



Mekanismer i partssamarbeidet

Medbestemmelse, deltakelse og virksomhetsutvikling på arbeidsplassen

Fafo-rapport 2026:21

Camilla Houeland og Anne Inga Hilsen

Fafo-frokost 15 oktober 2026

Problemstilling



Spørsmålene

- 1: Hva er sammenhengen mellom demokrati og produktivitet – for virksomheter?
- 2: Når partssamarbeidet virker – hva er det som gjør at det virker?

Litteraturen: partssamarbeid og produktivitet.

- Målene: fagforeninger, tariffavtaler, bunnlinje
- Mekanismene: antatt
- Sprikende funn og uklare sammenhenger
- I Norge: negativ med fagforening, positiv med tariffavtale

Må kvalitativt til verks

Unions, collective agreements and productivity: A firm-level analysis using Norwegian matched employer–employee panel data

Elin Svarstad^{1,2} | Fredrik B. Kostøl³

¹ Fafo Institute of Labor and Social Research, Oslo, Norway

² Department of Economics, Norwegian University of Science and Technology, Trondheim, Norway

³ Department of Industrial Economics and Technology Management, Norwegian University of Science and Technology, Trondheim, Norway

Correspondence

Elin Svarstad, Fafo Institute of Labor and Social Research, P.O. Box 2947, Tøyen, NO-0608, Oslo, Norway.
Email: elin.svarstad@fafo.no

Abstract

What is the role of collective agreements in explaining how unions affect firm-level productivity? Using matched employer–employee panel data for the Norwegian labour market, comprising almost 21 million individual-year observations in the period 2002–2018, we find that the presence of a collective agreement in a firm is associated with higher productivity. Without a collective agreement, higher union density is estimated to reduce productivity. However, if a collective agreement is implemented in the firm, not only is the estimated negative effect reduced—in some cases it becomes positive.

Den norske modellen: Ikke én modell, én teori eller én praksis

1892-1940

«klassekamp, **konflikt**,
kompromiss»



Arbeiderbevegelsens arkiv og bibliotek

1945-1978

«sosialdemokrati» -
samarbeid



1978-

«liberalisering»
produktivitet



Foto 1 (1889) og 2 (1970): ukjent fotograf Arbeiderbevegelsens arkiv og bibliotek. CC BY-NC-ND 3.0

Foto 3 (1981): Paul Andreas Røstad, Norsk Teknisk Museum, CC BY-NC-ND 4.0

Robust men under press

- Organisasjonsgraden ca 50% og 65% jobber i bedrifter med tariffavtale.
- Representasjons- og deltakelsesgap:
 - Mangler TV, VO, styrerep.
 - 3 av 10 har ikke gjennomført avtalefestede IDF-møter.
 - 15 % av tillitsvalgte har ikke formelle møter.
 - Ved omstilling - deltakelse i alle faser for 34 % av tillitsvalgte i privat sektor, 55 % i offentlig sektor.



Sissel C. Trygstad,
Kristin Alsos, Rolf K. Andersen,
Mona Bråten, Inger Marie Hagen
og Ragnhild Steen Jensen

**Arbeidstakeres
medbestemmelse og
medvirkning**

Fafo-rapport
2021:10

Casestudier



- 6 «gode» virksomheter
 - 1 Stat
 - 2 Kommune
 - 3 Privat
- 2 x intervjuer med ledere og tillitsvalgte
- Observasjon på kurs

Spørsmål 1 Sammenheng: Konfliktdepende og produktivt

«... genierklært av LO og [Hovedavtalen] er en god avtale for de ansatte, men det er også en veldig god avtale for virksomheten».

«prosessene er lange, men implementeringen er kort»

- Bunnlinje, konkurransekraft og gjennomføringsevne (fleksible løsninger)
- Bemanning: Lettere omstilling, flytting, og nedbemanning (uten rettssaker), tilpasning
- Sikre kvalitet under kostnadsbesparing: Forbedring av arbeidsprosess, oppgavedeling og kompetanseutvikling
- Effektive innkjøp og digitalisering (tilpasset praksis)
- *Implementering, ikke beslutning (?)*

Konflikt er en del av samarbeidet

«Uten [tillitsvalgte] blir det
støy; [med dem] kan du ha
krangelen på et lite rom.»

«viktig i et partssamarbeid
at vi kan være prinsipielt
uenige.»

Gode samarbeid er *ikke* konfliktfrie.

Partssamarbeidet er ramme for å
håndtere uenighet forutsigbart og som
gjør utvikling mulig.

Mekanismer: tillit

- grunnmekanismen mellom deltakelse og utvikling
- forutsetning og resultat
- bygges gjennom forutsigbarhet, åpenhet, informasjonsdeling og fortrolighet som ikke brytes
- felles kunnskap



«Tillit bygger du ikke opp når kriser kommer, den bygger du opp i fredstid.»

Mekanismer: rolleklarhet

- Rollene er relasjonelle og komplementære (ledelse i par)
- Rollene må forstås likt og være forankret i egne rekker
- Rollene utøves med klarhet og forutsigbarhet
 - partene kan «skifte modus» mellom forhandling og samarbeid
 - rollesammenblanding (mandatkonflikt) svekker samarbeidet

«spiller hverandre gode»

«Sinte forhandlinger og banking i bordene, men etterpå ... spiste vi is.»

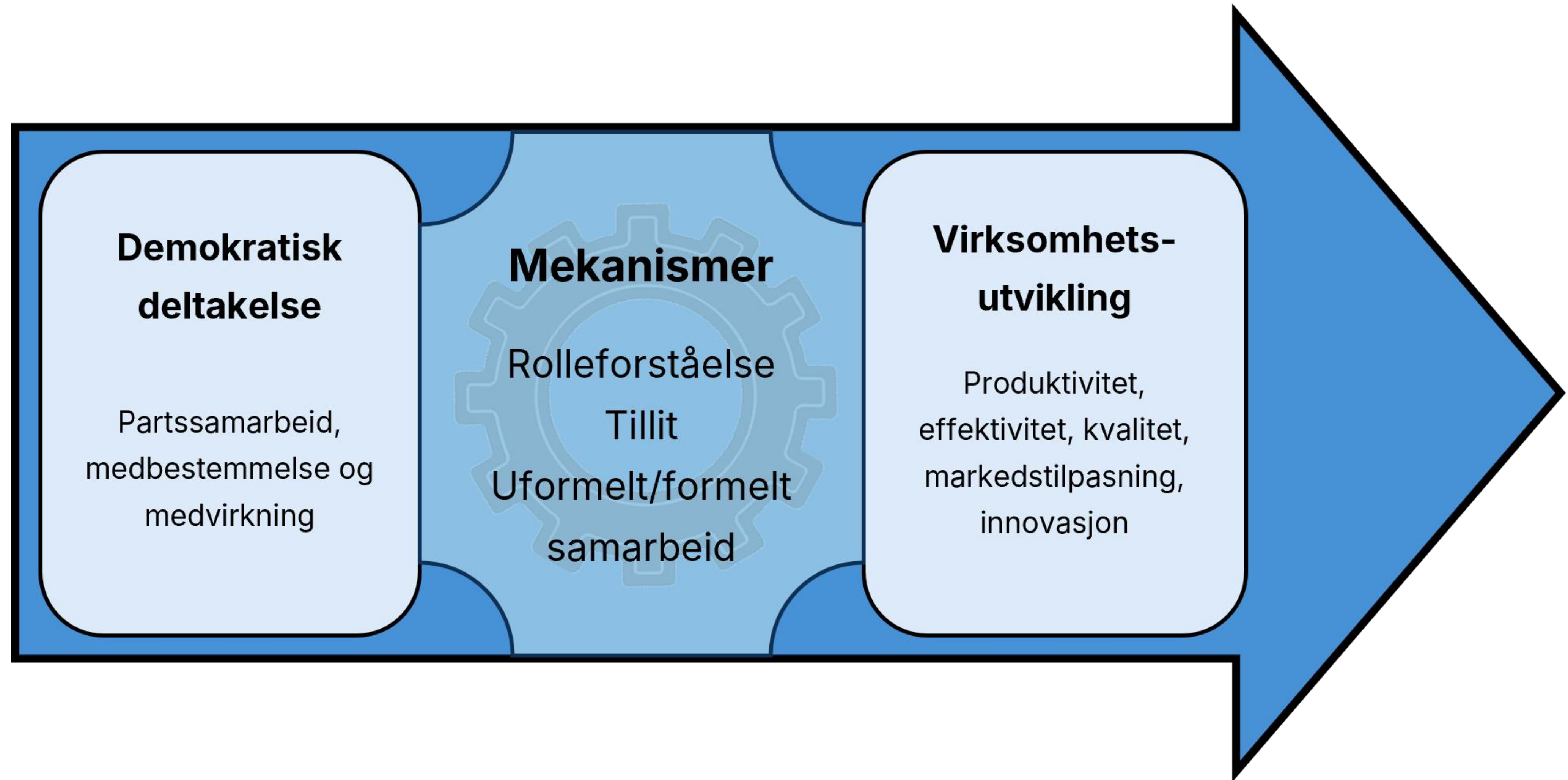
Mekanismer: det uformelle støtter det formelle

- Det formelle som nødvendig bunnplanke: gir legitimitet, rettigheter, retning og rammer (og roller).
- Det uformelle er der problemene ofte løses: kan avklare «akilleshæler»
- Formelt og uformelt avhenger av hverandre



**«For det er jo saker vi
løser uten å skrive
protokoll.»**

Spørsmål 2: Hva gjør at det virker?



Læring: «70 prosent er praksis»

- *Tillitsvalgte*: god skolering, *men* vekt på regelverk og konflikt over samarbeid og utvikling
- *Ledere*: sjelden formell opplæring
- Sårbart & usikkert når:
 - det ikke fra før er en praksis?
 - ledere og tillitsvalgte byttes ut?
- Forslag fra informanter:
 - felleskurs som partene utformer sammen
 - mentorordninger «i par»
 - casebaserte øvelser og rollespill

«[Jeg] sier ikke at kurs ikke er viktig, men basis og trygghet kommer fra kolleger».

«Blåruss ... kjenner ikke engang Hovedavtalen»



Camilla Houeland
cah@fafo.no

fafo.no