffavtaler på virksomhetsnivå og arbeidsgivers mulige strategier og tiltak for å hindre dette.

### 3.1 Definisjoner, begreper og studier

Mye av den nyere litteraturen om «union busting», «union avoidance» og «anti-union» tar utgangspunkt i USA og amerikansk arbeidsliv. Men tematikken er også aktuell og har vært tema for studier i andre land, blant andre Storbritannia og Irland. Temaene spenner fra forsøk på å definere og forstå fenomenene til studier av hvilke praksiser som tas i bruk av arbeidsgiversiden for å svekke fagforeninger og tillitsvalgte. Mye av den internasjonale litteraturen har en ganske klar sympati for fagforeningenes posisjon. Det finnes også en litteratur – som ikke refereres her – som argumenterer for hvorfor bedrifter (og arbeidstakere) er bedre stilt uten fagforeninger.

Begrepsmessig kan det skilles mellom «non-unionism» og «anti-unionism» (Dundon & Gall, 2013). Det siste begrepet er særlig relevant for diskusjonen av fagforeningsknusing og innebærer en klar intensjon om å underminere fagorganisering.

Anti-unionism is defined as a conscious and deliberate decision to undermine and erode hypothetical, potential and actual workplace collective unionisation and union organization. It concerns issues of identity (individual and collective), power resources and power mobilisations, managerial and societal ideology, and the structure and configuration of material interests. (Dundon & Gall, 2013)

Non-unionism kan overlappe med anti-unionism, men non-unionism dreier seg i større grad om ledelsesstrategier som ikke involverer tillitsvalgte og/eller bygger på at fagforeninger ikke er til stede. Dette kan være individbaserte HRM-strategier som spørreundersøkelser, forslagskasser, chatrom eller lignende ordninger<sup>7</sup> eller at det etableres ordninger for representasjon som ikke bygger på tillitsvalgte og fagforeninger (Dundon & Dobbins, 2014). De to begrepene – «anti-union» og «non-union» – er ikke gjensidig utelukkende. Dundon og Gall (2013) viser til at små familiebedrifter kan være uten fagforeninger fordi organisering ikke har vært aktuelt, men ville motsatt seg organisering gitt at det hadde blitt aktuelt. Store bedrifter kan begrunne sin HRM-politikk ved å løfte fram individuelle løsninger og systemer for representasjon (non-union), men bak dette kan det ligge en motstand mot fagforeninger.

Flere studier har sett på hvorfor arbeidsgiver motarbeider fagforeningene. En irsk studie (Cullinane & Dundon, 2012) undersøker saker der arbeidsgiver har motsatt seg

---

<sup>7</sup> <https://www.cipd.org/uk/views-and-insights/cipd-viewpoint/employee-voice/>

organisering, for å forklare hva som kjennetegner motstanden. Forfatterne tar utgangspunkt i et analytisk rammeverk der motstand vil være begrunnet i arbeidsgivers syn på styringsretten, forståelsen eller fortolkningen av konflikter på arbeidsplassen og skepsis til fagorganisering som fenomen, for eksempel synspunkter om at fagforeningen invaderer privat eiendom og skader fellesskapet på arbeidsplassen. Det vil videre være ulike typer arbeidsgivere som motsetter seg fagorganisering. Cullinane og Dundon (2012, s. 3–5) beskriver med utgangspunkt i litteraturen tre typer: de tradisjonelle som mener eier skal bestemme, de paternalistiske som mener det ikke er noen større interessekonflikter mellom arbeidstakere og arbeidsgiver, og de som knytter motstanden til at fagforeninger kan være i motstrid med prinsippene i systemene for HR (human relations, også omtalt som HRM – human relations management). Den førstnevnte kategorien er autoritære bedriftsledere som ikke aksepterer uenighet eller motstand fra de ansatte, og som mener at fagforeninger er i strid med styringsretten. Motstand med utgangspunkt i paternalistiske holdninger bunner i en holdning om at arbeidsgiver er best i stand til å ivareta de ansattes interesser, at konflikter skyldes misforståelser, og at fagforeninger er unødvendige og vil ødelegge samholdet på arbeidsplassen. En HR-basert motstand er basert på at en avansert personalpolitikk bør og kan erstatte fagforeningens rolle, at konflikter skyldes dårlig ledelse, og at fagforeninger er unødvendige. Den empiriske analysen som presenteres i artikkelen, er basert på saker som har havnet for den irske arbeidsretten, og tar for seg tilfeller der irske arbeidsgivere, i hovedsak små og mellomstore bedrifter, har motsatt seg fagorganisering. Studien viser at motstanden i hovedsak kan beskrives som tradisjonell: arbeidsgivere som er opptatt av å beholde kontrollen over bedriften, og som oppfattet motstand fra de ansatte som illegitim og fagforeningen som en innblanding utenfra. Forfatterne peker derfor på at fagforeninger som ønsker å kreve tariffavtale i denne typen bedrifter, vil møte betydelig motstand, og at argumenter om at fagforening og tariffavtale bidrar positivt til bedriften, neppe vil vinne fram.

Mens den irske studien kun så på «problembedrifter», analyserer Heery og Simms (2010) betydningen av arbeidsgiversiden for utfallet av vervekampanjer i Storbritannia. Data ble samlet inn i en periode der britisk fagbevegelse intensiverte verveaktiviteten. Med utgangspunkt i forskningslitteraturen antar forfatterne at arbeidsgiversiden kan møte slike kampanjer på ulike måter: ved aktiv motstand, ved å legge opp til alternativer for å holde bedriften fri for fagforeninger eller ved å være positiv eller avventende. Forfatterne fant i sin studie flere typer respons fra arbeidsgiverne, både støtte, aktiv motstand og forsøk på å etablere alternative typer representasjon. I bedrifter uten tidligere erfaringer fra fagforening og tillitsvalgt var aktiv motstand en mer sannsynlig respons fra arbeidsgiversiden. Det har betydning hvilken posisjon arbeidsgiver inntar, kampanjene har størst sannsynlighet for å lykkes hvis arbeidsgiver er positiv, mens motstand fra arbeidsgivere kan blokkere forsøk på å organisere opp en arbeidsplass. Samtidig peker forfatterne på at fagforeningene kan møte slike strategier ved å sette av nok ressurser og ved å bruke de mest effektive metodene for verving. Ressurser i form av ansatte og lengre kampanjer er egnet til å øke organisasjonsgraden på en arbeidsplass, mens den såkalte «organising»-modellen, som legger stor vekt på å mobilisere de ansatte til selv å ta et initiativ med utgangspunkt i lokale saker, er mest effektiv når det gjelder å organisere opp en ny arbeidsplass.

Studier av fagforeningsknusing setter også søkelys på myndighetene (staten) og lovverket som regulerer det kollektive arbeidslivet. Et eksempel som ofte trekkes fram, er hvordan konservative regjeringer i Storbritannia svekket den britiske fagbevegelsens posisjon vesentlig i perioden fra 1979 og framover (Dorey, 2017; Edwards et al., 1992). Margaret Thatcher og John Major fikk i perioden flertall for flere lovendringer som til sammen svekket britisk fagbevegelse betydelig. De nye bestemmelsene begrenset fagforeningenes muligheter for både å gå til streik og å gjøre en streik effektiv. Andre reguleringer som påvirker fagforeningenes posisjon, er bestemmelser for når og hvordan en fagforening kan kreve representasjon (recognition), hvilke regler som gjelder for arbeidsgiver i situasjoner der en fagforening forsøker å oppnå flertall, hvilke organer som finnes for å løse konflikter og behandle klager på brudd på bestemmelsene, og hvor effektive disse er. Både USA og Storbritannia har lovverk som innebærer at arbeidsgiver er forpliktet til å anerkjenne en fagforening under visse forutsetninger, det vil si at en fagforening som ønsker å kreve tariffavtale og representasjon, må få støtte for kravet gjennom en avstemning blant de ansatte. Dette kan i utgangspunktet sees som en rettighet for fagforeningene, siden arbeidsgiver må forholde seg til regler for hvordan slike avstemninger skal foregå, og de er også forpliktet til å akseptere resultatene fra en slik avstemning. Praksis viser imidlertid at regelverket ikke nødvendigvis sikrer gode prosesser sett fra fagbevegelsens side. Særlig i USA har prosesser der fagforeninger forsøker å oppnå representasjon, vært tema for studier. Blant det man har sett på i disse undersøkelsene, er antall avstemninger, om fagforeningene vinner fram, hva som kjenner ut prosessene, og hvor ofte og hvordan arbeidsgiver forsøker å hindre at fagforeningene får nok stemmer til å kreve representasjon (se for eksempel [Bronfenbrenner \(2000\)](#)).

Mange studier ser på hvordan arbeidsgivere motarbeider fagforeninger ([Bronfenbrenner, 2000, 2009; Dundon, 2003](#)). Dundon (2003) identifiserer tre ulike tilnærminger fra arbeidsgiver: strukturelle barrierer, ledelsesideologi og påvirkning gjennom bedriftskultur. Med strukturelle barrierer menes at arbeidsgiver bruker økonomiske eller praktiske sanksjoner (lavere lønn, mindre fleksibel arbeidstid, fare for å minste jobben). Ideologisk motstand innebærer at ledelsen signaliserer at fagorganisering er uønsket, noe som gjør at de som organiserer seg, kan frykte represalier. Kulturelle mottrekk innebærer positive tiltak, for eksempel aktiviteter som skal bringe ansatte og ledelse sammen og svekke ønsket om å organisere seg. Ulike metoder for å motvirke fagforeninger oppsummeres i tabell 3.1.

Tabell 3.1 Ulike metoder for å motvirke fagforeninger

<b>Non-Union Approach</b>	<b>Type of anti-union behaviour and control</b>
<b>Fear Stuff</b> <sup>1</sup>	<b>Union Suppression:</b> <i>Employer behaviour here includes blatant intimidation of workers, the objective to instil a 'fear' (real or otherwise) of managerial reprisals to possible unionisation.</i>
<b>Sweet Stuff</b> <sup>1</sup>	<b>Union Substitution:</b> <i>Management argue that unions are unnecessary, with better terms and conditions and sophisticated employee voice channels to resolve any grievances.</i>
<b>Evil Stuff</b> <sup>1</sup>	<b>Ideological Opposition to Unions:</b> <i>Management articulates the view that unions are "reds under the beds", and will be destructive to the company performance.</i>
<b>Fatal Stuff</b> <sup>1</sup>	<b>Blatant Refusal:</b> <i>Employer behaviour here includes refusal to recognise a union, or at best refusal to 'bargain in good faith'.</i>
<b>Awkward Stuff</b> <sup>2</sup>	<b>Stonewalling:</b> <i>Managers create what appear to be legitimate obstacles to union recognition, effectively employing 'delaying' tactics.</i>
<b>Tame Stuff</b> <sup>2</sup>	<b>Damaged Limitations:</b> <i>Employer behaviour can take the form of 'sweetheart' deals, partially recognising 'moderate' unions or creating internal (managerial controlled) staff associations.</i>
<b>Harm Stuff</b> <sup>2</sup>	<b>By-passing:</b> <i>Employer behaviour seeks to effectively marginalise collective employee voice, often through specific non-union communication channels.</i>

1= Roy's (1980) original classification; 2 = Gall's (2001) additional typologies

Hentet fra Dundon (2002, s. 6)

Spørsmålet om hvordan fagforeningene blir motarbeidet, er tema for en rekke empiriske studier. Dette spenner fra analyser som ser på utviklingen i organisering over lengre tid og knytter dette til lovbestemmelser og rettstilstand (Mishel et al., 2020), til studier av enkeltforetak (Logan, 2021). En kilde til forståelse av praksis på arbeidsplassene er studier av saker der fagforeningene forsøker å oppnå tariffavtale og rett til representasjon (Bronfenbrenner, 2000, 2009; Dundon, 2002). Studiene viser at arbeidsgiverne tar i bruk både «myke» og «harde» virkemidler for å unngå å måtte anerkjenne en fagforening på arbeidsplassen og inngå tariffavtale. Dette spenner fra lønns tillegg og løfter om forbedringer (myke) til oppsigelser av de som engasjerer seg i fagforeningen (harde). Bronfenbrenner (2000, s. 10–11) viser at det er vanlig at arbeidsgiver avholder obligatoriske møter med formål å fraråde ansatte fra å organiseres seg, at arbeidsgiver sender ut brev/e-poster med samme budskap, og at ledere avholder én-til-én-samtaler med ansatte. Men tiltakene som tas i bruk, spenner fra å true med lønnskutt til å love bedre betingelser hvis ansatte går bort fra kravet om organisering. Slike studier viser i tillegg at det å true, trakassere eller motarbeide tillitsvalgte også er et vanlig virkemiddel, se for eksempel Gall (2021) for eksempler fra Storbritannia. Motstand mot representasjon er ikke avgrenset til land som USA og Storbritannia. En tysk studie (Behrens & Dribbusch, 2018) ser på opprettelse av bedriftsråd (works councils), som er en lovregulert ordning, men der fagforbundene ofte spiller en viktig rolle. Med utgangspunkt i en spørreundersøkelse blant representanter fra tyske fagforeninger fant de at arbeidsgiver forsøker å

stoppe hvert sjette forsøk på å opprette et bedriftsutvalg. Det vanligste virkemiddelet er å forsøke å skremme de som stiller til valg.

I USA er det også vanlig å bruke rådgiverselskap for å unngå fagforening og tariffavtale. En gjennomgang av saker for National Labor Relations Board (NLRB)<sup>8</sup> 1999–2003 viste at arbeidsgiver hadde benyttet slike selskaper i 75 prosent av tilfellene. «The Union Avoidance Industry» består av selskaper med ulik spesialisering, blant annet advokatfirmaer, organisasjonspsykologer og bedriftsrådgivere (Logan, 2006). Forfatteren argumenterer for at eksistensen av en slik industri i seg selv kan bidra til økt motstand mot organisering og tariffavtaler. Studier av denne typen selskaper viser at de ikke kun opererer i USA, men at de er blitt selskaper med et globalt nedslagsfelt (Logan, 2020). Både den tyske og den britiske studien som referert overfor (Dundon, 2002; Behrens & Dribbusch, 2018) dokumenterer at eksterne selskaper er trukket inn i saker som omhandler krav om tariffavtale eller å opprette bedriftsråd.

En svensk rapport som er skrevet på oppdrag av det svenske Elektrikerförbundet (Lindström, 2012), tar opp temaet «Union busting i Sverige». Denne rapporten, som har et klart fagforeningsperspektiv, diskuterer fem ulike metoder for å svekke fagbevegelsens legitimitet: å fornekte fagbevegelsens rolle (for eksempel motarbeide krav om tariffavtale), å mistenkeliggjøre fagbevegelsen hos medlemmene, kampanjer med støtte fra medier, ideologiske domstolprosesser mot tariffavtaler og politiske kampanjer. Begrepet «union busting» forstås som ulike strategier for å svekke fagbevegelsen (försvaga facket) eller «anti-fackliga metoder», det vil si at det legges en vid fortolkning til grunn. Også i Sverige finnes eksempler på selskaper som ikke ønsker tariffavtale eller fagforening. Rapporten nevner flere selskaper som aktivt har motarbeidet dette. Det konkluderes likevel med at den amerikanske formen for union busting ikke har fått fotfeste i Sverige, men vi minner om at rapporten er skrevet før Tesla-saken. Den vesentlige delen av diskusjonen i rapporten dreier seg om politisk argumentasjon, for eksempel politiske partier som er skeptiske til fagbevegelsens rolle, politiske beslutninger som påvirker fagbevegelsens styrke, for eksempel framvekst av privat velferd eller deregulering av ansettelsesvernet, og ikke minst prosesser i domstolene, inkludert saker som har vært avgjort i EU-domstolen. I etterkant av rapporten har sakene om Tesla og Amazon kommet. Det var spenning knyttet til at Amazon etablerte seg i Sverige og dermed i Norden for første gang. Selskapet er kjent for å være motstander av organisering. Amazons lager i Sverige driftes av et annet selskap med tariffavtale.<sup>9</sup> Kravet om tariffavtale i Tesla er ennå ikke avgjort.

### **Nordiske studier**

I Norden har man vært opptatt av utviklingstrekk som påvirker organisasjonsgraden, blant annet endringer i arbeidsmarkedet og endringer i institusjonelle ordninger som kan føre til at flere eller færre organiserer seg. I Norge har nivået for skattefradraget for fagforeningskontingent stått høyt på dagsordenen, og arbeidstakerorganisasjonene har

---

<sup>8</sup> Dette er et uavhengig organ som skal sikre arbeidstakernes rett til å organisere seg. NLRB kan organisere avstemninger, og det er disse avstemningene som er kartlagt.

<sup>9</sup> <https://frifagbevegelse.no/nyheter/amazons-lager-i-sverige-driftes-av-bedrift-med-tariffavtale-6.158.832435.a97905dfde>



krevd og fått gjennomslag for en økning. I Danmark og Sverige har endringer i de såkalte a-kassene (ordningene for arbeidsledighetsforsikring som administreres av fagforbundene) bidratt til færre organiserte (Ibsen & Kjellberg, 2016). I begge landene er også skattefradraget for fagforeningskontingent redusert.

En problemstilling som ikke er drøftet i den svenske rapporten, men som tas opp i andre studier, er betydningen av nye typer personalledelse (Human Resource Management, HRM) og nye måter å organisere og styre offentlig og privat virksomhet på (ledelseskonsepter som New Public Management, NPM, med flere). Det argumenteres for at slike endringer og konsepter bidrar til å svekke ansattes medvirkning og de tillitsvalgte rolle (se f.eks. Trygstad, 2004; Trygstad et al., 2006; Hagen & Dahl, 2024). Det finnes også eksempler på studier gjort i en norsk kontekst hvor det argumenteres for en ledelsesstrategi basert på selektiv inkludering og ekskludering av ulike interessenter, herunder fagforeninger, for å oppnå effektive omstillingsprosesser med de resultatene som ledelsen ønsker (Meyer & Stensaker, 2009).

Et annet utviklingstrekk i arbeidsmarkedet som ofte knyttes til en svekket fagbevegelse, er endrede tilknytningsformer og da særlig det som kalles plattformøkonomien. Det er særlig tendensen til at såkalt plattformarbeid organiseres som selvstendige oppdragstakere, ikke ansatte, som utfordrer fagbevegelsens rolle (Ilsøe & Söderqvist, 2022). Dette gjør at det innenfor dagens regelverk er vanskelig å kreve tariffavtale. I Norge streiket sykkelbud i matleveringsselskapet Foodora for tariffavtale i 2019 og oppnådde dette (se Jesnes et al., 2021). Dette kunne de gjøre fordi budene var ansatt i selskapet.<sup>10</sup> Det finnes også eksempler fra Danmark der fagbevegelsen har oppnådd tariffavtaler i denne typen selskaper.

Som oppsummering kan vi si at begrepet «union busting» eller «fagforeningsknusing» både kan brukes ganske snevert om prosesser på den enkelte arbeidsplass og fortolkes som å omfatte brede utviklingstrekk i arbeidsmarked, reguleringer og politikk som bidrar til å svekke fagbevegelsen mer generelt. En mer snever avgrensning innebærer aktiv motstand fra arbeidsgiver knyttet til å hindre fagorganisering og krav om tariffavtale på bedriften. Motstanden fra arbeidsgiver kan både være ideologisk og mer intuitiv, basert i tradisjonelle holdninger om at arbeidsgiver bestemmer, og kan også springe ut av ønsket om alternative og arbeidsgiverinitierte modeller for kommunikasjon mellom arbeidstaker og ledelse. Vi vet imidlertid at denne typen motstand, jf. de ulike strategiene som er referert i tabell 3.1 ovenfor, også forekommer i land der fagbevegelsen har en mer etablert og sterkere posisjon. Begrepet «fagforeningsknusing» brukes også om prosesser utover den enkelte arbeidsplass, for eksempel om politiske prosesser og avgjørelser i domstoler eller tvisteløsningsorganer. En svært vid forståelse – i betydningen at fagforeningsknusing omfatter alle prosesser og utviklingstrekk som bidrar til å svekke fagbevegelsen – vil imidlertid gjøre begrepet lite anvendelig i analytisk forstand. Ett mulig skille – som dog ikke er enkelt å anvende i praksis – er å skille mellom prosesser som iverksettes med formål å svekke fagbevegelsens rolle, og prosesser som har andre formål, men som kan ha en svekkelse av fagbevegelsen som utfall. Ett eksempel er

---

<sup>10</sup> Fellesforbundet har nå gått til sak for å få avklart om bud i Wolt, som også leverer mat, har rett til ansettelse eller ikke. [https://www.nrk.no/norge/lo-gigant-til-sak-mot-wolt\\_-krever-fast-jobb-for-budene-1.16939359](https://www.nrk.no/norge/lo-gigant-til-sak-mot-wolt_-krever-fast-jobb-for-budene-1.16939359)



omorganiseringer. Eiere kan splitte opp en bedrift for å svekke en sterk fagforening. Samtidig kan en omorganisering – ut fra praktiske eller bedriftsøkonomiske årsaker – ha andre formål, men en sideeffekt er at fagforeningen mister innflytelse.

### **3.2 Fagforeningsknusing på norsk – et konseptuelt rammeverk**

Hva kjennetegner ulike former for fagforeningsknusing på norsk? Det vil si hvordan arbeidsgivere på ulike måter kan forsøke å hindre at ansatte organiserer seg, eller at de motsetter seg tariffavtale. Hvilke hovedtyper av strategier kan identifiseres i norsk arbeidsliv? Som referert ovenfor: Strategier for å hindre organisering blant ansatte og motstand mot tariffavtaler kan utspilles i ulike former, men vil ofte også ha noen fellesstrekk. Slike fellestrekk kan brukes til å lage typologier for måter å drive blokkering av tariffavtaler og hindring av tillitsvalgte på. Når det gjelder typologisering av ulike former for fagforeningsknusing i norsk arbeidsliv, har vi utarbeidet et konseptuelt rammeverk for å identifisere ulike måter fagforeningsknusing kan skje på i praksis. Dette rammeverket, som presenteres i figur 3.1, har vi basert på litteraturgjennomgangen over (kapittel 3.1), og når det gjelder prosesser på virksomhetsnivå, er vi spesielt inspirert av Dundons tabell (3.1) samt kjennskap til fagorganisering og tariffavtaler i norsk arbeidsliv som ble presentert i kapittel 1 og 2. Vi presenterte også rammeverket i figur 3.1 for informantene i de fem forbundene i vårt utvalg, for å få deres reaksjoner og synspunkter. Dette var viktig for å sikre at det konseptuelle rammeverket inneholdt elementer som informantene oppfattet som relevante for å undersøke fagforeningsknusing i en norsk kontekst.

Et konseptuelt rammeverk defineres som et nettverk av ulike sammenkoblede konsepter som sammen gir en dypere forståelse av et fenomen eller fenomener (Jabareen, 2009). Slike rammeverk er ikke ment for å danne forenklede antakelser om årsakssammenhenger, men heller danne grunnlag for å analysere og forstå fenomener slik de framstår i den «virkelige verden». Med andre ord vil et konseptuelt rammeverk, ifølge Jabareen (2009), fungere som et kart for empiriske analyser av komplekse fenomener.

Som referert ovenfor kan motstand mot fagforeninger, fagforeningsknusing, analyseres fra ulike utgangspunkter: type strategier, begrunnelse eller grunnlag for motstanden, hvem som står bak motstanden, om dette er prosesser på enkeltbedrifter eller på samfunnsnivå, med mer. Vi har i vår studie valgt å ta utgangspunkt i praksis for organisering og tariffbinding i norsk arbeidsliv. Et krav om tariffavtale starter som regel med at arbeidstakere på en arbeidsplass organiserer seg, krever tariffavtale og velger tillitsvalgte. Men fagforbund og fagforeninger har sitt virke innenfor et institusjonelt regelverk som fremmer eller hemmer fagbevegelsens styrke. Dermed kan vi legge vekt på det som tradisjonelt er forstått som fagforeningsknusing – forsøk på å hindre eller svekke organisering på arbeidsplassnivå – men samtidig åpne for å diskutere prosesser på arbeidsplasser med etablert fagforening og utover arbeidsplassnivå.

Basert på litteraturgjennomgangen i kapittel 3.1 og kjennskap til fagorganisering og tariffavtaler i norsk arbeidsliv har vi utarbeidet et konseptuelt rammeverk for byggingen av fagbevegelsen og faglig representasjon som består av fem steg. Det første handler om å få innpass i virksomheten, og det femte handler om en fagbevegelse som er sterk. De fem stegene er presentert i figur 3.1. Nedenfor gir vi en nærmere beskrivelse av kjennetegn ved de ulike stegene i å bygge opp fagorganisering og tariffavtaledekking

(venstre side av figuren), og hvordan forsøk på etablering kan bli møtt med ulike tiltak fra arbeidsgiver med mål om å forhindre fagorganisering, tillitsvalgte og tariffavtaler i bedriften (høyre side av figuren). Disse ulike formene for motstand definerer vi her som forsøk på fagforeningsknusing fra arbeidsgivere.

**Figur 3.1** Konseptuell modell for etablering av fagforeninger på virksomhetsnivå, og arbeidsgivers strategier og tiltak for å hindre dette



*Innpass i virksomheten* handler om hvilke muligheter et fagforbund får til å komme på innsiden av bedriftsporten for å drive rekrutteringsarbeid blant de ansatte. Rekrutteringsarbeidet kan for eksempel være å dele ut brosjyrer og informasjonsmateriell om fordelene ved å være fagorganisert, stå på stander eller arrangere informasjonsmøte om fagorganisering og tariffavtale på bedriften eller formidle informasjon om fordelene ved fagorganisering og tariffavtale via ansatte som allerede er organisert i virksomheten. Typiske eksempler på motstand fra arbeidsgiverne på dette første trinnet vil være å nekte representanter fra fagforbundene fysisk tilgang til virksomheten for å drive informasjons- og rekrutteringsarbeid eller å komme med advarsler til ansatte som organiserer seg. Advarsler kan være av ulik karakter og kan være både åpent uttalt og mer skjulte og diffuse.

*Tillitsvalgte/tariffavtale* er det andre steget i modellen og handler om å få på plass tillitsvalgte og tariffavtale i virksomheter hvor fagforbundet har medlemmer. På dette steget kan arbeidsgiverne forsøke å hindre at det etableres en lokal klubb med tillitsvalgte ved på ulike måter å skremme ansatte fra å påta seg verv som tillitsvalgte. Krav om tariffavtale kan bli møtt av et tilbud fra arbeidsgiver om bedre ordninger enn i tariffavtalen dersom kravet trekkes, eller eventuelt trusler om å fjerne allerede etablerte goder dersom forbundet krever tariffavtale. Krav om tariffavtale kan også bli møtt med en «splitt og hersk-strategi» som innebærer at arbeidsgiver tilbyr en rekke goder til de som ikke organiserer seg.

På det tredje steget finner vi *klubb som er effektiv/oppegående og levedyktig*. Dette handler om å sørge for gode (nok) betingelser for at fagforeningen kan rekruttere medlemmer, drive klubbarbeidet i virksomheten og bidra til et stabilt og godt partssamarbeid lokalt. Motstand fra arbeidsgiverne på dette steget handler om ulike strategier for å hindre klubbarbeidet og dermed fagforeningenes muligheter til å etablere en aktiv klubb i virksomheten. På dette nivået handler det om å rive ned et spirende klubbarbeid, og strategiene kan for eksempel være å nekte tillitsvalgte tid til å drive fagforeningsarbeid, nekte tillitsvalgte fri til å delta på kurs/skolering samt å nekte klubb- og medlemsmøter på arbeidsplassen eller i arbeidstiden.

Det fjerde steget handler om en *klubb som er sterk*. Dette stadiet handler om en klubb som er godt etablert i virksomheten, og som har drevet aktivt verve- og klubbarbeid over en lengre tidsperiode. Arbeidsgivere som ønsker å bryte ned klubben og kvitte seg med tariffavtalene på dette steget, må som oftest ty til hardere tiltak. Metodene kan variere fra å være skjulte og subtile til å være klare og offensive, men hensikten er å bryte ned klubbarbeidet og (eventuelt) fjerne tariffavtalen. Konkret kan det dreie seg om omfattende organisatoriske tiltak som større omorganiseringer av driften eller å legge ned virksomheten eller å bruke selvstendige eller innleide i stedet for egne ansatte for å svekke mulighetene for organisering. Det kan også dreie seg om mer personrettede tiltak og forsøk på å fjerne tillitsvalgte både fra vervet og fra bedriften. Omorganiseringer som på ulike måter bidrar til å svekke fagforeningen, men hvor dette ikke var den egentlige hensikten, ligger som tidligere nevnt utenfor det vi her omtaler som strategier for fagforeningsknusing.

Det siste steget i denne modellen er en *fagbevegelse som er sterk*. Dette steget ligger utenfor den enkelte bedrift og handler i bunn og grunn om summen av alle fagorganiserte og alt fagforenings- og tariffavtalearbeid som skjer både på sentralt nivå, bransjenivå og lokalt virksomhetsnivå. Det kan også skje en svekkelse av fagbevegelsens styrke på dette steget i modellen, og det vil her dreie seg om endringer i lov- og regelverket som vil gjøre det vanskeligere å bygge opp en sterk organisasjonsgrad eller motivere arbeidsgiverne til å inngå tariffavtale. Eksempler på regelverksendringer som kan bidra til å svekke fagbevegelsens rolle på sikt, er å redusere mulighetene for å trekke fagforeningskontingenten fra på skatten, fjerne eller svekke regler om tillitsvalgtes rolle ved fravik av arbeidsmiljølovenes bestemmelser samt fjerne sosiale klausuler med krav om tariffavtale ved kjøp av varer og tjenester.

Vårt søkelys i dette prosjektet er først og fremst rettet mot de tre første stegene i modellen (markert grått), og spørsmål om hvilke erfaringer forbund i privat sektor har med motstand fra arbeidsgiverne når det gjelder innpass og etablering av klubb og tariffavtale i bedriftene. Men vi har også valgt å beskrive de to neste stegene i modellen (markert grønt) for å illustrere hvordan forsøk på fagforeningsknusing kan skje i flere stadier og ulike former. De ulike stegene henger dessuten sammen, og det vil være erfaringer fra forbundene og eksempler fra saker i media som også hører hjemme på de øverste grønne stegene i figur 3.1.

### 3.3 Noen tanker fra informantene omkring begrepet «fagforeningsknusing»

Som vi så i litteraturgjennomgangen over, så er «fagforeningsknusing» et tema som kommer til uttrykk og forstås på ulike måter, og hvor det er variasjoner både mellom land og mellom ulike bransjer i hvordan dette utspiller seg i praksis.

Vi har intervjuet representanter på sentralt forbundsnivå og representanter med ansvar for organisering på regions- eller fagforeningsnivå i fem LO-forbund i privat sektor. Innledningsvis i intervjuet fikk alle informantene fra de fem forbundene spørsmål om hva de tenker når de hører begrepet «fagforeningsknusing», og hvordan de vil beskrive dette begrepet på norsk med utgangspunkt i norsk arbeidsliv. Hensikten var å få deres umiddelbare tanker om hva dette handler om, på bakgrunn av erfaringene fra eget forbund. Vi presenterte også modellen i figur 3.1 for informantene, for å få deres reaksjoner og synspunkter på denne.

Informantene fra de fem forbundene beskriver fagforeningsknusing som et mangefasettert fenomen som skjer på flere nivåer og i ulike deler av arbeidslivet. Ingen av informantene har en klar og entydig beskrivelse av hva dette dreier seg om, men det er bred enighet om at fagforeningsknusing skjer i norsk arbeidsliv og i de bransjene forbundene organiserer, og at modellen (med vekt på de tre første stegene) i figur 3.1 gir et godt utgangspunkt for å diskutere hvordan fagforeningsknusing skjer i norsk arbeidsliv i dag.

Informantene fortalte at begrepet «fagforeningsknusing» i varierende grad ble brukt i dagligtalen i forbundet. Noen oppga at begrepet i liten grad ble brukt, mens andre fortalte at begrepet ble brukt aktivt for å beskrive ulike situasjoner der de mente arbeidsgivers strategi er å hindre eller bryte ned organisering og etablering av tariffavtale og klubb i virksomheten. I et par av intervjuene ble det pekt på at begrepet historisk var knyttet til åpen strid og kamp, men at det nå har tatt litt andre former hvor arbeidsgivers strategier og metoder ofte ikke er like klare og synlige.

Begrepet brukes også i en videre forstand. Flere reflekterte over politiske prosesser eller grep fra arbeidsgivere som svekker fagbevegelsens posisjon mer generelt.

Følgende sitater oppsummerer det flere av informantene mente kjennetegnet fagforeningsknusing i norsk arbeidsliv i dag:

«Fagforeningsknusing» tenker jeg er arbeidsgivere som ikke ønsker at vi skal ha et organisert arbeidsliv, som for det første nekter tariffavtale, og som for det andre undergraver tariffavtalen og tillitsvalgtes posisjon på bedriften slik vi har det i dag. (forbunds nivå)

«Fagforeningsknusing» er noe som historisk har blitt sett på litt mer som strid og kamp og tydelige, store oppgjør. I dag føler jeg vi har kommet i en tid hvor vi ser mye fagforeningsknusing, men i litt andre former. Vi opplever en sjelden gang at arbeidsgiver tør stå fram i media med sine holdninger. (organisasjonsarbeider)

Tenker dette [fagforeningsknusing] har endret seg litt når det gjelder hvor strategisk de jobber for at vi ikke skal få til organisering. De prøver å snakke det bort og ro det bort i hyggelige samtaler. Hver uke når jeg er ute på verving, møter jeg at daglig leder svarer på vegne av de ansatte, at de ikke er interessert i å snakke med meg. (organisasjonsarbeider)

Definerer det [fagforeningsknusing] som arbeidsgivere som aktivt jobber mot organisering, både ved å gi incentivordninger for de som ikke er organisert, og hindrer tillitsvalgte i arbeidet – det gjør det lite attraktivt å være tillitsvalgt. (leder, distrikt)

Vi er ikke fremmed for å bruke begrepet «fagforeningsknusing» når det passer seg. Men vi bruker det ikke med letthet. Noen saker er åpenbare, mens andre er mer fagforenings sabotasje. Det handler mer om å stikke kjepper i hjulene. Det er mange nyanser her og grader. (leder, region)

### 3.4 Oppsummering

«Union busting» eller «fagforeningsknusing» betegner motstand mot fagorganisering og forsøk på å hindre organisering, krav om tariffavtaler og etablering av klubber og et tillitsvalgtapparat. Strategier for å svekke en sterk fagbevegelse inngår også i begrepet slik det vanligvis forstås. Mye av litteraturen om fagforeningsknusing stammer fra USA, men det finnes også studier fra Storbritannia og andre europeiske land. Litteraturen tar for seg ulike problemstillinger, men strategier for å hindre organisering og etablering av tariffavtale og organer for representasjon er et viktig tema. Selv om litteraturen tar utgangspunkt i en annen type arbeidsmarked enn det norske, er strategiene gjenkjennbare om enn langt mindre vanlige.

Vårt rammeverk for analyse av fagforeningsknusing på norsk bygger på en modell for fagorganisering i fem trinn, der de tre første omhandler organisering, krav om tariffavtale og etablering av klubb og tillitsvalgtapparat. For å diskutere hva som kjennetegner

motstand mot organisering – eller fagforeningsknusing – i det norske arbeidsmarkedet, tar vi utgangspunkt i intervjuer i forbund som organiserer i bransjer der verving av medlemmer kan være en utfordring.

## 4 Hindre fagorganisering og tariffavtale

I dette kapitlet retter vi blikket mot forbundenes erfaringer med motstand mot organisering og tariffavtaler blant arbeidsgiverne. Sentrale tema er i hvilke situasjoner forbundene opplever slik motstand, hva den går ut på, og hva arbeidsgiverne begrunner motstand med. Temaene kan relateres til de to første stegene i modellen som ble presentert i kapittel 3, figur 3.1. Det første steget dreier seg om hvordan fagforbundene jobber for å få innpass i virksomhetene, og arbeidsgiveres strategier for å hindre fagorganisering i virksomhetene. Det andre steget handler om etableringen av tillitsvalgte og tariffavtaler i virksomhetene og hvordan arbeidsgivere på ulike måter prøver å hindre dette. Kapitlet er basert på informasjon fra kvalitative intervjuer med representanter fra fem forbund som organiserer ansatte i seks utvalgte bransjer (se avsnitt 1.2). I tillegg presenterer vi noen utvalgte saker fra media, som illustrerer hvordan forsøk på organisering og krav om tariffavtale kan møte motstand fra arbeidsgivere lokalt.

### 4.1 Arbeidet med medlemsverving

De fem fagforbundene vi har intervjuet, varierer både når det gjelder størrelse og organisasjonsstruktur. Felles er likevel at det finnes organisasjonsenheter som dekker et mindre geografisk område og/eller organisasjonsarbeidere som har ansvar for bestemte yrkesgrupper/bransjer. Disse underliggende enhetene kalles gjerne region-, distrikt- eller fylkeskontor. I tillegg finnes organisasjonsledd (grunnorganisasjoner) på lokalt nivå. Forbundene er bygget opp av fagforeninger som i henhold til vedtekter har et selvstendig ansvar for organisasjonsarbeidet. Større fagforeninger vil ofte ha et avdelingskontor med frikjøpte tillitsvalgte og/eller ansatte organisasjonsarbeidere. I velfungerende klubber verves det også aktivt på arbeidsplassen. Den praktiske arbeidsdelingen mellom fagforeningene og organisatoriske enheter på nivået under forbundskontoret varierer mellom forbundene. Et fellestrekk er imidlertid at det praktiske ansvaret for verving av nye medlemmer skjer så nært arbeidsplassen som mulig. Samlet vil de lokale enhetene ha et ansvar for å «organisere opp» i betydningen verve medlemmer og bidra til flere klubber og tariffavtaler innen forbundets område.

Intervjuene viste at det er stor variasjon i metodene og omfanget av arbeidet med verving av nye medlemmer, men også noen fellestrekk. Det er gjerne egne organisasjonsarbeidere som har ansvaret for å drive oppsøkende virksomhet for å verve nye medlemmer. Blant våre informanter som var tilknyttet en organisasjonsenhet med ansvar for medlemsverving, svarte 9 av 14 at de jobbet aktivt med dette selv. Det ble brukt ulike metoder for å finne fram til bedrifter der man ønsket å gjøre et framstøt. Vanligvis har organisasjonsarbeiderne god kjennskap til området og bransjen, inkludert bedrifter det kan være aktuelt å kontakte. I tillegg benyttes ulike registre som Proff forvaltning. Forbundene har også oversikt over bedrifter med få medlemmer gjennom egne medlems-systemer.

## 4.2 Hva kjennetegner bedrifter som ikke ønsker organisering og fagforening?

Informantene forteller at det er ganske vanlig at de møter ulike former for motstand mot organisering og inngåelse av tariffavtaler blant arbeidsgivere i alle de seks bransjene vi spurte om. En kvalitativ undersøkelse kan ikke gi noe svar, i betydningen tallfesting, på hvor vanlig slik motstand er. Intervjuene viste imidlertid at dette er noe både organisasjonsarbeidere, fagforeninger og fagforbund er velkjent med. Forbundene som også organiserer i andre bransjer, forteller at motstand heller ikke er uvanlig i de øvrige bransjene, men at det er variasjoner i omfanget og hvor intens motstanden fra arbeidsgiverne er. Er det så noen typer bedrifter som skiller seg ut? Informantene forteller at de opplever ulike former for motstand fra arbeidsgiverne i alle typer bedrifter, både små og store, men at små familieeide bedrifter peker seg ut som svært vanskelige eller nærmest umulig å organisere. Dette gjelder for alle de seks bransjene vi så på, men utfordringer med små familieeide bedrifter ble spesielt trukket fram innenfor varehandel, varetransport, restaurant og bakeri.

Videre pekes det på at det ofte er vanskelig i franchisebedrifter (sammenlignet med egneide kjedebedrifter). I franchisebedrifter opplever man å møte motstand hos lokale ledere, mens toppledelsen kan være mer positivt innstilt til fagorganisering og tariffavtaler. Utfordringer med lokale ledere i franchisebedrifter gjaldt først og fremst innen varehandel hvor denne organisasjonsformen er vanlig. Videre mente flere av informantene at det var vanskeligere å organisere ansatte og få på plass tariffavtale i bedrifter hvor arbeidsgiver ikke er organisert i en arbeidsgiverorganisasjon, sammenlignet med bedrifter der arbeidsgiver er organisert. Det samme gjelder bedrifter med utenlandske eiere som ikke snakker norsk så godt, og som har lite kjennskap til den nordiske modellen og betydningen av et organisert arbeidsliv. Utenlandske eiere var en utfordring som ble pekt på både innen IKT-bransjen med internasjonale konsern og innen renhold og restaurant-/serveringsbransjen med små bedrifter hvor eier ikke var norsk. Samtidig ble det nevnt av flere at utfordringer med lav organisasjonsgrad og mangel på tariffavtale ofte ikke bare skyldtes motstand blant arbeidsgiverne, men at det også kunne være vanskelig å organisere ansatte i bransjer og bedrifter med stor andel unge, høy turnover og mye deltidsarbeid (varehandel og restaurant) og/eller høy andel arbeidsinnvandrere (renhold og bakeri og ferdigmatproduksjon). Organisering i små familieeide bedrifter ble også trukket fram som spesielt vanskelig av flere av våre informanter. Utfordringene var ofte knyttet til tette relasjoner mellom arbeidsgiver og ansatte. Dette gjaldt særlig innen deler av varehandelen, små restauranter/kafeer og godstransport, noe dette sitatet illustrerer:

Godsbedriftene har jo gjerne mellom to og fire ansatte, det skaper jo stor lojalitet til sjefen. Det meste er familiære bedrifter med tette bånd. (forbunds nivå)



### 4.3 Hvordan stopper arbeidsgiver organisering og tariffavtale?

Videre spurte vi om i hvilke situasjoner de opplever motstand mot organisering og tariffavtaler blant arbeidsgivere. På dette spørsmålet fikk vi veldig mange eksempler og beskrivelser av informantenes erfaringer med hvordan arbeidsgivernes motstand skjer i praksis. Her beskriver vi forbundenes ulike erfaringer med hvordan enkelte arbeidsgivere forsøker å hindre representanter fra forbundene og organisasjonsarbeidere tilgang til bedriften.

#### Hindre tilgang til bedriften

Hvor lett eller vanskelig det er å få innpass i bedriftene for å informere ansatte, varierer mellom de ulike bransjene. Servicebedrifter som hoteller, restauranter og handelsbedrifter er åpne for gjester og kunder, og det er mulig å gå inn og snakke med ansatte mens de er på jobb. Selv om bedrifter i disse bransjene er lett tilgjengelige, fortalte flere av informantene at de opplever å møte motstand hos enkelte arbeidsgivere. Som eksempler ble det nevnt at arbeidsgiver kastet informasjonsmateriell om fagorganisering som ble lagt igjen, at ansatte ble tydelig nervøse og ikke ønsket å snakke med dem om fagorganisering, samt at enkelte arbeidsgivere selv kom og ba dem om å forlate restauranten eller butikken. Sitatene nedenfor illustrerer hvordan noen av informantene har opplevd vervearbeidet innen restaurant og varehandel. Her er det lett å komme seg inn på arbeidsplassene, men vervearbeidet møter likevel motstand:

I de små butikkene, der eier er til stede og jobber med noen deltidsansatte, så blir vi ofte høflig sendt på dør. Ofte er de veldig avisende: «Nei, her har vi det så bra.» Vi blir loset pent og høflig ut, det er en bransje som er gode på service, så det er sjelden vi opplever noe som er direkte ubehagelig. (organisasjonsarbeider)

I et stort varehus gikk vi rundt og presenterte oss og snakket med de ansatte. Når det er kunder i butikken, så trekker vi oss alltid til side. I dette varehuset fikk jeg en mail fra leder i etterkant om at vi var i veien, og at de ansatte ikke ønsker oss der. Veldig rart, for vi opplevde at de ansatte ville snakke med oss, og vi trakk oss unna så fort det kom kunder som krevde oppmerksomheten. Mailen fra leder var nesten truende i stilen og kom overraskende i etterkant av besøket. (organisasjonsarbeider)

Vi prøver å snakke med ansatte når vi er ute, spør om de vet hva Fellesforbundet og LO er, og om de har tariffavtale. Ofte får vi høre at de har tariffavtale, men i praksis så følger bedriften bare tariffavtale. Det er bevisst fra arbeidsgiverne at de sier at de følger tariffavtale, for å hindre krav. (leder, avdeling)

I bransjene hvor bedriftene har strengere adgangskontroll, opplevde informantene i en del tilfeller at de ble nektet adgang, eller at de fikk en avtale, men at denne enten ble utsatt eller avlyst. Det vil si at det var vanskelig å få til informasjonsmøter i bedriftene. Disse to sitatene illustrerer det flere av informantene fortalte om motstand mot medlemsverving på arbeidsplassen i bedrifter med adgangskontroll:

Det jeg ser, er at det har blitt mer vanlig at arbeidsgivere kan være hyggelige med meg i telefonen, men samtidig er de helt tydelige på at fagforeninger må holde seg unna hans bedrift. Jeg har blitt avvist fra å snakke med de ansatte i bedrifter hvor daglig leder helt klart fortalte at det at jeg fikk komme til bedriften for å orientere ansatte om fagforeningsmedlemskap og tariffavtale, var ikke hans ansatte interessert i, og det var heller ikke han interessert i. Hver uke møter jeg situasjoner der daglig leder svarer på vegne av de ansatte; de ikke er interessert i å snakke med meg. (organisasjonsarbeider)

Vi får også henvendelser fra enkeltmedlemmer som ønsker noe mer på sin arbeidsplass, og da hjelper vi dem med et konstituerende møte [for å danne en klubb]. Av og til får vi til et slikt møte i bedriften, men ofte kommer de til oss. Bedriften viser ofte motstand når de får henvendelse og spørsmål om vi kan ha konstituerende møte hos dem. (leder, distrikt)

Flere av informantene forteller om konkrete situasjoner hvor forbundenes representanter har blitt nektet tilgang til bedriften for å informere ansatte om fordeler med medlemskap og tariffavtalen. Dette ble av flere trukket fram som svært vanskelige situasjoner og de mest åpenbare strategiene for å hindre fagorganisering og dermed forsøk på fagforeningsknusing.

I bedrifter hvor forbundene ble nektet tilgang, mente flere at arbeidsgiver bevisst feilinformerte ansatte om fagforeningenes rolle og tariffavtalene og bygget opp om en fryktkultur som hindret ansatte i å ønske fagorganisering. I boksen har vi tatt med sitater fra to av informantene som forteller om erfaringer med arbeidsgivere som aktivt hindrer forbundene tilgang til bedriftene:

Det verste er der vi ikke får komme inn, der de ansatte får beskjed av arbeidsgiver at de går ned i lønn hvis de organiserer seg. Vi får ikke komme inn og si at det er feil, så de ansatte tror på det arbeidsgiver forteller. (forbunds nivå)

En strategi er der de stenger dørene for oss og driver fryktkultur på bedriften. En bedrift [navn] har nektet å svare på henvendelser, ringer ikke tilbake, slenger døra i fleisen på oss. Oppdager de at vi inviterer til medlemsmøte, så blir én og én tatt til side for å fortelle hva faenskap tariffavtale vil bringe med seg. Arbeidsgiver truer med å sette alle ned i lønn hvis de organiserer seg og krever tariffavtale. (organisasjonsarbeider)

Hvis organisasjonsarbeiderne nektes adgang til bedriften, kan man arrangere en «portaksjon», det vil si dele ut informasjon når ansatte kommer på jobb eller avslutter

arbeidsdagen. Noen av informantene forteller at problemene ikke bare er knyttet til at fagforeningene/organisasjonsarbeiderne nektes tilgang til enkelte av bedriftene, men at det også kan være vanskelig å drive vervearbeid utenfor bedriftens lokaler. Det ble referert eksempler på at arbeidsgiver kan komme ut for å få disse til å fjerne seg. En av organisasjonsarbeiderne kunne også fortelle at vedkommende var truet med politianmeldelse selv om vedkommende oppholdt seg på offentlig grunn. I slike tilfeller kan det også være krevende å få ansatte i tale. En av informantene på forbundsnivå fortalte om erfaringer med ansatte som tydelig er redde for at sjefen eller kolleger skal se at de snakker med representanter fra fagforeningen, også når dette skjer utenfor bedriftens lokaler:

Vi har også eksempler på folk som er redde for at sjefen eller andre ansatte skal se at de er på møte med fagforeningen. Ser seg over skuldra når vi for eksempel møtes på en kafé. Det er helt vanvittig, vi må være forsiktig med hvor vi snakker med folk. Det skumle med det ordet [fagforeningsknusing] er at vi føyer det bort, sier at det ikke er som i gruvesamfunnet tidligere. Samtidig som vi ser hvor ille det er for de som er nederst på rangstigen. (forbundsnivå)

#### **4.4 Argumenter som brukes mot tariffavtale**

I de tilfellene hvor forsøk på organisering og etablering av tariffavtale møtte sterk motstand fra arbeidsgiver, var det ofte fordi arbeidsgiver mente at tariffavtale ikke var nødvendig for denne bedriften. Dette handlet ofte om små bedrifter med færre enn ti ansatte og hvor daglig leder også var eier av bedriften og selv deltok i den daglige produksjonen. Vi fikk eksempler på flere ulike argumenter som arbeidsgivere som ikke ønsker tariffavtale i bedriften, bruker. Her har vi samlet disse argumentene i tre hovedgrupper som vi beskriver nærmere nedenfor: (1) begrensninger i fleksibilitet, (2) økonomiske begrunnelser og (3) begrensninger i styringsrett. Flere av informantene la også vekt på at arbeidsgivere som motsatte seg organisering og tariffavtaler i bedriftene, ofte brukte flere av disse begrunnelsene, og at argumentene kan være nokså sammenvevde.

##### **Begrensninger i fleksibilitet**

Et argument forbundene ofte møter hos arbeidsgivere som ikke ønsker tariffavtale, er at tariffavtale vil legge begrensninger på fleksibiliteten. I disse tilfellene er det ofte arbeidstidsreglene i tariffavtalene som trekkes fram som begrunnelse for hvorfor arbeidsgiver mener tariffavtale vil gi mindre fleksibilitet både for bedriften og de ansatte.

Informantene fortalte at arbeidsgiver også kan benytte slike argumenter for å skremme eller fraråde arbeidstakere fra å organisere seg eller kreve tariffavtale. I flere av bransjene er muligheter til å påta seg flere vakter og å kunne bytte vakter vurdert som viktig blant ansatte. Arbeidsgiveres påstand om at tariffavtalen vil begrense dette, blir av informantene nevnt som et hinder mot fagorganisering. Påstander om mindre fleksibilitet ble særlig nevnt i utelivsbransjen og innen varetransport. I boksen nedenfor forteller en av informantene på forbundsnivå om sine erfaringer med hvordan arbeidsgivers påstander om at tariffavtale vil begrense fleksibiliteten, bidrar til å gjøre arbeidet med fagorganisering vanskelig:

Arbeidsgiver truer også med at man må gå over til skiftkjøring ved overgang til tariffavtale, da går gardinen ned for mange av sjåførene. Mange bor nærmest i lastebilen og har personalisert den, dette gir også arbeidsgiver som eier bilen, et pressmiddel.

En vanlig metode er å tilby andre goder til ikke-organiserte, mens man sier til de organiserte at «dere har jo avtalen å følge». Så det er mange metoder som går igjen. Dette er en bransje der folk ikke er så lette å organisere. Friheten står sterkt, selv om mange ser argumentene våre om lønnsforhold og så videre. Vi får aldri denne gruppen til å demonstrere for høyere lønn, men gjerne dieselprisen. (forbunds nivå)

Den samme informanten legger til at oppfatninger om at tariffavtalen vil bidra til å begrense fleksibiliteten, er vanlig både hos arbeidsgiver og sjåfører i små transportbedrifter hvor relasjonen mellom ansatte og arbeidsgiver i mange tilfeller er tette og personlige. Flere av forbundene vi intervjuet, delte disse erfaringene med at tariffavtalen oppfattes som begrensende for fleksibiliteten hos både ansatte og arbeidsgiver i små bedrifter med tette bånd mellom arbeidsgiver og ansatte. Disse bedriftene er i mange tilfeller familieeide og hvor daglig leder selv jobber i produksjonen.

### **Økonomiske begrunnelser**

Begrunnelser om at tariffavtale kommer til å koste bedriften dyrt, er et annet argument som forbundene ofte opplever hos arbeidsgivere som ikke ønsker tariffavtale. Særlig gjelder det AFP-ordningen, som en del arbeidsgivere mener vil gi ekstra kostnader som ikke vil komme bedriftens ansatte til gode, fordi mange er unge og/eller bedriften har høy turnover. Slike argumenter brukes også overfor de ansatte. Flere forteller om arbeidsgivere som sier til ansatte at bedriften ikke har råd til å betale lønn i henhold til tariffavtalen, og at krav om tariffavtale i praksis vil bety at bedriften går konkurs. Forbundene har i liten grad muligheter for å etterprøve slike argumenter, men framholder på generelt grunnlag at bedrifter bør ha økonomisk evne til å betale ansatte lønn som i tariffavtalen. Arbeidsgivers bekymring for bedriftens økonomi kan i enkelte tilfeller være reelle, men flere informanter mente at dette var argumenter og bekymringer som nærmest kom som en ryggmargsrefleks hos enkelte arbeidsgivere når tariffavtale kom opp som et tema i bedriften. Økonomiske begrunnelser var noe forbundene særlig erfarte i forkant av at tariffavtalen ble undertegnet, noe følgende sitat fra en organisasjonsarbeider illustrerer:

Det [fagforeningsknusing] kommer tydeligere og mer til syne før det er etablert tariffavtale. Da trues det med at dette blir dyrt og blir kroken på døra, folk får færre vakter, og det lokkes med bonuser hvis de ikke organiserer seg og krever tariffavtale. Når avtale er på plass, så blir det mykere form på det, at avtalen ikke følges, for eksempel. Jeg tenker ofte at de ikke driver med fagforeningsknusing da, men at det mer handler om å stikke kjepper i hjula for tillitsvalgte. (organisasjonsarbeider)

## Begrensninger i styringsrett

Et argument som flere av forbundene opplever hos arbeidsgivere som ikke ønsker tariffavtale, er at tariffavtale vil begrense arbeidsgivers styringsrett. I noen tilfeller er dette direkte kommunisert, i andre er det mer underliggende i samtaler med arbeidsgiver. Argumenter om begrensninger i styringsrett er vanlig i små familieeide bedrifter, som i mange tilfeller har færre enn ti ansatte, men også i større bedrifter oppleves motstand mot ordninger som oppfattes som begrensende for styringsretten. Ifølge våre informanter handler dette (i de små familieeide bedriftene) om at eier ønsker å beholde all makt i bedriften, mens det i de større bedriftene ofte kan handle om at kollektive ordninger med tariffavtale, tillitsvalgte og rett til medbestemmelse er et system som står i direkte konflikt med bedriftens eget HR-system. Når det gjelder HR-systemer, kan det dreie seg om systemer som er felles for bedrifter i et større internasjonale konsern med utenlandske eiere, eller er utviklet med utgangspunkt i en ledelsesfilosofi som ikke inkluderer fagforeninger. En av informantene forteller slik om erfaringene med motstand mot fagorganisering hos en stor norskeid bedrift:

Motstanden handler om at disse bedriftene har sitt eget belønningssystem, styringssystem og HR-system, og det er de redd for at de skal miste. Dette er hierarkiske bedrifter hvor lokale ledere har et lite rom for å belønne og gi incentiver etter eget hode, og det er dette vi kommer inn og rokker på – med faste kriterier for ansiennitet, bemanning, opprykk, nedbemanning og så videre. Vi blander oss inn i styringsretten deres, dette er to konkurrerende systemer som krasjer. Det er der det ligger. (leder, distrikt)

## En kombinasjon av alt

Som nevnt la flere av informantene vekt på at arbeidsgivere som viste motstand mot organisering og tariffavtaler i bedriftene, ofte brukte flere av disse begrunnelsene som vi har beskrevet over, og at argumentene kan være nokså sammenvevde. I de bedriftene hvor arbeidsgiver absolutt ikke ønsker fagorganisering og tariffavtaler velkommen, så kan forsøkene på fagorganisering møte stor motstand, noe dette sitatet fra utelivsbransjen illustrerer:

Det er en kombinasjon av alt – ønsker ikke AFP, ikke begrense styringsretten, ikke forholde seg til tillitsvalgte, mener det er for dyrt, ansatte må ha mer lønn hvis de får tariffavtale. I utelivsbransjen er det også argumenter om at tariffavtalen ikke er tilpasset dem. Det er dette med vaktlistene som skal rullere, og hvor de må være enige med tillitsvalgte, som er problemet slik arbeidsgiverne ser det. De argumenter for at det blir mindre fleksibilitet, og mener de mister noe av styringsretten sin. Praksis nå er at vaktlistene endres på svært kort varsel, ofte bare et par timer før vakta starter. (leder, avdeling)

## 4.5 Hindre etablering av tillitsvalgte og tariffavtale

Det andre steget i modellen (figur 3.1) handler om å få på plass tillitsvalgte og tariffavtale i virksomheter hvor fagforbundene har medlemmer. Dette vil være situasjoner der organisasjonsarbeidet er kommet så langt at det kan bli aktuelt å sende over et krav om tariffavtale og etablere en klubb. På dette steget kan arbeidsgiverne forsøke å overtale medlemmene til å trekke kravet om tariffavtale eller la være å sende det. Arbeidsgiver kan også forsøke å hindre at det etableres en lokal klubb med tillitsvalgte ved på ulike måter å skremme ansatte fra å påta seg verv som tillitsvalgte eller «stikke kjepper i hjula for tillitsvalgte» – som en av organisasjonsarbeiderne referert i forrige avsnitt sa. Her vil det i praksis være overlapp mellom steg én og to i modellen, men på dette andre steget kan i mange tilfeller motstanden fra arbeidsgiver mot etablering av tariffavtale bli mer konkret, eksempelvis ved at krav om tariffavtale blir møtt med et tilbud fra arbeidsgiver om bedre ordninger enn i tariffavtalen dersom kravet trekkes, eller eventuelle trusler om å ta bort allerede etablerte goder dersom ansatte krever tariffavtale. Andre eksempler på motstand er tilfeller der krav om tariffavtale blir møtt med en «splitt og hersk-strategi» som innebærer at arbeidsgiver tilbyr en rekke goder til de som ikke organiserer seg. I intervjuene fikk vi flere eksempler fra de seks bransjene vi har undersøkt, om hvordan arbeidet med etablering av tariffavtale og tillitsvalgte ute i bedriftene møter motstand hos arbeidsgivere som ikke ønsker organisering og tariffavtale i bedriften.

### Fremme krav om tariffavtale i bedriftene

Det finnes regler for når de ansatte kan kreve en tariffavtale. Hvis arbeidsgiver er organisert i en arbeidsgiverorganisasjon, gjelder hovedavtalens bestemmelser<sup>11</sup> – noe som innebærer at arbeidsgiver plikter å inngå tariffavtale hvis forutsetningene for kravet er til stede. I bedrifter som ikke er organisert, gjelder ikke slike bestemmelser og et fagforbund kan/må gå til streik hvis arbeidsgiver nekter å inngå tariffavtale.

Disse reglene ligger til grunn når forbundene vurderer om og når de skal kreve tariffavtale, og hvordan de forbereder medlemmene på prosessen med å få på plass tariffavtale i aktuelle bedrifter. Ifølge informantene byr det sjelden på store problemer å få på plass tariffavtale i de bedriftene som er organisert i en arbeidsgiverorganisasjon (NHO eller Virke) når vilkårene for å kunne kreve tariffavtale er oppfylt. Utfordringene er først og fremst knyttet til bedrifter som ikke er organisert i en arbeidsgiverorganisasjon, og hvor arbeidsgiver viser stor motstand mot å inngå tariffavtale.

Flere av informantene fortalte at prosessene med å kreve tariffavtale i uorganiserte bedrifter kan være svært krevende, og at det er viktig å forberede medlemmene på dette før de starter prosessen. Ofte erfarer de at prosessen trekker ut i tid, og utfordringene er særlig store i bransjer og virksomheter med høy turnover og mange unge ansatte. Høy turnover gir også en risiko for at ansatte slutter i bedriften og melder seg ut av forbundet før en avtale er på plass. Dermed kan man stå i en situasjon der vilkåret om minst 10 prosent organiserte for å kreve avtale ikke lenger er oppfylt.

---

<sup>11</sup> For det første må ansatte være organisert i et LO-forbund. I hovedavtalen mellom LO og NHO er vilkåret at LO-forbundet organiserer minst 10 prosent av arbeidstakerne i bedriften innenfor det aktuelle tariffområdet. I privat sektor må det rettes krav til den enkelte arbeidsgiver om at det skal opprettes tariffavtale på bedriften.

Informantene sa klart at de ønsket at grunnlaget for å kreve tariffavtale i en bedrift skulle være så robust som mulig, og i de fleste tilfeller opererte de med en nedre grense på 50 prosent organiserte før de faktisk krevde tariffavtale i bedriften. Med 50 prosent organiserte var grunnlaget for å kreve avtale sikret selv om noen medlemmer sluttet i bedriften eller meldte seg ut underveis i prosessen. Det er alltid en risiko for at forbundet må ta medlemmene ut i streik dersom kravet om tariffavtale i en uorganisert bedrift ikke fører fram, og en stor andel organiserte betyr at en eventuell streik kan ramme bedriften hardt.

Utfordringer med å kreve tariffavtale ble grundig vurdert i hvert enkelt tilfelle, og følgende sitater fra tre av informantene illustrerer noen av vurderingene som kan være aktuelle å gjøre i forkant:

Vi vil gjerne ha mer enn 10 prosent. Er bedriften interessert, så er det ingenting i veien for å kreve avtalen. Hvis vi må streike for å få på plass, så blir det tynt med 10 prosent. Vi forbereder medlemmene på at det kan bli en vanskelig prosess – vi må være ærlige. (organisasjonsarbeider)

Vi er klare på at det er de ansatte som krever tariffavtale, og ikke forbundet. Vi vurderer om vi kan lamme bedriften med streik før vi sender krav om tariffavtale. Gjør vi ikke det, så lar vi være å kreve. Vi forbereder medlemmene på hva som kan skje når vi krever tariffavtale. Av og til må vi bremse medlemmene for de er så ivrige på å få tariffavtale, og de skjønner ikke hvor krevende det kan bli. (leder, region)

Hos oss må de [medlemmene] signere at de vil stå løpet ut dersom vi krever tariffavtale. Hvis vi først setter i gang en prosess, da nytter det ikke hvis folk melder seg ut før tariffavtale er på plass. (leder, avdeling)

### **Streik for tariffavtale – Olivia Hegdehaugsveien**

Det finnes flere eksempler på bedrifter hvor ansatte har streiket for å få tariffavtale i de seks bransjene vi har undersøkt. Et eksempel er restaurantkjeden Olivias restaurant i Hegdehaugsveien i Oslo hvor medlemmer i Fellesforbundet streiket for tariffavtale i 2023. Her gir vi en kort presentasjon av saken basert på informasjon i media:

## **Olivia Hegdehaugsveien**

Medlemmer i Fellesforbundet var i streik i nesten to måneder fra februar til april 2023 for å få tariffavtale ved restauranten Olivia Hegdehaugsveien. Arbeidsgiveren avviste kravet og begrunnet det med at et flertall av de ansatte heller foretrakk en husavtale, som ifølge ledelsen hadde bedre vilkår for de ansatte.

De streikende medlemmene i Fellesforbundet sto ute i all slags vær. Restauranten ble stengt midlertidig da det ble varslet betinget sympatistreik fra ni bedrifter, noe som ville lammet forsyningen av mat og drikke.

Etter intense forhandlinger mellom ledelsen og Fellesforbundet, og møter hos Riksmekleren, ble det inngått tariffavtale for restauranten Olivia Hegdehaugsveien.

Tariffavtalen med Fellesforbundet gjelder bare for restauranten Olivia Hegdehaugsveien, mens en egen husavtale mellom Husforeningen og ledelsen i Olivia gjelder for de andre Olivia-restaurantene.

Klubbleder, som ledet streiken ved Olivia, erklærer at det var verdt kampen, takker støttespillere og fremhever betydningen av fagforeningens styrke ved sympatistreik på tvers av forbund.

*(Kilde: E24 4. og 11. april 2023, Magasinet for fagorganiserte 11. april 2023, FriFagbevegelse 22. oktober 2023)*

Som beskrevet ble kravet om tariffavtale i dette tilfellet avvist av arbeidsgiver med begrunnelse om at et flertall av de ansatte i restaurantkjeden foretrakk en husavtale som var inngått med en egen Husforening. Om Husforeningen i Olivia, skriver FriFagbevegelse at dette sannsynligvis er de tilsatte verneombudene fra restaurantens ulike avdelinger i Norge (FriFagbevegelse, 17.03.2023). FriFagbevegelse skriver videre at det ifølge ledelsen i Olivia også blir arrangert informasjonsmøte om husavtalen på alle avdelingene før de sender den ut på digital avstemming til alle de over 900 ansatte.

Konflikten hardnet til da det ble varslet betinget sympatistreik fra andre forbund. Betinget streik vil si at kun arbeid med tilknytning til motparten i hovedkonflikten blir omfattet av streiken, mens arbeidstakerne ellers utfører sitt arbeid på vanlig måte (Kommentarer til Hovedavtalen 2018–2021). Klubbleder som ledet streiken ved Olivia, uttalte senere at sympatistreik fra andre bedrifter var viktig for å styrke klubbens maktmidler i denne konflikten, som resulterte i at det ble inngått tariffavtale for restauranten i Hegdehaugsveien i april 2023. Tariffavtalen ble kun inngått for denne Olivia-restauranten.

### **Kjøpe seg ut av kravet: tilbud om alternative goder til ansatte**

En metode for å stoppe krav om tariffavtale som vi også har knyttet til det andre steget i modellen i figur 3.1, er å tilby ansatte andre eller alternative goder dersom de ikke organiserer seg og krever tariffavtale. Ifølge informantene er dette en strategi som brukes i samtlige av de seks bransjene vi spurte om, men at det er noe variasjon i hvilke goder det er snakk om. Eksempler på alternative goder som ble nevnt i intervjuene, er tilbud



om høyere lønn enn i tariffavtalen, tilbud om tillegg for natt/helg som er høyere enn i tariffavtalen, ulike bonusordninger, muligheter til å kjøpe rabatterte varer og tjenester med mer. Flere av informantene mente at slike alternative goder ofte kunne virke attraktive for ansatte på kort sikt, men at konsekvensene på litt lengre sikt er vanskelige å vurdere. Blant annet ble det nevnt at lønnstillegg gitt av arbeidsgiver ikke blir justert årlig, på samme måte som tariffavtalt lønn blir. Flere fortalte også om bedrifter hvor de opplever at arbeidsgiver bevisst driver en «splitt og hersk-strategi» blant ansatte ved å gi flere goder, som for eksempel bonus og stillingsopprykk til ansatte som velger å ikke organisere seg. Nedenfor har vi tatt med to sitater som illustrerer forbundenes erfaringer med hvordan enkelte arbeidsgivere forsøker å hindre organisering ved å tilby – eller å trekke tilbake – lønn eller andre goder:

Arbeidsgiver både lokker og truer. Enkelte steder har de tilbud om samme lønna som i tariffavtale og argumenterer for at det ikke er behov for tariffavtale. Vi er ikke til stede når dette blir sagt, så vi får høre det i ettertid. Mange får også litt høyere lønn enn i tariffavtalen, men ved neste lønnsoppgjør får de ingen ting og blir lønns-tapere. (leder, avdeling)

Hovedgrepet er å ta fra ansatte bonuser der hvor vi får på plass tariffavtale. (leder, region)

### **Hindre tillitsvalgte og gjøre det vanskelig å fylle vervet**

På det andre trinnet i modellen har vi også plassert arbeidsgivers strategier for å hindre etableringen av tillitsvalgte i bedriften, som ofte vil være det første steget for å etablere en klubb i bedriften. Våre informanter forteller at det er vanlig at arbeidsgivere som ikke ønsker fagorganisering og tariffavtaler i bedriften, heller ikke anerkjenner tillitsvalgte og deres rolle. Ifølge informantene handler dette først og fremst om arbeidsgiveres motstand mot tariffavtalene og medbestemmelsesordningene som begrenser arbeidsgivers styringsrett, noe vi også har nevnt i et tidligere avsnitt. Hvordan tillitsvalgte i praksis hindres i bedriftene, varierer, men både direkte og mer indirekte metoder synes å være vanlig. Blant direkte metoder nevnes ulike aktive grep for at tillitsvalgte ikke skal bli værende i vervet, for eksempel direkte konfrontasjoner, omplassering, endringer i vakt/turplaner med mer. Indirekte metoder handler mer om å ikke tilrettelegge for at tillitsvalgte skal kunne utføre vervet i bedriften, og hvor det å ikke få tid til tillitsvalgtarbeid og/eller ikke invitere til medvirkning eller noen form for partssamarbeid synes å være mest vanlig. Slike metoder som er mer indirekte, kan plasseres på det tredje steget i modellen (figur 3.1), og vi kommer tilbake til dette i kapittel 5.

Som vist i kapittel 2 er organisasjonsgraden og tariffavtaledekningen lav i de bransjene vi har undersøkt, sammenlignet med arbeidslivet ellers. Flere av informantene fortalte at de generelt erfarte at det, av ulike grunner, er vanskelig å få medlemmer til å påta seg tillitsverv i disse bransjene, og at de ofte bruker mye tid og ressurser på å følge opp tillitsvalgte i enkelte bedrifter. Her vil kjennetegn ved sektorene spille inn. Stor grad av individualisme og liten interesse for fagforeningsmedlemskap og tillitsverv trekkes spesielt fram innenfor deler av varetransport og IKT. Dessuten er det vanskelig med medlemsrekruttering generelt og rekruttering av tillitsvalgte særlig der hvor andelen

innvandrere er stor, som innenfor renhold, bakeri- og ferdigmatproduksjon samt utelivsbransjen. Situasjonen som tillitsvalgt i en bedrift der arbeidsgiver ikke ønsker fagforening, spiller også inn. Flere av forbundene erfarte stor vegring mot å påta seg tillitsverv som kunne medføre konfronterende og ubehagelige møter med arbeidsgiver. En av informantene forteller følgende om barrierer for å få tillitsvalgte på plass i bedrifter hvor det er inngått tariffavtale:

Jeg tror mye av det handler om redsel for ubehag i møte med arbeidsgiver. Mange vet ikke hva det innebærer å være tillitsvalgt, mange har en forestilling om at de skal «ta arbeidsgiver», men slik er det ikke. (organisasjonsarbeider)

### **Fagforeningsknusing i praksis: noen erfaringer fra Elkjøp, Power og XXL**

Fagforbundet Handel og Kontor i Norge avdeling Oslo/Akershus forteller i intervju om flere eksempler på hvordan krav om tariffavtale for medlemmer hos store kjeder innen elektro og sportsutstyr har blitt møtt med sterk motstand fra arbeidsgiverne. Konkret handler det om erfaringer med å reise krav om tariffavtale for medlemmer som jobber i varehus hos Elkjøp, Power og XXL.<sup>12</sup> Forbundet erfarer at når ansatte organiserer seg i en fagforening i Elkjøp, Power og XXL, møtes de med en holdning som skiller seg sterkt fra det forbundet normalt opplever hos andre arbeidsgivere på samme størrelse. Hos disse oppleves en bedriftskultur hvor HR-direktører, regionsledere, varehussjefer og mellomledere på avdelingsnivå i varehusene legger press på de ansatte for å hindre at de organiserer seg. Forbundet mener dette handler om fagforeningsknusing i praksis, og har oppsummert teknikkene de opplever brukt i bedriftene i ti punkter i årsberetningen 2017, som vi i boksen nedenfor gjengir i sin helhet:

---

<sup>12</sup> Elkjøp, Power og XXL var ikke medlem i en arbeidsgiverorganisasjon på tidspunktet da HK avd. Oslo/Akershus krevde tariffavtale.

- De ansatte blir tatt inn til en-til-en møter med sin leder for å bli fortalt at bedriften ikke ønsker tariffavtale. Det samme budskapet er tema for personalmøter. De ansatte blir fortalt at det eneste HK er interessert i er kontingentpengene deres slik at de kan lønne sine egne ansatte som etter det ikke kommer til å bry seg om medlemmene.
- Bedriften lover å gi de ansatte bedre betingelser enn en tariffavtale med HK. De omtaler bedriftens egen «avtale» som for eksempel «Power-avtalen»: De beste selgerne blir gitt bonuser, som de nekter å utbetale i varehusene hvor de ansatte har krevd tariffavtale. (Samtidig blir alle ansatte fratatt UB-tilleggene.)
- Bedriften mener videre at de ansatte ikke trenger pensjon, og forteller (ønsker?) at de ikke er mange ansatte som blir til pensjonsalder. De hevder at det tariffbedrifter betaler inn i AFP isteden kan brukes til ekstra lønn.
- Bedriftene organiserer sine egne valg av «tillitsvalgte» blant alle ansatte. Disse har ingen mulighet til å gå videre med uenigheter med bedriften, men blir alibier for å unngå at de ansatte organiserer seg i en ordentlig fagforening. Videre gis enkelte ansatte helt ned på medarbeidernivå oppgaver med å overtale ansatte til ikke å kreve tariffavtale. I Power har disse ansatte til og med fått et navn: «Power-avtale ambassadører»
- Bedriftene trener kravene vi fremmer om opprettelse av tariffavtale, og bruker tid på å få de ansatte til å frafalle kravet. De svarer ikke på e-post eller rekommanderte brev fra HK, men venter til vi faktisk leverer plassoppsigelse og varsler Riksmegleren om at vi tar medlemmene ut i streik om de ikke blir undertegnet tariffavtale.
- Ledelsen forteller om de dårlige erfaringene med tariffavtale ved andre varehus. (Disse historiene blir avkreftet når de ansatte gjennom HK får kontakt med hverandre på tvers av varehusene)
- Når noen krever tariffavtale settes det i gang undergravings-kampanjer mot frontfigurene blant de ansatte som organiserer seg i HK. For eksempel spres det påstander om at de har løyet om godene ved tariffavtale eller lurt de andre til å organisere seg.
- Ansatte blir fortalt og opplever at HK-organiserte ikke får høyere stillinger, eller kan gjøre karriere i bedriften. (Noe som vel kanskje sier seg selv når vi veit en av forventningene til lederne i disse bedriftene er at de hindrer sine underordnede i å organisere seg...). Banale ting som at leder slutter å hilse, er også signaler som ikke er til å misforstå.
- Det gjøres individuelle avtaler om bedring av lønns- og arbeidsbetingelser for de ansatte. Dette har vi eksempler på at er gitt som direkte motytelser mot at ansatte dokumenterer at de har meldt seg ut av HK.
- Det avholdes avstemninger med håndsopprekning på personalmøter, eller betrodde ansatte organiserer underskriftskampanjer som offentliggjøres. Disse blir av mange oppfattet som «svarte-lister», oversikter over ansatte som er «illojale» og «lojale» mot bedriften.

*Kilde: Beretning 2017 HK i Norge Oslo/Akershus*

HK krever tariffavtale for det enkelte varehus og opplever mye av den samme motstanden i hvert tilfelle. Den positive betydningen av støtte og solidaritetsmarkeringer fra klubber i varehus hvor man allerede har fått på plass tariffavtale, og fra lokale organisasjonsledd i LO, understrekes både i intervju og i årsberetningen for 2017, som har erfaringer med fagforeningsknusing som eget tema.

#### 4.6 Oppsummering

Intervjuer med organisasjonsarbeidere, tillitsvalgte og representanter fra forbundsnivå viser at motstand fra arbeidsgiver kan gjøre det krevende å «organisere opp» i betydningen verve medlemmer og få på plass tariffavtaler i bedrifter uten partsforhold. Organisasjonsarbeiderne trekker fram at arbeidsgiverne kan begrunne sin motstand i at en fagforening på bedriften vil gi mindre fleksibilitet, økte kostnader, utfordre styringsretten og i noen tilfeller være i motstrid med bedriftens HR-system. Motstanden tar ulike former. De som skal informere og organisere, slipper ikke inn på arbeidsplassen, enten ved at det aldri passer, eller ved at de nektes adgang. I enkelte tilfeller er det også krevende å informere utenfor porten, og arbeidsgiver kan advare ansatte mot å snakke med organisasjonsarbeiderne. Andre strategier er å skremme eller overbevise ansatte om å avslå fra å organisere seg ved å vise til at organisering (og tariffavtale) vil gi mindre frihet og fleksibilitet for den enkelte ansatte og/eller koste bedriften så dyrt at arbeidsplassene står i fare. Mange av de samme forholdene gjelder når organisasjonsarbeidet er kommet så langt at det forberedes krav om tariffavtale. Her er motstanden ofte mer konkret, og det vises til at arbeidsgiver kan forsøke å overbevise de organiserte om å trekke kravet gjennom å tilby alternative goder eller ved å true med å fjerne ordninger som er til de ansattes gunst. Den typen organisasjonsarbeid som omtales her, vil ofte dreie seg mot små og mellomstore bedrifter, selv om de alle minste bedriftene ikke alltid prioriteres, siden det er vanskelig å nå fram i slike. Små familieeide bedrifter oppleves som spesielt vanskelige å organisere og kreve tariffavtale i. I bedrifter som er organisert i en arbeidsgiverorganisasjon, vil et krav om tariffavtale imøtekommes. I bedrifter som står utenfor arbeidsgiverorganisasjonene, kan arbeidsgiver motsette seg kravet. Forbundene forbereder medlemmene på at slike prosesser kan være langvarige og krevende i betydning at de vil møte motstand fra arbeidsgiver. I tillegg vil forbundene normalt sikre seg at de har nok medlemmer til å opprettholde kravet selv om noen melder seg ut eller slutter. Det vil ofte være en utfordring å få på plass et godt fungerende tillitsvalgtapparat på en nyorganisert bedrift der arbeidsgiver er motstander av organisering og tariffavtale. Dette er også tema i neste kapittel.

## 5 Motarbeide og svekke fagforeningsarbeid

I dette kapittelet presenterer vi forbundenes erfaringer med steg tre og fire i modellen som ble presentert i kapittel 3, figur 3.1. Steg tre handler om å etablere en klubb som er levedyktig i virksomheten, og erfaringer med at arbeidsgiverne på ulike måter motarbeider dette. Det fjerde steget i modellen dreier seg om å etablere og opprettholde en klubb som er sterk og har kapasitet til å drive et aktivt lokalt fagforeningsarbeid. Dette steget ligger i randsonen av hva som er vårt fokus i denne kartleggingen. Vi har likevel valgt å ta med forbundenes erfaringer med hvordan arbeidsgivere på ulike måter forsøker å svekke klubben og tillitsvalgtes rolle i virksomhetene, fordi dette var tema som flere av informantene tok opp i intervjuene. Det finnes også eksempler på saker som har vært omtalt i media, som kan plasseres på det fjerde steget i modellen. De ulike stegene i modellen henger også sammen, og det vil være glidende overganger. Derfor har vi i dette kapittelet valgt å konsentrere oss om forbundenes erfaringer med motstand fra arbeidsgivere relatert til situasjoner som hører hjemme både på det vi har definert som steg tre og fire i modellen.

### 5.1 Motarbeide lokalt fagforeningsarbeid

Det tredje steget i modellen handler om ulike strategier for å motarbeide lokalt fagforeningsarbeid. Dette kan for eksempel skje ved å nekte den tillitsvalgte å bruke tid på tillitsvalgtarbeidet, nekte tillitsvalgte fri til å delta i kurs og opplæring i fagforeningsarbeid eller ved å nekte klubbmøter på arbeidsplassen og i arbeidstiden. En oppgave for organisasjonsarbeiderne er dermed å minne om rettighetene i avtaleverket knyttet til tid til tillitsvalgtarbeid og tillitsvalgtopplæring.

Her er det særlig ett tema som er gjennomgående i intervjuene med representanter fra de fem forbundene, og det er at det stadig er flere tillitsvalgte som opplever at arbeidsgiver setter spørsmålstegn ved tiden de bruker på oppgavene som tillitsvalgt. Her viser vi hva en av informantene fortalte om arbeidsgiveres spørsmål om tillitsvalgtes bruk av tid på vervet, og hvordan dette er en strategi for å svekke tillitsvalgtes posisjon i bedriften:

Det har blitt flere saker hvor arbeidsgiver stiller spørsmål ved tillitsvalgtes bruk av tid som tillitsvalgt. Flere saker hvor vi blir kontaktet av tillitsvalgte som forteller at nå har arbeidsgiver satt seg helt på bakbeina. Hovedavtalens bestemmelser om når tillitsvalgte skal ha fri, og hvordan det skal kompenseres, utfordres hele tiden. Det er vanskelig når arbeidsgiver stiller i tvil hva du gjør i vervet som tillitsvalgt, og nytten av dette for bedriften. (forbunds nivå)

Flere av informantene beskriver også hvordan beslutninger om viktige saker i mange tilfeller skjer utenfor de etablerte partsbaserte ordningene, noe som begrenser tillitsvalgtes muligheter for medvirkning og medbestemmelse. Hovedavtalens bestemmelser om medbestemmelse praktiseres ikke etter intensjonen, selv om bedriftene har tariffavtale og tillitsvalgte på plass. Flere av informantene trakk fram manglende medvirkning som

eksempler på metoder de vurderte som fagforeningsknusing, som er av en mer indirekte karakter sammenlignet med direkte konfrontasjoner mellom tillitsvalgte og ledelsen. En av informantene forklarte det slik:

Jeg tenker at fagforeningsknusing foregår på flere nivåer, noe er direkte – at arbeidsgiver prøver å kvitte seg med tillitsvalgte, gjør aktive grep for at de ikke skal bli værende i vervet. Og mer passivt, hvor de sier at de ønsker tillitsvalgte, men ikke legger til rette for at tillitsvalgte skal kunne være i bedriften. Det er snakk om skinnprosesser, hvor de får ferdigskrevne protokoller til signering, de får ikke tid til tillitsvalgtarbeid og så videre. (forbunds nivå)

Andre undersøkelser har også vist hvordan mangel på tid til tillitsvalgtarbeid og manglende medvirkning er nokså vanlig i dagens arbeidsliv,<sup>13</sup> men uten at det tolkes som forsøk på fagforeningsknusing. I våre intervjuer med representanter fra forbund i bransjer hvor organisasjonsgraden og tariffavtaledekningen er lav, ble imidlertid mangel på tilrettelegging for tillitsvalgtarbeid og mangel på partssamarbeid framholdt som metoder for å gjøre tillitsvalgtarbeid vanskelig og dermed også bidra til å knuse fagforeningen i bedriften.

## 5.2 Svekke klubb/tillitsvalgt i virksomheten

Det fjerde steget i modellen i figur 3.1 handler om å bygge opp en klubb som er sterk. Arbeidsgiver kan motarbeide dette på ulike måter som bidrar til å svekke klubben eller tillitsvalgte i bedriften. Dette kan for eksempel skje ved å gjøre ulike omorganiseringer eller i ytterste konsekvens legge ned bedriften eller gjennom konkrete forsøk på å fjerne tillitsvalgte. I intervjuene kom det opp noen eksempler på konkrete saker som informantene mente dreide seg om arbeidsgivere som bevisst prøvde å svekke klubb og/eller tillitsvalgte. Én slik sak som er allment kjent fra omtaler i media, handler om Støren og Chesterfield hoteller. Her gir vi en kort presentasjon av saken, basert på omtaler i media:

---

<sup>13</sup> Se f.eks. Trygstad et al. (2021) for nærmere beskrivelser og analyser av medbestemmelsesordningene i norsk arbeidsliv.

## Støren og Chesterfield hoteller

Støren og Chesterfield hoteller eies av Norinvest-konsernet, som også eier og driver hotellene Stav og Bakeriet. I juni 2023 var det kun Bakeriet som hadde tariffavtale.

Ved begge hotellene har det vært saker knyttet til manglende lønnsbetaling, overtid og dårlig arbeidsmiljø.

Tidligere ansatte ved Chesterfield hevder at ledelsen satte ansatte opp mot hverandre og ønsket å kvitte seg med tillitsvalgte som kjempet for tariffavtaler. Oppsigelsene kom etter at de ansatte hadde truet med streik i mai 2018 for å få tariffavtalen de hadde rett på. Ifølge tillitsvalgte ved hotellet ønsket ikke ledelsen tariffavtalen, og de ønsket å kvitte seg med tillitsvalgte som fortalte de andre hva de hadde krav på. Konflikten endte i rettsaker, hvor ansatte vant etter å ha blitt usaklig oppsagt. Chesterfield ble senere slått konkurs, og ansatte mistet jobbene sine. Hotell-driften ble senere startet opp igjen i et nytt selskap.

I juni 2023 ble lignende tilstander med manglende betaling av lønn og overtid, dårlig arbeidsmiljø preget av «fryktkultur» og tidligere ansatte som har fått avskjed på dagen, avslørt også ved Støren Hotell. Fellesforbundet blir kontaktet av ansatte på Norinvests hoteller jevnlig og opplever at det er en frykt- og reddhetskultur her, som skiller seg fra andre.

*(Kilde: Adresseavisen 2. og 8. juni 2023)*

Ved Støren og Chesterfield hoteller var omorganiseringer og konkurs, rettsaker og tap av jobber sentrale elementer i det våre informanter beskrev som omfattende prosesser og «fagforeningsknusing» hvor hovedformålet var å hindre fagorganisering og tariffavtaler i bedriften.

Inntrykk fra intervjuene er at ulike strategier for å svekke klubben og tillitsvalgtes posisjon i bedriften er former de omtaler som fagforeningsknusing som oftere skjer i store, organiserte enn i små, uorganiserte bedrifter. En av informantene fortalte at slike strategier i mange tilfeller kunne gjøre tillitsvalgtarbeidet svært krevende:

Det skjer dessverre ofte at ledere går etter tillitsvalgte. Også i store seriøse selskaper så opplever mange av våre tillitsvalgte at arbeidsgiver ikke respekterer dem.  
(leder, avdeling)

### 5.3 Norce Production: et eksempel på «fagforeningsknusing i flere steg»

Endelig vil vi presentere et eksempel som nærmest kan beskrives som «fagforeningsknusing i flere steg», det vil si at vi kan gjenkjenne flere av stegene i figur 3.1 i saken slik den er beskrevet i informantintervjuer, en rekke medieoppslag og tidligere forskning (Lekve, 2020). Det handler om Sekkingstad AS, som driver innen fiskeindustrien, og som i all hovedsak har basert seg på polske arbeidere.

Forløpet til konflikten ved Norce Production i 2017 var lang og handlet både om forskjellsbehandling av ansatte og innleide i fiskeforedlingsbedriften Sekkingstad AS og om omorganisering av virksomhet og tap av tariffavtale. Forskjellsbehandlingen dreide seg om hvordan innleide i produksjonen, som hovedsakelig var polske arbeidere, ble lønnet lavere enn fast ansatte. En slik forskjellsbehandling ble ulovlig i 2013 med innføringen av EUs vikarbyrådirektiv. NNN organiserte ansatte og hadde tariffavtale i Sekkingstad AS, men alle ansatte ble sagt opp og overflyttet til et nytt selskap kalt Norce Production rett før jul i 2012. Ansatte sto da uten tariffavtale. Forskjellsbehandlingen av polske og norske arbeidstakere medførte store lønnsforskjeller internt i bedriften og påstander om sosial dumping, hvorpå NNN krevde og fikk gjennomslag for allmenngjøring av overenskomst med minstelønnsatser for fiskeindustribedrifter. Våren 2017 meldte en rekke medlemmer seg inn hos NNN slik at de fikk et flertall av arbeiderne i Norce Production, og valgte å kreve tariffavtale. Bedriften nektet, og 8. september gikk 75 av de om lag 120 ansatte ut i streik for tariffavtale. Streiken varte til bedriften skrev under tariffavtale med NNN 11. oktober 2017.

Ifølge flere av de vi intervjuet, er denne saken et eksempel på omfattende forsøk på «fagforeningsknusing på norsk». Påstander om fagforeningsknusing brukes også i flere medieoppslag som beskriver prosessen ved Sekkingstad og Sund. Her gir vi en kort presentasjon av saken, basert på omtaler i media:



### Norce Production – Sekkingstad og Sund Laksepakkeri

I oktober 2017 signerte Norce Production tariffavtale med Norsk Nærings- og Nytelsmiddelarbeiderforbund (NNN) etter at de ansatte, i hovedsak polske arbeidere, hadde streiket i 34 dager for å få avtale. Men etter kort tid ble selskapet slått konkurs, 5. april 2018. Allerede to uker etter konkursen startet tre tidligere ledere opp igjen driften i et nytt selskap, Sund Laksepakkeri AS. Ingen av de fagorganiserte fikk mulighet til å jobbe på den nye bedriften. «Dette er et av de verste forsøkene på fagforeningsknusing vi har sett i Norge», skrev LabourStart Campaigns på sine nettsider og oppfordret til e-postkampanje for å støtte arbeiderne. Sekkingstad-saken kom opp for tingretten i juni 2019. Retten skulle avgjøre om 45 fagorganiserte var blitt diskriminert da Sund Laks ansatte. Dommen slo fast at de fagorganiserte ble diskriminert. Sund Laks valgte å gi 85 uorganiserte jobb, mens ingen av de fagorganiserte fikk tilbud om arbeid. Sund Laks tapte saken, og de 45 polske arbeidere ble tilkjent erstatning på 18,1 millioner, i tillegg måtte Sund Laks og Sund Laksepakkeri betale arbeidernes saksomkostninger. Sund Laksepakkeri anket saken til lagmannsretten, men i februar 2020 valgte Sund Laksepakkeri å slå seg konkurs som følge av dommen og kravet på cirka 20 millioner. Én uke etter at laksepakkeriet gikk konkurs, ble det klart at slakteriet med de om lag 90 uorganiserte ansatte i Skaganeset skulle drives videre av Fjord Processing AS, med Sekkingstad-gruppen som hovedeier. De mente det var liten risiko for at kravet på ca. 20 millioner ville bli overført til et nytt selskap.

*(Kilde: Labourstartcamapaigns.net, FriFagbevegelse 4. november 2019, Kyst.no 20. februar 2020. iLaks.no 25. februar 2020)*

I en artikkel i *Norsk sosiologisk tidsskrift* analyserer Lekve (2020) konflikten ved Norce Production med utgangspunkt i teorier om makt og aktørenes ulike maktgrunnlag. Lekve beskriver arbeidstakernes maktstrategi i konflikten om Norce Production som vellykket, men likevel tapte de streiken. De organiserte arbeidstakerne oppnådde tariffavtale i noen måneder, men så endte de opp som arbeidsledige og i rettssalen, mens fileteringen av fisk i fabrikken på Skaganeset fortsatte. Lekve forklarer dette gjennom samspillet av det strukturelle og institusjonelle maktgrunnlaget som likevel ga arbeidsgiver et klart overtak i denne prosessen. Det institusjonelle maktgrunnlaget, skriver Lekve (s. 30–31), lå til grunn for at arbeidsgiversiden kunne iverksette konkursbegjæring og slik starte på nytt uten tariffavtale. Samtidig var ikke bedriften avhengig av hver enkelt arbeidstaker, som enkelt kunne erstattes med nye ansatte eller innleide (strukturelt maktgrunnlag). Lekve peker på det strukturelle maktgrunnlaget, som klart var i arbeidsgivers favør på det tidspunktet, som det mest vesentlige for å forklare utfallet i denne saken.

Fra fagbevegelsens ståsted blir prosessen ved Norce Production beskrevet som et av de verste forsøkene på fagforeningsknusing vi har sett i Norge. Prosessen kan stegvis beskrives ved hjelp av det konseptuelle rammeverket som ble presentert i figur 3.1. Arbeidstakernes forsøk på organisering og krav om tariffavtale ble møtt med kraftig motstand fra arbeidsgiversiden på det vi har definert som de tre første trinnene i modellen. En omorganisering av virksomheten i 2012 førte til tap av tariffavtale for de tidligere

ansatte i Sekkingstad AS, en situasjon som kan plasseres på det vi har definert som det fjerde steget for oppbygging av fagbevegelse og representasjon i virksomhetene. Etter at fagforeningen på nytt hadde bygget seg opp og streiket for tariffavtale i det nye selskapet, svarte arbeidsgiversiden denne gangen med å slå virksomheten konkurs. Konkursen kom i kjølvannet av en retts sak og dom i tingretten som slo fast at fagorganiserte var blitt diskriminert og arbeidstakerne tilkjent erstatning. Kun kort tid etter konkursen ble virksomheten startet opp igjen under nytt navn, men med de samme hovedeierne. Dette er et eksempel på hvordan arbeidsgiversiden gjennom nedleggelse og reetablering av virksomhet oppnår å rive ned – eller «knuse» – fagforeningen og kvitte seg med tariffavtalen som nylig var inngått. Ifølge Lekves (2020) analyser om aktørenes ulike maktgrunnlag i denne prosessen var det arbeidsgiversidens overlegenhet i strukturelt og institusjonelt maktgrunnlag som kan forklare hvorfor arbeidstakersiden ble «knust» i dette tilfellet. Denne saken fikk stor oppmerksomhet av flere årsaker: Det gjaldt en ganske stor bedrift, det var et eksempel på mobilisering i en gruppe arbeidstakere som ofte står svakt i det norske arbeidsmarkedet, og motstrategien fra arbeidsgiver var åpenbart valgt for å kvitte seg med en tariffavtale som var vunnet gjennom lovlig bruk av streik. Når vi har lite kjennskap til lignende saker, skulle dette tilsi at slike strategier for fagforeningsknusing ikke er vanlig i Norge.

## 5.4 Oppsummering

Eksempler på hvordan arbeidsgivere på ulike måter forsøker å svekke klubben og tillitsvalgtes rolle i virksomhetene, er tema som flere av våre informanter tok opp i intervjuene, og som kan plasseres på steg tre og fire i modellen i figur 3.1. På disse stegene handler det om ulike strategier for å motarbeide lokalt fagforeningsarbeid. Her trekkes særlig det å nekte tillitsvalgte tid til vervet og å holde tillitsvalgte utenfor når viktige saker skal besluttes, fram som strategier forbundene oftest ser ute i bedriftene. Selv om bedriftene har tariffavtale og tillitsvalgte på plass, erfarer forbundene i mange tilfeller at hovedavtalens bestemmelser om medbestemmelse ikke praktiseres etter intensjonen. Dette bidrar til å svekke tillitsvalgtes posisjon i bedriftene.

Sekkingstad-saken og konflikten ved Norce Production i 2017 handlet i korte trekk om hvordan dårlige arbeidsbetingelser, krav om tariffavtale og streik etter flere runder ender i konkurser og nye selskaper og forskjellsbehandling av organiserte og uorganiserte når det gjelder tilbud om videre jobb. Dette beskrives som en maktkamp og et eksempel på omfattende forsøk på fagforeningsknusing i norsk arbeidsliv. Saken illustrerer hvordan fagforeningsknusing kan skje i flere steg, og hvordan arbeidsgiversiden ved hjelp av omfattende omorganiseringer og ved å slå bedriften konkurs i dette tilfellet både lykkes med å bli kvitt fagforeningen, tariffavtalen og kravet om å betale erstatning til organiserte arbeidstakere på grunn av diskriminering. Resultatene av denne saken er komplekse, men kan forstås i lys av aktørenes ulike maktgrunnlag.

## 6 Avslutning

Norsk arbeidsliv betegnes vanligvis som samarbeidsorientert og med gode partsforhold preget av gjensidig respekt for hverandre og for rollene som arbeidsgiver og tillitsvalgt. Sånn vil det også være på mange arbeidsplasser. Samtidig er det i deler av privat sektor mange arbeidsplasser uten organiserte, tariffavtale og tillitsvalgte. Her vises det ofte til at fagbevegelsen har en jobb å gjøre. Man må ut og organisere medlemmer, skaffe flere tariffavtaler og nå ut til de uorganiserte delene av arbeidsmarkedet. Denne rapporten viser at denne typen «opporganisering» kan være krevende i deler av arbeidsmarkedet. Ikke alle arbeidsgivere ønsker å ha organiserte og tillitsvalgte på arbeidsplassen eller å være forpliktet av en tariffavtale. Det holder dermed ikke å overbevise arbeidstakere om fordelene ved organisering og tariffavtale. Fagforbundene og deres tillitsvalgte og organisasjonsarbeidere vil i en del tilfeller møte arbeidsgivere som forsøker å hindre at deres ansatte organiserer seg, og som motarbeider forsøk på å etablere klubb og kreve tariffavtale.

Aktiv motarbeidelse av fagforeninger er kjent fra andre land og omtales som «union busting» – «fagforeningsknusing». Fenomenet er særlig kjent fra USA der det har vokst fram en industri for konsulenter og andre som bistår arbeidsgivere som ønsker å holde virksomheten «union free». Motstand mot organisering og krav om tariffavtale omtales imidlertid i mange land. Norden er ikke forskånet fra dette til tross for at landene er kjent for en sterk fagbevegelse. I Sverige har Tesla nektet å inngå tariffavtale for ansatte som jobber på selskapets verksteder. I Norge har vi hatt streiker for tariffavtale i selskaper som mange kjenner til. Streikene i Foodora (2019) og Olivia Hegdehaugsveien (2023) fikk mye medieomtale, med støtte til de organiserte som vant fram med sine krav om tariffavtale. Aktiv motstand mot fagorganisering – eller fagforeningsknusing – dreier seg imidlertid om langt mer enn streiker for tariffavtale. Forsøk på å få på plass tillitsvalgte og tariffavtale kan strande på grunn av motstand fra arbeidsgiver før et krav om tariffavtale kan fremmes. En tariffavtale er heller ingen garanti for at fagforeningen og de tillitsvalgte får en reell mulighet for å følge opp avtalen. I vår kartlegging har vi spurt representanter for fem fagforbund om hvilke erfaringer de har med ulike former for motstand som vi definerer som fagforeningsknusing, og diskuterer denne med utgangspunkt i ulike steg i prosessen fra det å verve medlemmer på arbeidsplasser uten fagforening via krav om tariffavtale og tillitsvalgt til det å få en levedyktig klubb på plass. Vi har konsentrert oss om bransjer der vi vet at det er krevende for fagbevegelsen å organisere, og der både organisasjonsgrad og tariffavtaledekning er lav. Det betyr at vi ser på de bransjene der vi forventer at aktiv motstand mot organisering vil forekomme.

I kapittel 3 refererte vi en sammenstilling av ulike tilnærminger og medfølgende metoder arbeidsgivere benytter for å hindre at fagforeninger får fotfeste i bedriften (Dundon, 2002). Disse spenner fra skremser og direkte avvising til forsøk på å overtale ansatte til å avstå fra organisering ved å tilby goder. Denne sammenstillingen er i hovedsak basert på studier fra USA og Storbritannia. Mange av de samme metodene gjenfinnes i våre intervjuer. Organisasjonsarbeiderne forteller at de som vurderer å organisere seg, skremmes med at organisering vil skade arbeidsplassen, og/eller at de ansatte vil få

mindre fleksible arbeidstidsordninger, for eksempel miste mulighetene for å bytte vakter. I enkelte tilfeller er motstanden så markant at det oppleves som truende for de ansatte. En annen strategi er å love bedre betingelser gitt at de ansatte avstår fra å organisere seg. Intervjuene peker i retning av at motstanden blir mer konkret når forbundet har fått såpass sterkt forfeste at det er aktuelt å kreve tariffavtale og velge tillitsvalgte. Da kan det for eksempel være snakk om å fjerne goder eller å tilby konkrete fordeler gitt at man legger kravet til side.

Den meste markante motstanden er knyttet til fasen fram til et krav om tariffavtale er overlevert (fase 1 til 2 i modellen i figur 3.1). I bedrifter som ikke er arbeidsgiverorganisert, kan også behandlingen av slike krav være krevende – noe forbundene må forberede medlemmene på. På arbeidsplasser der arbeidsgiver er negativ til tariffavtale og tillitsvalgt, vil det også være utfordrende med tid til tillitsvalgtarbeid, fri til nødvendig skoling med mer.

Vi har i hovedsak intervjuet innen bransjer der denne typen organiseringsarbeid er rettet mot ansatte i typiske arbeider- og serviceyrker i små og mellomstore bedrifter i privat tjenesteyting. Vi fikk dermed ikke mange eksempler på at arbeidsgiver forsøker å omgå forsøk på fagorganisering ved å etablere alternative ordninger for representasjon, eventuelt opprette husforeningslignende organer. Antakelig vil dette være metoder som, gitt at de benyttes, kan knyttes til større bedrifter med godt utbyggede HRM-systemer. I våre intervjuer ble det vist til at innen IKT-sektoren vil fagforening og tariffavtale kunne komme i konflikt med ønsket om en helhetlig HRM-basert personalpolitikk.

Forbundene som forsøker å organisere, møter også motstand av praktisk art. Dette dreier seg særlig om tilgang til arbeidsplassene for å dele ut informasjonsmaterieil og å få ansatte i tale. I noen tilfeller nektes organisasjonsarbeiderne tilgang til arbeidsplassen. I andre tilfeller er responsen i utgangspunktet positiv, men det er vanskelig å finne et tidspunkt som passer. Et fenomen som diskuteres i litteraturen fra USA, men som også omtales i andre land, er profesjonelle selskaper som bistår arbeidsgivere i å motarbeide fagforeninger. Eksempler er rådgiverselskaper, advokatbyråer med videre. Våre intervjuer tyder ikke på at organisasjonsarbeiderne møter på arbeidsgivere som benytter denne typen ekstern bistand blant små og mellomstore bedrifter innen privat tjenesteyting. Igjen kan dette ha å gjøre med de bransjene vi har konsentrert oss om, jf. at spørsmålet om ekstern bistand sannsynligvis er mer aktuelt for større bedrifter. Vi kjenner heller ikke til at det er aktører som eksplisitt tilbyr tjenester knyttet til det å unngå fagforening og tariffavtale. Norske arbeidsgiverorganisasjoner har mange medlemsbedrifter uten tariffavtale. Intervjuene gir imidlertid ikke inntrykk av at arbeidsgiverorganisasjonene gir tips og råd til medlemsbedrifter som ønsker å unngå fagforening på bedriften.

I litteraturen grupperes motstand mot fagforeninger på ulike måter, ideologisk og mer praktisk, basert på en tradisjonell oppfatning om at eier/arbeidsgiver bestemmer, at fagforeninger ikke trengs fordi arbeidsgiver ivaretar de ansattes behov, eller at de er i motsetning til HRM-regimet. Intervjuene peker i retning av at det som Cullinane og Dundon (2014) benevnte en «tradisjonalistisk ideologi», også finnes i norsk arbeidsliv. Eksempler er familieeide bedrifter der eier og leder er opptatt av styringsretten og ikke ønsker

noen innblanding fra en fagforening. Her kan motstanden være sterk, og i enkelte delbransjer oppfattes det som svært krevende å drive vervearbeid. Motstanden kan også være knyttet til mer praktiske overveielser. Frykt for økte kostnader, blant annet på grunn av AFP-ordningen, og mindre fleksibilitet er to faktorer som kan gjøre at organisasjonsarbeiderne ikke er velkomne. I tillegg kommer synspunkter på at organisering ikke er nødvendig siden man jobber tett sammen og saker kan løses på andre måter. Denne typen holdninger til fagforeninger er heller ikke noe nytt som har vokst fram som del av det som kan betegnes som det nye arbeidslivet, men fenomener som har vært godt kjent i enkelte deler av arbeidsmarkedet over tid.

Vår undersøkelse har vært avgrenset til den typen motstand mot fagorganisering som oppleves på de nederste trinnene av «trappa» i figur 3.1, det vil si fasen fra en første organisering av medlemmer til tariffavtale og tillitsvalgt er på plass. Det vil derfor være situasjoner som tillitsvalgte og forbund betegner som fagforeningsknusing, som ikke omhandles her. Den svenske rapporten som ble utarbeidet for Elektrikerförbundet, var blant annet opptatt av lovgivning og forsøk på å prøve saker i rettsvesenet.

Som oppsummering kan vi si at organisasjonsarbeidere i norske fagforbund opplever forsøk på fagforeningsknusing, forsøk som også lykkes. Både begrunnelser og metoder er gjenkjennbare fra den internasjonale litteraturen. I de bransjene vi har sett på, tas imidlertid ikke de mer sofistikerte grepene kjent fra en del andre land – eksterne rådgivere eller å innføre alternative typer av representasjon – i bruk. Den typen fagforeningsknusing som beskrives i USA, er dermed mer strukturell, mens det i Norge heller skjer i form av motstand som utspiller seg i den enkelte bedrift.

Undersøkelsen sier ikke noe om omfanget. Vi har tidligere referert til en spørreundersøkelse fra 2021 der bedrifter uten tariffavtale fikk spørsmål om hva de ville gjort hvis de fikk krav om tariffavtale. Mange ville sagt ja. Et mindretall på 9 prosent av bedrifter uten tariffavtale ville forsøkt å hindre kravet så langt det lot seg gjøre. Noen valgte å svare «annet» og heller oppgi hva de vil gjøre. Dette spenner fra «gå i dialog» til «legge ned». Både denne kvalitative studien og spørreundersøkelsen fra 2021 viser dermed at motstand mot fagorganisering og tariffavtale – og i noen tilfeller forsøk på fagforeningsknusing – ikke kan betraktes som rene unntak. Hvis vi tar utgangspunkt i hele det norske arbeidslivet, vil aktiv motstand mot fagorganisering og en medfølgende tariffavtale være ganske uvanlig. Ser vi på vår undergruppe – små og mellomstore bedrifter i privat sektor uten tariffavtale og med få eller ingen organiserte – er dette et fenomen som organisasjonsarbeidere og forbund må ta med i betraktningene i sitt organisasjonsarbeid.

# Litteratur

- Alsos, K., Nergaard, K. & Svarstad, E. (2021). *Arbeidsgiverorganisering og tariffavtaler* (Fafo-rapport 2021:07). Fafo.
- Behrens, M. & Dribbusch, H. (2018). Employer Resistance to Works Councils: Evidence from Surveys amongst Trade Unions, *German Politics*, 29(3), 1–19. <https://doi.org/10.1080/09644008.2018.1543410>
- Bronfenbrenner, K. (2000). Uneasy Terrain: The Impact of Capital Mobility on Workers, Wages, and Union Organizing. *Research Studies and Reports*. Paper 3. <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/reports/3>
- Bronfenbrenner, K. (2009). *NO HOLDS BARRED—The Intensification of Employer Opposition to Organizing* (EPI Briefing Paper #235). Economic Policy Institute. <https://files.epi.org/page/-/pdf/bp235.pdf>
- Cullinane, N. & Dundon, T. (2014). Unitarism and employer resistance to trade unionism. *The International Journal of Human Resource Management*, 25, 2573–2590. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.667428>
- Dahl, M.E. & Hagen, I.M. (2023) *Medbestemmelsesbarometeret 2022: Hva nå? Mikromodellens møte med nye utfordringer* (AFI-rapport 2023:05). AFI.
- Dorey, P.G. (2016). Weakening the trade unions, one step at a time: the Thatcher governments' strategy for the reform of trade union law, 1979–1984. *Historical studies in industrial relations*, 37, 169–200.
- Dundon, T. (2002). Employer Opposition and Union Avoidance in the UK. *Industrial Relations Journal*, 33(3), 234–245. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1468-2338.00232>
- Dundon, T. & Gall, G. (2013). Anti-unionism: Contextual and Thematic Issues Tony Dundon and Gregor Gall PART I: HISTORICAL APPROACHES. I G. Gall & T. Dundon (2013). *Global anti-unionism: nature, dynamics*. Palgrave Macmillan
- Edwards, P., Hull, M. Hyman, R., Marginson, P., Sisson, K., Waddington, J. & Winchester, D. (1992). Great Britain: Still Muddling Through. I A. Ferdner & R. Hyman (1992), *Industrial Relations in the New Europe*. Basil Blackwell.
- Gall, G. (2021). Contemporary employer victimisation of lay union representatives in Britain: Issues, dynamics and extent. *Capital & Class*, 45(1), 45–70. <https://doi.org/10.1177/0309816819852752>
- Hagen, I.M. & Dahl, E.M. (2024). *Medbestemmelsesbarometeret 2023: Organisering av arbeidsgiveriet – HRs rolle i partssamarbeidet* (AFI-rapport nummer: 2024:08). AFI.
- Heery, E. & Simms, M. (2010). Employer responses to union organising: patterns and effects. *Human Resource Management Journal*, 20, 3–22.
- Jabareen, Y. (2009). Building a Conceptual Framework: Philosophy, Definitions, and Procedure. *International Journal of Qualitative Methods*, 8(4), 49–62.
- Jesnes K., Neumann D., Trappmann V. & de Becdelièvre, P. (2021). The role of worker collectives among app-based food delivery couriers in France, Germany and Norway: All the same or different? I J. Drahokoupil & K. Vandaele (red.), *A Modern Guide To Labour and the Platform Economy* (s. 258–273). Elgar Modern Guides.
- Jesnes, K. & Oppegaard, S.M.N. (2023). Plattformmediert gigarbeid i Norge. Fleksibilitet, uforutsigbarhet og ulikhet. I T. Fløtten, H.C. Kavli S.C. & Trygstad (red.), *Ulikhetens drivere og dilemmaer* (s. 137–153). Universitetsforlaget.
- Kjellberg, A. & Lyhne Ibsen, C. (2016). Attacks on union organizing: Reversible and irreversible changes to the Ghent-systems in Sweden and Denmark . I T.P. Larsen, & A. Ilsøe (red.), *Den Danske Model set udefra komparative perspektiver på dansk arbejdsmarkedsregulering: Et festskrif t til professor emeritus Jesper Due og og professor emeritus Jørgen Steen Madsen* (s. 279–302). Jurist og Økonomforbundets Forlag.
- Kommentarer til Hovedavtalen 2018–2021*. LO og NHO

- Lekve, I. (2020). Arbeidskamper i det nye arbeidslivet. En analyse av arbeidstakernes maktgrunnlag i konflikten om Norce Production. *Norsk sosiologisk tidsskrift*, 4(1), 19–33. <https://doi.org/10.18261/issn.2535-2512-2020-01-02>
- Lindström, S. (2012). *Union busting i Sverige, "Försvaga facket"* (En rapport skrevet på oppdrag av Elektrikerförbundet). Arena Idé.
- Logan, J. (2006). The Union Avoidance Industry in the United States. *British Journal of Industrial Relations*, 44, 651–675. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8543.2006.00518.x>
- Logan, J. (2020). The U.S. Union Avoidance Industry Goes Global. *New Labor Forum*, 29(1), 76–81. <https://doi.org/10.1177/1095796019893336>
- Logan, J. (2021). Crushing Unions, by Any Means Necessary: How Amazon's Blistering Anti-Union Campaign Won in Bessemer, Alabama. *New Labor Forum*, 30(3), 38–45. <https://doi.org/10.1177/10957960211035082>
- Meyer, C.B. & Stensaker, I.G. (2009). Making Radical Change Happen Through Selective Inclusion and Exclusion of Stakeholders. *British Journal of Management*, 20, 219–237. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00562.x>
- Mishel, L. Rhinehart, L. & Windham, L. (2020). *Explaining the erosion of private-sector unions: How corporate practices and legal changes have undercut the ability of workers to organize and bargain*. Economic Policy Institute. <https://www.epi.org/unequalpower/publications/private-sector-unions-corporate-legal-erosion/>
- Nergaard, K. (2024). *Organisasjonsgrader, tariffavtaledekning og arbeidskonflikter 2022* (Fafo-notat 2024:05). Fafo.
- NOU 2013: 13. (2013). *Lønnsdannelsen og utfordringer for norsk økonomi*. [Finansdepartementet](#).
- NOU 2023: 30. (2023). *Utfordringer for lønnsdannelsen og norsk økonomi*. [Finansdepartementet](#).
- Trygstad, S.C. (2004). *Fra rettighet til nytte?: Det kommunale bedriftsdemokratiet møter New Public Management* [Doktoravhandling, NTNU]. NTNU Open. <http://hdl.handle.net/11250/268037>
- Trygstad, S.C., Alsos, K. Andersen, R.K., Bråten, M., Hagen, I.M. & Jensen, R.S. (2021). *Arbeidstakeres medbestemmelse og medvirkning* (Fafo-rapport 2021:10). Fafo.
- Trygstad, S.C., Lorentzen, T., Løken, T., Moland, L. & Skalle, N. (2006). *Den nye staten. Omfang og effekter av omstillingene i staten 1990–2004* (Fafo-rapport 530). Fafo.

**Fafo**

Institutt for arbeidslivs- og velferdsforskning

Borggata 2B, Oslo

Postboks 2947 Tøyen, 0608 Oslo

Sentralbord: 22 08 85 00

E-post: [fafo@fafo.no](mailto:fafo@fafo.no)

[fafo.no](http://fafo.no)

