



# **Fagforeningers rolle i hyppige omstillingsprosesser - ressurs eller bremsekloss?**

**Av  
Alfred Bratteng  
Master marin bedriftsledelse  
30 studiepoeng**

**Institutt for samfunns- og markedsfag  
Norges fiskerihøgskole  
Universitetet i Tromsø  
Mai 2007**



## Forord

Det er mange som har på en eller annen måte vært til hjelp for meg under prosessen med å få denne oppgaven klar til innlevering. Denne oppgaven har vært vanskelig, ikke bare grunnet lite teori tilgjengelig i forhold til andre pensumfag, men også fordi den belyser et fagområde som er vanskelig og lite debattert generelt.

Jeg vil først og fremst få takke min samboer, Hilde, for å ha holdt ut de lange kveldene og frustrasjonene jeg til tider har hatt grunnet problemer med å forstå veien frem til målet. Mamma og Pappa bør heller ikke glemmes, de har som vært alltid, gode motivasjonsfaktorer for meg, tusen takk. Line, har også vært en støttespiller, selv om hun kanskje ikke er klar over det selv, tusen takk.

Parat, ved leder Lisbeth Eliasson skal også ha en stor takk. Denne oppgaven hadde vært betydelig vanskeligere uten Eliassons bistand. Min veileder som har hatt god innsikt i temaet, og har vist meg vei når jeg har vært usikker, fortjener også å takkes. Til slutt vil jeg takke mine medstudenter på kontor D-351, som har vært gode diskusjonspartnere når vi alle har vært i behov for andres mening.



## Sammendrag

Temaet for denne oppgaven er rollen til fagforeninger i omstillingsprosesser. Rollene er da definert som enten ressurs og samarbeidspartner og som bremsekloss og vaktbikkje for medlemmenes rettigheter og vilkår. Målet er å bidra til en bevissthet rundt fagforeningens muligheter som en bidragsyter i omstillinger, gjennom den kompetanse de innehar gjennom sitt fagområde. Oppgaven bygger på et teoretisk grunnlag og er gjennomført med en kvalitativ tilnærming basert på halvstruktureerte intervjuer med to personer som har god kjennskap til to saker som oppgaven tar utgangspunkt i.

Ideen var å se på to situasjoner og da helst omstillinger hvor fagforeningen har inntatt klart forskjellige roller. Casene viste at det i utgangspunktet ikke var konflikter og det ble i lengre tid jobbet med en løsning i sikte. Likevel endret prosessen seg av forskjellige grunner og det ble i begge tilfellene konflikter av det hele. Gjennom intervjuene fikk jeg mye god informasjon som ga meg et videre innblikk i hva som skjer i slike prosesser og hvordan prosessen kan endre seg hurtig, fra å ha godt samarbeid til å bli mer konfliktfylt.

Videre så knyttes disse intervjuene opp mot forskjellig teori, som blant annet fagforeningenes formål, makt-ulikeyekten i arbeidsmarkedet og den nordiske modellen. Denne teorien viser også at omstillinger i arbeidslivet er en del av et større helhetsbilde hvor alt fra vekst i økonomien til velferdsordningene i Norge spiller inn.

Studien viser at det er en holdning blant mine informanter, om at fagforeningen i utgangspunktet bør innta en samarbeidsrolle i omstillinger. Det vil selvsagt komme an på hva omstillingene krever av endringer. Endringer som rokker ved opparbeidede vilkår som fagforeningene anser som prinsipielt viktige, kan medføre at rollen som bremsekloss inntas.

# Innholdsfortegnelse

<b>FORORD .....</b>	<b>III</b>
<b>SAMMENDRAG.....</b>	<b>V</b>
<b>1 INNLEDNING.....</b>	<b>1</b>
1.1 BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA.....	1
1.2 TEMA .....	2
1.3 PROBLEMSTILLING .....	4
1.4 AVGRENSNINGER .....	5
1.5 OPPGAVENS OPPBYGNING .....	6
<b>2 FAGFORENINGENE I EN OMSTILLINGSTID .....</b>	<b>7</b>
2.1 FAGFORENINGEN .....	7
2.2 DEN NORSKE ARBEIDERBEVEGELSENS UTVIKLING .....	10
2.2.1 Hovedavtalen.....	11
2.3 ARBEIDSAVTALEN.....	12
2.4 DEN NORDISKE MODELLEN.....	16
<b>3 METODE.....</b>	<b>23</b>
3.1 VALG AV METODE .....	23
3.2 PROBLEMFOMULERING .....	24
3.2.1 Casestudie.....	24
3.3 KILDER OG INNSAMLING AV DATA .....	25
3.4 INTERVJUGUIDE.....	27
3.4.1 Et vellykket intervju .....	27
3.4.2 Gjengivelse av intervjuet fra båndopptaker.....	28
3.4.3 Hvilket utvalg skal benyttes .....	28
3.5 ANALYSE AV INNSAMLET DATAMATERIALET .....	29
3.6 FORSKNINGSDESIGNETS KVALITET .....	30
3.6.1 Troverdighet .....	30
3.6.2 Overførbarhet.....	31
3.6.3 Pålitelighet .....	31
3.6.4 Bekreftbarhet.....	32
3.7 KRITERIER FOR VURDERING AV KVALITATIV FORSKNING.....	32
<b>4 UTVALGTE OMSTILLINGER.....</b>	<b>35</b>
4.1 FAGFORBUNDET PARAT .....	35
4.2 CASEBESKRIVELSE .....	36
4.3 SAS KJØPER BRAATHENS.....	37

4.4 NORWEGIAN AIR SHUTTLE.....	38
<b>5 PRESENTASJON AV INNSAMLET DATA .....</b>	<b>43</b>
5.1 BAKGRUNN FOR KONFLIKTENE/OMSTILLINGENE.....	43
5.1.1 SASBraathens .....	43
5.1.2 Norwegian .....	47
5.2 SAKENES AKTØRER DERES MAKT .....	50
5.2.1 SASBraathens .....	50
5.2.2 Norwegian .....	51
5.3 RESSURS ELLER BREMSEKLOSS OG DE FORSKJELLIGE VIRKEMIDLER.....	54
5.4 UTFALLET AV KONFLIKTENE .....	56
5.5 RESPONDENTENES FREMTIDSREFLEKSJONER.....	57
<b>6 ANALYSE OG DISKUSJON.....</b>	<b>61</b>
6.1 FAGFORENINGENE SOM RESSURS.....	61
6.2 FLERE PARTER.....	62
6.3 MEDIAS ROLLE .....	63
6.4 ORGANISASJONSOPPSLUTNING.....	63
6.5 MÅLKONFLIKTER .....	64
6.6 DEN NORDISKE MODELLEN.....	65
6.7 GLOBALISERING.....	66
<b>7 KONKLUSJON.....</b>	<b>67</b>
7.1 VIDERE FORSKNING.....	68
<b>8 LITTERATURLISTE .....</b>	<b>69</b>
<b>VEDLEGG 1.....</b>	<b>IX</b>
INTERVJUGUIDE SASBRAATHENS.....	IX
<b>VEDLEGG 2.....</b>	<b>XIII</b>
INTERVJUGUIDE NORWEGIAN .....	XIII





# 1 Innledning

Dette kapittelet vil presentere oppgavens bakgrunn og hvilke faktorer som har ligget til grunn for at jeg har valgt å skrive en masteroppgave med det valgte tema. Presentasjonen av oppgavens bakgrunn vil bli fulgt opp av en kort presentasjon av oppgavens tema, og problemstillingen jeg har valgt å undersøke og besvare. Det er også viktig i en slik oppgave å avgrense oppgaven slik at det til syvende og sist er problemstillingen jeg besvarer, og denne avgrensningen blir også presentert i oppgaven. Til slutt vil jeg kort beskrive oppgavens oppbygning.

## 1.1 Bakgrunn for valg av tema

Verden har de siste 10-15 år fått en stadig økende globalisering hvor de tradisjonelle landegrensene har blitt visket bort gjennom avtaler om fri flyt av varer og tjenester. Norge har da også fått fullt ut oppleve globaliseringens fordeler og ulemper, med de virkninger dette har hatt i arbeidslivet. Globalisering betyr at kommunikasjonen land i mellom blir tettere, og er en utjevning av forskjeller på alle nivå mellom landene. Det medfører økt handel, investeringer, kapitalbevegelser og samhandel på tvers av landegrensene. Disse effektene av globaliseringen henger gjerne sammen med liberalisering av flere lands økonomi, billigere transport, en forbedret informasjons- og kommunikasjonsteknologi og vekst i multinasjonale selskaper. Det har i forbindelse med globaliseringen vært store omstillinger og endringer i arbeidslivet de siste årene, både utflagging av fabrikker til lavkostland, omorganiseringer i bedrifter, nye markedsområder, oppkjøp, nedleggelse og stadige reorganiseringer innad i bedriften. Det har også vært en økende globalisering gjennom utvidelse av EU, gjennom forberedelser for utvidelse av WTO, nye bilaterale avtaler mellom Norge og andre land og en økende demokratisering i land som historisk sett har hatt en relativ lukket økonomi. Omstillingene blir gjennomført for å møte den økende globale konkurransen som blir sterkere og sterkere. De fleste bransjer har opplevd dette økende omstillingstrykket, men særlig innenfor luftfartsbransjen har det i mange år vært slike omstillinger. Luftfartsbransjen er særlig utsatt for de forhold som til enhver tid er gjeldende i utlandet, og de norske selskapene må gjerne konkurrere mot store multinasjonale selskaper.

Den forskning vi har sett de siste årene rundt omstillingsprosesser og nyetableringer, tar i størst grad hensyn til bedriftene og hvordan de best kan legge til rette for vekst og overlevelse

i markedene. Forskningen og litteraturen om slike omstillinger har i all hovedsak vært fra et ledelsesperspektiv. Ledelsen, eierne eller markedet pålegger gjerne bedrifter å gjennomføre omstillingsprosesser for å forbedre resultat eller for å forholde seg til endringer i markedet og lignende. Implementeringsstrategiene for omstillingsprosessene skjer også i all hovedsak etter ledelsens og eiernes syn på hvordan oppnå best mulig avkastning på den investerte kapitalen. Eierne, kundene, leverandørene, låneinstitusjoner og utdannings- og forskningsinstitusjoner er ofte nevnt som viktige interessenter og samarbeidspartnere i forbindelse med innovasjon. Man hører likevel oftere nå formuleringen om at de ansatte er bedriftens viktigste ressurs, men fagforeningen som organiserer de ansatte blir fortsatt til dels neglisjert.

Det er også innenfor utdanningsinstitusjoner fokusert mye på de grep ledelsen kan ta i effektiviseringsprosesser og omstillinger generelt, blant annet innenfor kunnskapsledelse, organisasjonslære, logistikk og såkalte Management Control Systems, som omtales i boken med samme navn, av forfatterne Govindarajan og Anthony (2003). Utdanningsinstitusjonene har tradisjonelt lagt liten vekt på fagforeningenes betydning og fagforeningens mulige roller i slike prosesser. Det ville vært hensiktsmessig også i slike fora å se nærmere på fagbevegelsens plass i slike prosesser, slik at det vil være en naturlig del av fremtidens ledere å fokusere sterkere på rollen en fagforening kan spille.

Søkelyset i denne oppgaven vil derfor rette seg mot et næringsliv og arbeidsliv som i større og økende grad er preget av omstillinger og da særlig rette seg mot fagforeningenes roller i disse omstillingene.

## **1.2 Tema**

I en tid med hyppige omstillinger i arbeidslivet, er det som nevnt over, oftest tatt utgangspunkt i et ledelsesperspektiv på hvordan gjennomføre omstillinger. Fagforeningene er selvsagt sterkt inne forhandlinger i slike omstillinger, da de har som oppgave å forsvare sine medlemmers vilkår og rettigheter. De ansatte blir ofte beskrevet som bedriftens største ressurs, men likevel kan det være slik at fagforeningen ikke blir tatt med i en slik beskrivelse. Dette på tross av at de faktisk representerer bedriftens største ressurs. Fagforeningene kan sitte med en viktig kompetanse som kan benyttes i slike omstillinger ikke bare av de ansatte, altså fagforeningenes medlemmer men også av bedriftens ledelse. Det er ut til at mange bedrifter gjennom omstillinger snarere legger opp til å utfordre fagforeningene enn å benytte seg av den som en mulig ressurs. Omstillingene blir blant annet gjennomført for å øke avkastning til

eierne for investert kapital og er i så måte med på å trygge livsgrunnlaget for bedriftene. Således vil også de fremtidige arbeidsplassene være tryggere. I de fleste tilfeller har omstillingene ført til økende vekst og nye muligheter for næringslivet, men det har også skapt hodebry for både eiere, ledere og ansatte og fagforeninger i bedrifter. Omstillinger omfatter både norske bedrifter i Norge og utenlandske bedrifter som er etablert i Norge. I tilfeller hvor det er utenlandske selskaper involvert, kan disse føre med seg en kultur som for oss kan fortone seg som noe fremmed i norsk arbeidsliv, noe som også kan være en utfordring for fagforeningene.

Til tross for at det blir flere og flere multinasjonale selskaper som også er etablert i Norge, har vi ingen tilfeller av fusjoner mellom fagforbund eller hovedsammenslutninger over landegrensene. Det finnes noe samarbeid gjennom blant annet Nordens Faglige Samorganisasjon<sup>1</sup>. Dette er et samarbeidsorgan for nordiske hovedsammenslutninger som blant annet tar stilling til tunge tema som er av betydning for den nordiske fagbevegelse. Det må likevel nevnes at det har forekommet fusjoner på nasjonalt plan og enkelte forbund har gått ut fra en hovedsammenslutning og inn i andre sammenslutninger og lignende. Ifølge Lars Sjørgard, sjefsøkonom ved Kredittilsynet, kan de svært få eksempler på grenseoverskridende fagforeninger svekke fagforeningenes rolle. De multinasjonale selskapene kan bli fristet til å spille fagforeningene i de forskjellige landene ut mot hverandre heller enn å søke samarbeid på tvers av landegrensene for å komme i havn med en optimal avtale. Dette kan ansees for å være en meget stor utfordring for fagforeningene, da de må kjempe ikke bare mot kraftige omstillinger i et multinasjonalt selskap, men kanskje også mot flere fagforeninger i andre land. Sjørgard trekker frem arbeiderne i Freia som ga etter for press gikk med på å jobbe nattskift, noe som før aldri hadde vært aktuelt. Alternativet var å flytte produksjonen ut av landet, noe som var fullt mulig da Freias eier er et multinasjonalt selskap. Men forstår arbeidstakerne disse utfordringene og klarer fagforeningene å formidle den til arbeidstakerne? Disse globale samarbeidsutfordringene vil selvsagt ikke si at fagforeningenes rolle i arbeidsmarkedet har blitt mindre viktig i dagens arbeidsmarked, men det lager en ny virkelighet for fagforeningene. Det kan tvert i mot være slik at fagforeningene øker sine muligheter til å jobbe for en større medlemsmasse gjennom den globalisering som vi ser, og dermed kan få økt makt gjennom flere medlemmer i flere land.

---

<sup>1</sup> [www.nfs.net](http://www.nfs.net)

Det er nå nevnt flere årsaker til hvorfor jeg har valgt å skrive om det temaet som er valgt i oppgaven. Jeg skal ikke legge skjul på at den oppmerksomheten LO har hatt dette året og den fokuseringen det har vært på den nordiske modellen både fra media, fagbevegelse, næringslivet og politikere har gjort sitt til at jeg føler at oppgavens aktualitet har blitt større. Derfor har jeg valgt å se nærmere på følgende tema:

### *Fagforeningens rolle i hyppige omstillingsprosesser - ressurs eller bremsekloss?*

Fagforeningene kan i utgangspunktet spille flere roller alt avhengig av hvordan situasjonen i den enkelte omstillingsprosess er. I noen tilfeller kan og vil fagforeningen inneha en rolle som en viktig ressurs, en ressurs ikke bare for de ansatte gjennom juridisk rådgivning og som forhandler, men også for bedriften som en partner som søker etter løsninger på lik linje med ledelsen. Dette avhenger at ledelsen også anser fagforeningenes kompetanse og mulighet til å se en omstilling i et annet lys enn hva ledelsen selv klarer, eller at de anser fagforeningens som en generell ressurs for å få en mer akseptabel løsning. I vanskelige omstillingsprosesser kan det tenkes at en slik samarbeidslinje medfører at fagforeningen må ta på seg rollen som "djevelens advokat". Eksempler på slike kan være hvor det er nødvendig for fagforeningen å innse og akseptere at noen ansatte må gå, for at resten skal kunne beholde sine jobber.

En annen rolle kan være at fagforeningen må opptre som en bremsekloss, eller vaktbikkje. Med det mener jeg at fagforeningens rolle er å kjempe imot forslag til endringer som går for mye utover de ansattes rettigheter og vilkår, og forslag som strider i mot det de ansatte kan akseptere. Man kan selvsagt også finne tilfeller hvor det har vært en kombinasjon av disse rollene. I alle fall er fagforeningen de ansattes representant i slike omstillinger, og fagforeningen vil ha som fokus å søke en løsning som er til det beste for de ansatte, eller rettere sagt for sine medlemmer. Trusler om nedleggelse eller utflytting av arbeidsplasser betyr ofte at fagforeningene må fokusere på rettigheter og vilkår som allerede er opparbeidet, enn å se på muligheter for å delta som en samarbeidspartner i omstillingen.

### **1.3 Problemstilling**

Det er flere spørsmål som fanger min interesse under et slikt tema som når er beskrevet. Fagbevegelsen og luftfarten har vært gjenstand for stor mediaoppmerksomhet og det kan være mye interessant å se nærmere på. Hvilken rolle spiller fagforeningene i et arbeidsliv som er

preget av hyppige omstillinger? Blir de henvist av arbeidsgiverne til å fungere som en bremsekloss i omstillingene, eller vil arbeidsgiverne ta de med i omstillingene som en ressurs? Hva er framtidsutsiktene for fagforeningene i omstillingsprosesser?

På bakgrunn av de refleksjoner jeg har gjort i forberedelsene til denne oppgaven, har valgt følgende problemstilling:

*Hvordan er fagforeningenes situasjon/status i omstillingsprosesser og hvilken rolle spiller de, ressurs og samarbeidspartner eller bremsekloss og vaktbikkje for ansattes rettigheter?*

#### **1.4 Avgrensninger**

Grunnet oppgavens begrensede omfang, både mht. tid og økonomi har det vært viktig å avgrense oppgaven på flere punkter. Omstillinger finnes som sagt i alle bransjer, men jeg har likevel valgt å fokusere på omstillinger eller konflikter i luftfarten. Luftfartsbransjen har de siste årene vært gjenstand for store og kompliserte omstillinger. Slike omstillinger har også funnet sted hos tjenesteleverandører til flyselskapene, selv om omstillinger og oppkjøp knyttet direkte til flyselskaper har fått mest mediaoppmerksomhet. SAS Norge AS overtok i 2002 flyselskapet Braathens AS. Etter flere år med feilinvesteringer og overkapasitet i det norske flymarkedet, lå Braathens på randen av konkurs og et oppkjøp fra SAS ble gjennomført for å unngå konkurs. I kjølvannet av denne overtakelsen kom det til flere store konflikter og rettssaker som berørte flere avdelinger i SAS og tidligere ansatte i Braathens. Norwegian er et annet flyselskap som er forholdsvis nytt i flymarkedet. Selskapet var i trafikk fra 1. september 2002. På tross av flyselskapets unge alder, har det også der vært en spesiell konflikt med påfølgende forhandlinger som har vært godt dekket av media, og kan sies å ha vært en stor konflikt. Jeg vil i oppgaven se på to case, en fra hvert av disse flyselskapene, hvor fagforeningens rolle vil være fokus.

Videre så vil jeg fokusere på omstillinger eller konflikter som fagforbundet Parat har vært involvert i. Parat som er et forholdsvis nytt fagforbund som ble etablert etter en fusjon mellom 2fo, Flerfaglig FellesOrganisasjon og Prifo. Prifo hadde i en årrekke vært mye engasjert i luftfarten og er var å anse som et stort og viktig fagforbund i denne bransjen, således er også Parat å anse som et stort og viktig fagforbund i bransjen. Parat organiserer ansatte i de fleste bedrifter innenfor luftfarten. Jeg vil fokusere på to case som har skjedd forholdsvis nylig og som har vært omtalt i media. Det vil bli forsøkt å finne to forskjellige case hvor Parat har

innehatt to forskjellige roller. Den ene rollen er samarbeidspartner og ressurs, og den andre rollen er bremsekloss og vaktbikkje.

## **1.5 Oppgavens oppbygning**

I kapittel to vil jeg redegjøre for den analytiske rammen som jeg ønsker å bruke for å tolke innsamlet data. Kapittel tre er metodekapittelet og vil ta for seg hvilken metode som er valgt i denne oppgaven og utvalget som informantene ble valgt ut fra. Det vil også bli redegjort for styrker og svakheter ved den fremgangsmåten som er valgt. Kapittel fire vil beskrive de valgte omstillingsprosesser som jeg legger til grunn for å besvare problemstillingen, samt en beskrivelse av Parat som fagforening, dens historie etc. Kapittel fem presenterer en analyse av omstillingsprosessene og de vil bli satt opp mot hverandre, for nærmere sammenligning. Kapittel seks vil forsøke å trekke ut viktige aspekter som kan hjelpe til med å trekke en konklusjon og eventuelle forslag til videre forskning som jeg anser som relevant og interessant.

## 2 Fagforeningene i en omstillingstid

Det er flere teorier som kunne vært brukt for å gi denne oppgaven et godt analytisk rammeverk. Blant annet er spillteori en mulig teoretisk tilnærming. Spillteori defineres gjerne som teorien om interaksjon mellom rasjonelle parter (Hovi og Rasch, 1993). I og med at det er flere forhold som spiller inn i denne oppgaven og ikke bare partene i arbeidslivet, finner jeg ikke denne teorien som hensiktsmessig. I tillegg vil de begrensede forutsetninger som ligger til grunn for oppgaven, spesielt den tid som er til rådighet, bety at et slikt teoretisk rammeverk er for tidkrevende.

Kapittelet er dermed delt inn i fire deler. For å trekke opp den analytiske rammen vil jeg klargjøre hva en fagforening er og hvilket formål fagforeningen har. Jeg vil videre gi en kort oversikt over fagbevegelsens historie, for så å se fagforeningen i et makt- og bytteperspektiv. Til slutt vil jeg se på den såkalte nordiske eller skandinaviske modellen.

### 2.1 Fagforeningen

Den første delen vil forklare nærmere om hva en fagforening er, hvorfor vi har fagforeninger, og hvilke organisasjoner som finnes. Den andre delen vil beskrive utviklingstrekkene til fagbevegelsen, for å forsøke å se sammenhengen i hvordan vi har kommet frem til dagens fagbevegelse og hvordan vi har kommet frem til dagens arbeidsvilkår med mer. Videre er likheter og ulikheter mellom arbeidsmarked og varemarked, og likheter og forskjeller i kontraktsinngåelse, den tredje delen av teorikapittelet. Dette kan knyttes opp til de regler vi har i dagens arbeidsmarked. I tillegg kan det gi et bilde av hvordan maktforholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker er.

I den siste delen vil jeg gå nærmere inn på ”den nordiske modellen”, eller den ”skandinaviske modellen”, en modell som har vært gjenstand for stor beundring og undring de siste 10-15 år. Denne delen av kapittelet vil gå inn på de forutsetninger som ligger til grunn for modellen samt de utfordringer den nordiske modellen står overfor i dag og i fremtiden. Utfordringer som går både på mulig synkende oppslutning om fagbevegelsen og forandring av strukturen i arbeidsmarkedet. Bransjer bygges ned og nye kommer opp, der tradisjonen for fagorganisering er svakere. De nordiske landene har av FN blitt rangert som noen av de beste land i verden å leve i, både sosialt og økonomisk. Flere land blant annet innenfor EU, USA og

land ellers i verden ser nøye på hvordan Norge og Norden generelt har klart å kombinere høye trygdeytelser, høye lønninger, lav ledighet og en sterk fagbevegelse, samt en sterk globalisering, og samtidig ha en så stor vekst i økonomien som vi har hatt de siste år. Også i Norge er det forskningsprosjekter som ser på hvordan "den nordiske modellen" har oppstått, hvordan modellen kan videreføres og utvikles og om modellen i sin nåværende form er på hell.

En fagforening kan defineres som en lokal sammenslutning av arbeidere innenfor samme bransje, fag eller yrke (Aschehoug og Gyldendal, 2005). Finnes det flere bedrifter innenfor samme fagområde, blir det gjerne opprettet fagforeningsklubber i den enkelte bedrift. De aller fleste fagforeninger er tilsluttet et fagforbund, fagorganisasjon eller yrkesorganisasjon, hvor rammen for medlemskap er fag eller industrigren (ibid). Disse er igjen gjerne tilsluttet en hovedsammenslutning, som gjennom hovedsammenslutningen innehar samme politiske og faglige syn. Det finnes organisatoriske forskjeller på hvordan disse er styrt, hvor noen er mer sentralt styrt enn andre. Det er gjerne forskjellige måter å organisere arbeidstakere på, blant annet etter fag, bransje og sektor.

Det finnes flere store hovedsammenslutninger i Norge, hvor Landsorganisasjonen, LO, er den største og samtidig den eldste sammenslutningen vi har. LO har flere store fagforbund under sin paraply. Det største fagforbundet under LO er Fagforbundet som organiserer i underkant av 300 000 medlemmer<sup>2</sup>. Videre så har vi Yrkesorganisasjonenes Sentralforbund, YS, hvor det finnes flere forbund fra de fleste bransjer i arbeidsmarkedet. YS har i overkant av 200 000<sup>3</sup> medlemmer og er partipolitisk uavhengig. Blant forbundene som er tilsluttet YS, finner vi fagforbundet Bibliotekarforbundet, som organiserer bibliotekarer både i privat og offentlig sektor. Vi finner også Finansforbundet som organiserer ansatte innenfor bank og forsikring. Et annet eksempel er Kommunalansattes fellesorganisasjon, KFO, som organiserer ansatte i offentlig tjenesteytende sektor. Parat er ett av forbundene som er tilsluttet YS, som organiserer ansatte i privat sektor og har medlemmer i de fleste sektorene.

Det har de siste årene blitt etablert flere sammenslutninger som organiserer etter utdanning og profesjon. Disse er gjerne frittstående forbund eller sammenslutninger, noe som vil si at de ikke ligger innunder paraplyene til en av de tradisjonelle hovedsammenslutningene.

Akademikerne er en av disse og organiserer medlemmer med høgskole- eller

---

<sup>2</sup> [www.fagforbundet.no](http://www.fagforbundet.no)

<sup>3</sup> <http://www.ys.no/?module=Articles;action=Article.publicShow;ID=636>



universitetsutdannelse. Under akademikerne ligger for eksempel Siviløkonomene som organiserer siviløkonomer eller medlemmer med lignende utdannelse. Luftfartens funksjonærforening, LFF, er et fagforbund som organiserer ansatte i fly- og reiselivsbransjen, og er også et frittstående forbund.

Det er likevel færre som er organisert i disse profesjonsforbundene enn antallet som er organisert i de mest vanlige yrkene. Historisk sett er det ”arbeiderne” som har utgjort den største medlemsmassen i fagforeninger og andelen høyere utdannede har vært noe lavere. Fagbevegelsen har alltid vært nært knyttet til industrien. Denne bransjen har vært og er til dels fortsatt et kjerneområde for fagbevegelsen. Og det er nettopp her fagbevegelsen har bygd opp sin basis og sin maktposisjon i arbeidslivet. Det er verdt å se nærmere på om maktposisjonen og ståstedet til fagbevegelsen er i endring, noe som vil ha betydning på arbeidsmarkedet generelt.

Videre så har Norden alltid hatt en forholdsvis høy organisasjonsgrad. Norge hadde i 2004 registrert 54,5 %<sup>4</sup> organiserte arbeidstakere av hele arbeidsstyrken i Norge. Våre naboland i Norden har tradisjonelt hatt en større organisasjonsgrad enn Norge, og på midten av nitti-tallet hadde Sverige og Danmark henholdsvis 80 % og 76 % organisasjonsgrad<sup>5</sup>. Det er vanskelig å si konkret hvorfor det er slik, men det kan være mange grunner til dette. Det kan selvsagt være slik at arbeidstakerne på en arbeidsplass, eller en gruppe av de ansatte er så sterke at de ikke ser nødvendigheten av medlemskap i en fagforening. De føler kanskje at deres fellesskap er så sterkt at de kan løse eventuelle problemer internt. En annen løsning for uorganiserte som møter på problemer kan selvsagt være å bytte jobb. Dette spørsmålet er likevel ikke tatt med i denne oppgaven da det kommer litt på siden av mitt fokusområde. Det er også vanskelig å påpeke hvorfor de fleste velger å organisere seg. Det er også en høyere organisasjonsgrad i store bedrifter enn i små bedrifter. Andre kjennetegn på uorganiserte arbeidstakere er utdanningsnivå, hvilken tilknytning arbeidstakerne har til arbeidsmarkedet, altså om de er midlertidig eller fast ansatt og om det selvsagt er organisasjoner til stede på arbeidsplassene (Nergaard og Stokke, 2006).

---

<sup>4</sup> Fafo-rapport 518, Kristine Nergaard, Torgeir Aarvaag Stokke, ISBN-82-7422-526-0

<sup>5</sup> <http://www.regjeringen.no/nb/dep/krd/dok/NOUer/2001/NOU-2001-14/7/1.html?id=143711>

## 2.2 Den norske arbeiderbevegelsens utvikling

”Arbeidernes faglige landsorganisasjon i Norge”, ble stiftet i 1899. Denne er senere kjent som Landsorganisasjonen LO. ”Arbeidernes faglige landsorganisasjon i Norge” hadde som hovedoppgave å bidra til medlemmenes faglige, økonomiske, sosiale og kulturelle interesser (Aschehoug og Gyldendal, 2005). Dette betydde også at landsorganisasjonen skulle bidra økonomisk til arbeidere i streik og bistand til forhandlinger når det var behov for dette. Et av forslagene som ble fremmet på stiftelsesmøte til arbeidernes faglige landsorganisasjon i Norge, var at alle foreninger i LO skulle være obligatorisk tilsluttet Arbeiderpartiet (ibid). Dette forslaget ble nedstemt, blant annet på grunn av at mange medlemmer i LO på den tiden tilhørte partiet Venstre (ibid). Stiftelsen av Arbeidernes faglige landsorganisasjon i Norge, var starten på en lang og omfattende kamp for å forbedre arbeidernes rettigheter og vilkår.

På denne tiden var det likevel ikke akseptert at arbeiderne streiket og det var fullt mulig for arbeidsgiverne å finne ”streikebrytere” eller si opp de som gikk ut i streik (Bull, 1968). Kampen for retten til å streike var en viktig kamp for fagforeningene og i 1907 inngikk industriarbeiderne og arbeidsgiverne en tariffavtale (ibid). Ser man bort fra den lønnsmessige siden av avtalen, ble det også bestemt at når en arbeidstaker avsluttet sitt arbeidsforhold, kunne arbeideren motta en attest fra arbeidsgiver som inneholdt hvor lenge arbeidsforholdet hadde vart, hvilket fag arbeideren hadde jobbet med og lønnsnivå. I tillegg ble det også avtalt at arbeiderne kunne velge en tillitsvalgt som kunne tale deres sak. Forbundet ble også godkjent som en likelydende part i forhandlinger, og det ble satt ned regler om nettopp forhandlinger og frivillig voldgift.

I 1907 ble det også gjennomført Norges til da største lockout, når cellulose- og papirindustrien havnet i konflikt (Bull, 1968). Det kom flere konflikter i kjølvannet av denne lockouten, og de var av arbeidsgiverne sett på som viktige. Arbeidsgiverne ivret etter å få i stand flere konflikter samtidig i flere bransjer. De regnet med at fagforeningene ikke hadde økonomi til å bistå hele arbeidsstyrken, som ville behøve økonomiske tilskudd et slikt tilfelle (ibid). Organisasjonene klarte seg derimot godt grunnet økonomiske bidrag fra medlemmer i andre bransjer og fra utlandet. Det var nå sannsynlig at den stor konflikt ville komme for å sette endelig status for hvordan forholdet mellom fagforeninger og arbeidsgivere skulle fortone seg. Den kom i 1911, hvor gruvearbeiderne gikk ut i streik (ibid). Arbeidsgiverforeningen ga svar på tiltale og gjennomførte lockout for flere bransjer, noe som medførte at 32 000 mann var med i konflikten (ibid).

Konflikten i 1911 satte fart i diskusjonen på stortinget om hvordan staten skulle forholde seg til konflikter i arbeidslivet. Partiet Venstre satt i regjering i 1912 og fremmet da et forslag om tilgang for regjeringen til å gjennomføre tvungen voldgift i slike konflikter (Bull, 1968). Dette forslaget ble ikke godt mottatt av verken arbeidsgiverne eller arbeidstakerne. Fagforeningen mente at dette i realiteten ville fjerne streikeretten (ibid). Alle innrømmelser som arbeidsgiverne til da hadde kommet med, var de blitt tvunget til, så streikeretten var verdt å kjempe for (ibid). Det ble derfor innkalt til en ekstraordinær fagkongress våren 1914 hvor det ble vedtatt å gå ut i en landsomfattende generalstreik dersom regjeringen skulle vedta en slik lov. Saken ble da utsatt på ubestemt tid og påfølgende verdenskrig gjorde sitt til at saken ble lagt i bero inntil videre. Ifølge Edvard Bull (1968) viste regjeringens stadige utsettelse av saken at arbeiderbevegelsen var kommet langt og at både regjering og Storting vegret seg mot å gå i kamp mot fagbevegelsen.

Men det skulle komme en til stor konflikt i arbeidslivet i Norge. Men denne konflikten ble satt i gang av arbeidsgiverne. Storlockouten i 1931 medførte totalt at nesten 8 millioner arbeidsdager gikk tapt og totalt 60 000 mann var involvert i konflikten (Aschehoug og Gyldendal, 2005). Konflikten strakte seg i hele fem måneder. En av følgene av denne konflikten var at samarbeidet mellom Arbeiderpartiet og LO ble enda dypere, og dette spilte en stor rolle for LO. En konsekvens av denne konflikten og etableringen av det nære samarbeidet mellom LO og Arbeiderpartiet, var hovedavtalens gjennombrudd i 1935.

### **2.2.1 Hovedavtalen**

Avtalen som ble inngått i 1935 innledet et nytt og fredeligere forhold mellom partene i arbeidslivet. Landsorganisasjonen og arbeidsgiverforeningen skrev da under på den første hovedavtalen i sitt slag og avtalen inneholdt flere viktige momenter. Organisasjonsretten var et moment i avtalen, som ga en klar aksept av retten for arbeidere å organisere seg i fagorganisasjoner. Avtalen satte blant annet regler om valgordning for tillitsmenn og plikter og rettigheter for de tillitsvalgte. Forhandlingsrett og forhandlingsplikt var også nevnt i avtalen, og det ble sist men ikke minst satt regler om avstemning over tarifforslag, noe som vi i dag kjenner som uravstemning. Det ble også bestemt at det i en tariffperiode skulle det være fredstid eller arbeidsfred, hvor partene forpliktet seg til å unngå konflikter, som lockout og streik. Dette punktet var også nevnt i den første tariff-avtalen som ble inngått, men

hovedavtalen bestemte nå at lokale forhandlinger skal finne sted i fredstid, og videre at dette skulle skje uten streikerett.

Hovedavtalen som ble inngått mellom LO og NAF, ofte kalt ”arbeidslivets grunnlov”, regulerte altså flere ikke-lovfestede forhold som innbefattet arbeidsforhold og vilkår i arbeidslivet. Avtalen har vært reforhandlet jevnlig siden 1935, og siste revisjon av avtalen skjedde i 2006 hvorefter den igjen skal reforhandles i 2009<sup>6</sup>. I dagens hovedavtale inngår det blant annet rettigheter og plikter for partene, for eksempel permitteringsregler samt arbeidstakernes medbestemmelsesrett. I tillegg favner avtalen områder som deltidsarbeid, likestilling og arbeidsmiljø. Selv om arbeidsmiljøloven lovfester visse grader av arbeidsmiljøet, er det altså inngått i hovedavtalen forhold rundt arbeidsmiljø som er bedre enn hva loven krever.

Gjennom forhandlings- og arbeidstvistlovgivningen ble det fra regjeringshold utformet et kollektivt forhandlingssystem (Arbo, 1985, Panitch, 1981). Dette medførte en formalisering og definering av parter, mål og hvilke virkemidler som lå til grunn i forhandlings- og konfliktsforhold mellom arbeidsgiversiden og arbeidstakersiden (Arbo, 1985). Ikke minst hadde den allmenne stemmeretten mye å si for utviklingen av arbeidslivet, da arbeiderne ønsket å stemme frem sine meningsfeller i fagbevegelsen i Stortinget. Den nære kontakt mellom Arbeiderpartiet og LO medførte en sterkere bevisstgjøring hos myndighetene etter at Arbeiderpartiet kom i regjeringsposisjon. Gjennom den nære koblingen mellom politikk og fagbevegelse, ble de korporative synspunktene realisert. Denne koblingen utfylte hovedavtalen gjennom kollektive forhandlinger og velferdsordninger. Arbeiderpartiet i regjeringsposisjon må nok sies å ha hatt stor betydning for utviklingen. Gjennom det tette samarbeidet ble det jobbet mot tryggere og ordnete arbeidsforhold og kollektiv medbestemmelse. Arbeiderne fikk således beskyttelse mot arbeidsløshet, sykdom og uførhet, og sist men ikke minst ble alderdommen trygget gjennom pensjonsordninger. Faren for å miste arbeidet ble redusert og en konsekvens av dette var at arbeiderne gjennom fagbevegelsen fikk styrket sin strategiske maktposisjon.

### **2.3 Arbeidsavtalen**

Et av fagforeningens opprinnelige formål har vært å søke å utjevne den makt-ulikevekten i arbeidsmarkedet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Ser vi nærmere på likhetstrekkene

---

<sup>6</sup> <http://no.wikipedia.org/wiki/Hovedavtalen>

mellom en kontrakt på arbeidsmarkedet og varemarkedet, hvor det i utgangspunktet er et bytte mellom to likestilte parter (Arbo, 1985), vil det kunne gi oss en interessant refleksjon. Det kan hjelpe til med forståelsen av de grunnleggende prinsipper som ligger til grunn for de avtalemessige beslutninger vi har i dagens arbeidsmarked og for den betydning fagforeningene har hatt til nå. Det er likevel flere aspekter som gjør at denne transaksjonen ikke kan sidestilles med varemarkedet (ibid).

Peter Arbo, førsteamanuensis ved Norges fiskerihøgskole skrev i 1985 om arbeidsmarkedet som makt- og markedsforhold. Arbo gjengir Polanyi (1957) som mener at arbeidskraften ikke er en genuin vare, men en fiktiv sådan. Arbo mener videre at den fiktive varen særmerker seg ved sin anvendelighet og fleksibilitet. Det som er interessant i sammenhengen med fagforeningenes inntreden på arbeidsmarkedet er Arbos konsekvensanalyse av definisjonen av arbeidskraften som en vare. Arbo påpeker en atskillelse mellom arbeidsmarkedet og andre markeder ved en systematisk makt-ulikevekt mellom tilbud og etterspørsel. ”*Arbeidskraften opptrer ikke på markedet fordi den er en vare, men fordi den er verdiløs for sin besitter uten at den kombineres med naturlige eller produserte produksjonsmidler*” (Arbo, 1985: 49). En som besitter arbeidsevne har heller ikke mulighet til å velge å ikke bruke denne evnen om det er ønskelig å få en inntekt til livets opphold. Arbeideren er også avhengig av at det finnes tilbud om arbeid på markedet for å kunne ta i bruk sine evner, og står sånn sett under det som Arbo (1985) kaller for en kontinuerlige salgstvang. Arbeidsgiveren behøver arbeidskraft og betaler for at arbeideren stiller sin arbeidskraft til disposisjon (ibid). De som etterspør arbeidskraft er også avhengig av at innehaverne av arbeidskraften ønsker å tilby sine evner mot betaling, men er likevel i en bedre posisjon enn tilbyderne av arbeidskraften. Fagforeningen kan da være tilgjengelig for å forsøke å ivareta medlemmenes interesser i en kontraktsinngåelse, da det i praksis er slik at partene ikke er likestilte.

Tilbud og etterspørsel i arbeidsmarkedet endrer seg stadig og er ifølge Arbo (1985) grunnleggende bestemt av demografiske og sosioøkonomiske prosesser. I dagens samfunn kan det nok være slik at den som tilbyr arbeidskraften har større rådighet over seg selv, altså kontroll over varen som tilbys. Arbeidsavtalen er derfor en kilde til konflikter, da kjøperen av arbeidskraft ønsker å få så mye som mulig ut av kontrakten, altså så mye arbeidsinnsats som mulig, for lavest mulig pris. Den som tilbyr sin arbeidsevne vil på sin side ønske å få mest mulig betalt for minst mulig arbeidsinnsats. Det er viktig for den som kjøper arbeidskraften å omsette kjøpet til en merverdi for bedriften. Hvor høy merverdi bedriften ønsker kan være en

motsetning til hvor stor innsats den som tilbyr sin arbeidsevne mener kontrakten er verdt. Dette kan medføre at bedriften blir hierarkisk organisert i overvåknings- og kontrollstrukturer for å sikre kommandoen over arbeidsinnsatsen og tidsforbruk (Arbo, 1985, Bravermann 1975). Dette vil selvsagt være en grobunn for konflikt da arbeideren har en aversjon mot slike overvåknings- og kontrollstrukturer. I dag har vi overordnede kontrollrutiner og regler som bestemmes gjennom Datatilsynet for å forhindre ulovlig overvåkning av de ansatte og overvåkning som forstyrrer privatlivets fred. Frykt for det ukjente vil gjerne komme til sin rett i slike situasjoner. Arbeideren er gjerne redd for ubekvemme arbeidsvilkår, en intensivering av arbeidsinnsats og en teknisk rasjonalisering.

Den kontinuerlige ulikevekten som er i arbeidsmarkedet, hvor de kapitalistiske kreftene har bedre forutsetninger for å inneha størst makt, er forsøkt utjevnet gjennom flere måter, blant annet gjennom fagforeninger. Arbo (1985) gir tre måter en arbeidskrafttilbyder kan individualisere sitt tilbud på. Den første er å kreve mindre lønn eller større arbeidsinnsats, eller inneha en mobilitet som overgår de konkurrerende tilbyderne og det tredje; spesialisere seg innenfor et fagområde hvor det er høy etterspørsel etter kvalifisert arbeidskraft. Det har de siste årene blitt en utvikling i maktforholdene i arbeidsmarkedet med hensyn til den økende globaliseringen gjennom de økte krav om høyere avkastning og høyere effektivitet. Slike krav medfører økte krav til arbeidstakerne og samfunnet generelt. Det er også i slike sammenhenger at fagforeningen opprinnelig har sitt fokusområdet. Fagforeningen kan utjevne den ulikevekten vi her har nevnt, gjennom å være et rådgivende organ for de som tilbyr arbeidskraft. Gjennom tariffavtaler og hovedavtaler blir det lagt regler til grunn som skal utjevne forholdet. Det kan på den andre side være slik at den store veksten i økonomien som vi har sett de siste årene, selv er med på å utjevne noe av den makt-ulikevekten i arbeidsmarkedet. Det er i dag lite kvalifisert arbeidskraft på markedet. Dette vil mangel på potensielle arbeidstakere som har en konkret utdanning eller yrkesområde. Dermed kan de som er tilgjengelig oppnå en økt makt i forholdet mot arbeidsgiver.

Fagforeningen har gjennom en solidarisk tanke forsøkt å bli sterk gjennom å være mange som står samlet. Og gjennom den samling som fagforeningen har klart å få til, har det frem til i dag blitt forhandlet frem rettigheter og vilkår som skal være til det beste for de som tilbyr arbeidskraft. Dagens utfordringer med de globale og multinasjonale selskapene som dominerer, og som stadig har høyere krav til avkastning på investert kapital, kan nok være vel så store utfordringer som de utfordringer på begynnelsen av 1900-tallet. Alene har ikke en

arbeider store muligheter til å få gjennomslag for protester eller sette seg i mot nye retningslinjer som blir gitt av bedriftene. De vil da lettere kunne havne i en situasjon hvor de blir omplassert, byttet ut med andre og mer lydige arbeidere eller ny produksjonsteknikk som maskiner og lignende. De har da kun gjennom en kollektiv handling mulighet for å iverksette sanksjoner med påfølgende konsekvenser (Arbo, 1985). Den mest vanlige sanksjonsformen har vært streik, en sanksjonsform som vil være mer virkningsfull om den skjer i samråd med en fagorganisasjon, og at fagorganisasjonen klarer å mobilisere kampvilje blant arbeiderne. Ifølge hovedavtalen er det fredstid i en tariff-periode og streik kan kun benyttes som et middel i tariffforhandlingene. Dette har likevel ikke forhindret at ulovlige streiker finner sted med jevne mellomrom, hvor ansatte i bedrifter ser seg nødt til å ta i bruk slike midler av forskjellige årsaker. Også politiske streiker blir brukt når arbeidstakerorganisasjonene ser seg nødt til å protestere høylydt mot forslag fra for eksempel de offentlige myndigheter.

En fagorganisasjon må også ivareta medlemmenes interesser i vid forstand, noe som kan være vanskelig da medlemmene gjerne finner seg i forskjellige posisjoner og ikke er homogene (Arbo, 1985). Gjennom de mål arbeidsgiverorganisasjonene setter seg, med bruk av medlemmenes ressurser, samt den aggregering arbeidstakerorganisasjonene gjør av medlemmenes interesser, blir de asymmetriske maktforholdene på organisasjonsplanet reflektert (ibid). Arbeidsgiverorganisasjonene og dens medlemmer har parallelle interesser, i motsetning til en arbeidstakerorganisasjon hvor medlemmene ikke er homogene (ibid). Arbo (1985) påpeker at dette konfronterer fagbevegelsen med noen organisasjonsmessige dilemmaer. Arbeidstakerorganisasjonene ønsker generelt å organisere flest mulig medlemmer, noe som vil tilføre organisasjonen større økonomiske ressurser. Det vil dermed også kunne føre til en svekkelse av den organisasjonsmotivasjon som den er avhengig av (ibid). Dermed blir medlemsmassen mer heterogent noe som kan gjøre beslutningsprosessene vanskeligere (ibid).

Vi kommer igjen inn på den makt-ulikevekten som vi finner i arbeidsmarkedet, da de folkevalgte er mer lydige overfor kapitalinteressentene enn overfor arbeidstakerne. Jeg tar utgangspunkt i at enhver regjering til en viss grad er subjektiv i sine avgjørelser, da regjeringen er avhengig av velgernes støtte for å kunne sitte i regjeringsposisjon. En regjering vil da være forsiktige med å foreslå eller vedta saker som kan medføre negative konsekvenser for sine velgere. Dette betyr at tiltak som øker skatteinngangen vil medføre vanskeligheter for regjeringen overfor sine velgere, og sist men ikke minst overfor arbeidsgiverorganisasjonene.

Medlemmene i arbeidsgiverorganisasjonene, altså kapitaleierne, har med dette et bedre utgangspunkt i sitt maktforhold mot myndighetene enn hva arbeidstakerne har. ”*Dette gjør at de lønnsavhengige stiller svakere i sine organiserte forsøk på å endre de maktforholdene som knytter deres eksistens til salget av arbeidskraft*” (Arbo, 1985: 68).

Hovedpoenget er at arbeiderne må selge sin arbeidskraft og konkurrerer derfor om arbeidsplassene. Stilt overfor den enkelte arbeider, kan arbeidsgiverne diktere betingelsene.

Organiserer arbeiderne og går sammen, kan de dermed begrense konkurransen og stå sterkere i felleskap. Dette vil styrke forhandlingsposisjonen individuelt, men det overordnede er likevel solidaritet og kollektiv opptreden.

## **2.4 Den nordiske modellen**

Samfunnsutviklingen i de nordiske landene har siden begynnelsen av 1900-tallet vært basert på en tanke om en solidarisk og rettferdig fordeling av godene. De nordiske landene har utviklet seg fra nød og fattigdom til stor velstand og rikdom. De egalitære verdiene, altså prinsippet om likhet og tanken om lave sosiale forskjeller står sterkt i de nordiske landene. Høye skatter, gode velferdssystemer, tilnærmet full sysselsetting, god økonomi og en sterk fagbevegelse er noen av de viktigste faktorene i de nordiske landene. Vi har som et resultat av dette en konkurransedyktighet som er på lik linje med noen av de mest konkurransedyktige landene i verden.

Den kombinasjonen som er nevnt ovenfor av høye skatter og velferdssystemer osv. som man finner i de nordiske landene, blir kalt for den nordiske modellen. Forutsetningene for den nordiske modellen er nettopp en godt utbygd velferdsstat, finansiert med høye skatter (Kleppe, 2007). Da Danmark og Sverige er en del av Norden og den nordiske modellen, inkluderer jeg for enkelthets skyld ikke disse to landene når EU omtales. Fokuset på den nordiske modellens forutsetninger er stort i mange land, blant annet i EU. Det er selvsagt ikke bare i utlandet at den nordiske modellen er gjenstand for nærmere undersøkelser. Norge har også et stort fokus på modellen for å forsøke å identifisere kriteriene som ligger til grunn for den suksessen Norden må sies å ha hatt de siste årene. Professor Kalle Moene ved Institutt for økonomi ved Universitetet i Oslo skal lede et forskningsprosjekt som skal se nettopp på den nordiske modellen. Prosjektet heter ”Likhet, sosial organisering og økonomisk utvikling” og fikk 100 millioner kroner fordelt over 10 år fra Forskningsrådet (Bjørnstad, 2007). En slik enorm tildeling av forskningsmidler viser hvor viktig man anser den nordiske modellen å være.



Moene mener at den sterke økonomiske utviklingen i de nordiske landene gir de tradisjonelle økonomiske teoriene en test som de ikke klarer å bestå (ibid). Det er et sterkt ønske fra de nordiske landene å videreføre den nordiske modellen, slik at den økonomiske og sosiale velferden kan fortsette, og det vil da være viktig å vite hvilke grep myndigheter, bedrifter og fagbevegelse kan og må iverksette. Det vil være viktig å kjenne til hvilke grep som kan utvikle modellen videre, og hvilke grep som kan skade den økonomiske utviklingen i Norge, om en legger forutsetningene for den nordiske modellen til grunn.

Den nordiske modellen kalles også av noen, for den skandinaviske modellen, og i tillegg til de forutsetningene som nevnt over, er følgende faktorer viktige i modellen; små lønnsforskjeller, sterk fagbevegelse og lav arbeidsledighet. Norge har således det som kalles en åpen markedsøkonomi hvor den private sektoren er den dominerende sektor og svært effektiv. Og den nordiske modellen er altså en modell som strider mot opprinnelig økonomiske teorier og økonomisk tenkning. De høye lønnskravene er en av faktorene som presser bedriftene til å være mer effektiv, dette til tross for de røster som sier at de høye lønnskostnadene i Norge gjør norsk næringsliv mindre konkurransedyktig. Den sterke fagbevegelsen i Norge og Norden generelt har også fått motbør fra kapitalistiske krefter som mener at fagbevegelsen legger hindringer i veien for uunngåelige endringer i næringsstrukturer. Norge står likevel igjen med bedrifter som hele tiden omstiller seg for å møte de nye krav både fra arbeidstakere og eiere og ser ut til å klare denne oppgaven godt på tross av kritikk både mot lønningsnivå og fagbevegelse generelt. Mange påpeker det sosiale nettverket i Norden som en faktor som gjør at modellen faktisk strider mot tradisjonelle økonomiske teorier.

Dag Seierstad sier i et innlegg i Klassekampen i mars 2007 følgende: ”*EU-prosjektet var ment å fremme konkurranse ved å gjøre markedene store og grenseløse*” (Seierstad, 2007). Konkurransen på det grenseløse markedet skulle herde det europeiske næringslivet som skulle kvitte seg med de bedrifter som ikke hadde livets rett, og da ”dyrke” frem det som hadde mulighet til å konkurrere med blant annet USA og Japan (Seierstad, 2007). For å kunne oppnå dette har EU fattet flere vedtak de siste 20 årene, som Seierstad gjengir i sin artikkel. Blant annet ble det vedtatt lavere lønninger, økte lønnsforskjeller og reduserte velferdsordninger (ibid). Dette skulle blant annet føre til at personer som ikke var i arbeid og trygdet, ikke skulle ønske å være utenfor arbeid lenger enn nødvendig (Ibid). Videre ble det bestemt å gi større handlefrihet til arbeidsgiverne i ansettelses- og oppsigelsessaker, og ikke minst ønsket EU å gi de sentrale tariffavtalene mindre betydning (ibid).

Nå har imidlertid disse vedtakene og iverksettelsene ikke gitt den ønskede virkning på konkurransedyktigheten, veksten og sysselsettingen i EU. Det ble ifølge Seierstad (2007) vedtatt på EU-toppmøte i Lisboa at alle EU-land forpliktet seg til å gjøre EU til den mest konkurransedyktige og dynamiske økonomien i verden innen år 2010. Dette skal gjennomføres med noe av de samme virkemidlene som før, nemlig konkurranseutsette, privatisere og avregulere og sist men ikke minst, arbeidsmarkedet skal bli mer fleksibelt (ibid). Samtidig har altså enkelte EU-land begynt å se på hvordan Norden klarer å øke veksten, ha lavere arbeidsledighet og unngå inflasjon (ibid). Enkelte medlemmer av EU-parlamentet tar nå til ordet for å forsøke å kopiere den nordiske modellen for å oppnå de konkrete målene EU har vedtatt.

Det finnes også klare forskjeller på den nordiske og de sentraleuropeiske fagbevegelsene. Dette på tross av at fagbevegelsen i Europa er å anse som sterke fagbevegelser. De sentraleuropeiske landene har gjerne et sterkere oppsigelsesvern enn de nordiske landene og fagbevegelsen er kjent for å være lite omstillingsvillig i disse landene. De nordiske landene derimot har et noe svakere oppsigelsesvern og er på sin side kjent for å være mer omstillingsvillige.

Det har også vært en høy grad av samarbeid mellom partene i arbeidslivet og et rutinemessig konsultasjonsnivå med regjering. Dette har medført en bred forståelse for en solidarisk lønnsfastsettelse og rettferdighetsnormer har styrt lønnsforhandlinger i Norge. Utdanningssystemet kan defineres som en del av velferdstilbudet som Norge har bygd opp gjennom årtier. Norge har et utdanningssystem hvor utdanning i utgangspunktet er gratis, slik at alle skal ha like muligheter til utdanning. Gjennom utdanningsinstitusjonene finner vi ikke bare et "velferdstilbud" gjennom gratis utdanning, men vi finner også forskning på teknologi og innovasjon. Norden har vært kjent for en stor satsning på forskning og utvikling (FoU), og i Norge var det i 2004 FoU-utgifter på kr. 27,7 milliarder (NIFU STEP, 2005). Dette gir i følge NIFU STEP en nedgang på 1,1 % i faste priser, som igjen betyr en nedgang fra 2003 med tanke på andel av BNP. Videre heter det at det politiske målet er en FoU-andel av BNP på 3 % innen år 2010.

Blant partene i arbeidslivet er det en felles forståelse for en viss balanse mellom de statlige velferdsordningene og de lønnskrav som settes frem. Av de debatter som har foregått om

reduksjon i velferdstilbudet, har vi sett at fagbevegelsen reagerer med lovnader om høye lønnskrav ved de kommende lønnsforhandlinger. Debatten høsten 2006 om reduksjon i sykelønnsordningen fikk både fagbevegelsen og arbeidsgiversiden til å reagere sterkt, og viste hvor sterkt velferdsordningene står hos partene i arbeidslivet. Arbeiderpartiets forslag om å redusere sykelønnsordningen med 2,5 milliarder<sup>7</sup> ville fått store konsekvenser for både arbeidsgiverne og arbeidstakerne. Ikke minst ville forslaget fått konsekvenser for kvinner i arbeidslivet.

Kvinnens rettigheter under graviditet er et område hvor de nordiske land skiller seg kraftig fra andre land innenfor EU. Kvinner kan ha noe økt sykefravær under svangerskap og deres rett og mulighet til å kombinere en karriere, og samtidig stifte familie er noe som øker velferden. Steinar Strøm (2007), sier at den nordiske modellen også kan kalles den nordiske kvinne-modellen. Strøm viser til forskjeller mellom norske og italienske kvinners rett til fødselspermisjon. I Norge har kvinner rett til fødselspermisjon og kan etter endt permisjon gå rett tilbake i samme jobb som hun hadde før hun gikk i permisjon. Derimot har italienske kvinner ikke samme rettigheten og får dermed et avbrudd i arbeidskarrieren, noe som gjør det vanskelig å komme tilbake i arbeid. I tillegg nevner Strøm (2007) at tilgangen til subsidierte barnehager er høyere i de nordiske landene enn i EU, USA og Japan. Dette vil i likhet med fødselspermisjon gjøre det lettere for kvinner å kombinere barn og karriere. Strøm viser også til en artikkel av Bergstrom og Blomqvist (1995), som fant ut at enslige svenske menn var villige til å subsidiere barnehager, og villigheten til å subsidiere økte jo høyere skattepress disse mennene hadde. Den logiske forklaringen er at jo flere svenske kvinner som kommer i arbeid, jo større vil skatteinntekten til den svenske staten være og skattepresset vil minke på mennene. Nå sier ikke Strøm noe om hvordan italienske menn ville agere i en slik situasjon, men en av Nordens fordeler er nettopp sosial fordelingspolitikk som synes vanlig og allment akseptert, og som kan gi et fortrinn i slike situasjoner.

Det blir av noen oppfattet som et paradoks at de nordiske landene samtidig med de nå nevnte faktorene i tillegg har klart å oppnå en slik stor rikdom og suksess som vi i dag ser konturene av. I artikkelen "Den nordiske modellen – redefinert og ettertraktet", skriver Egil Kallerud (2007) at suksessen i den nordiske modellen kommer som et resultat av samhold, likhet og sikkerhet, og ikke på tross av høye skatter og høye offentlige velferdsordninger (ibid). Disse

---

<sup>7</sup> Andersen, I. (2006): *Slik skal de få ned sykefraværet*. Verdens Gang

høye offentlige velferdsordningene må på en eller annen måte finansieres, og en forutsetning for å kunne opprettholde slike ordninger i fremtiden er konkurransedyktighet. Dette innebærer at næringslivet må ha muligheter til god inntjening og effektive produksjonsløsninger slik at konkurransedyktigheten opprettholdes overfor utlandet. Dette er det bred enighet om, men det diskuteres hvordan dette skal gjennomføres. Det er viktig at skatteinngangen til staten opprettholdes eller økes, på lik linje med tankegangen bak svenske menns holdning for å få flere kvinner i arbeid.

Når land utenfor Norden, særlig i EU, prater om ”den nordiske modellen”, er det særlig fokus på den sosiale modellen som ligger til grunn i den nordiske modellen. De ønsker å kopiere den nordiske måten å forene velferd, likhet og sikkerhet med vekst og innovasjon, og se bort fra eksempelvis USAs måte å organisere dette på. USA har generelt vært brukt som eksempel på høy vekst og god økonomi, og har vært brukt som modell i andre land som forsøker å oppnå større vekst i sin økonomi. USA har da også hatt svært høy vekst de siste årene, men forskjellene mellom fattig og rik har vært enorme. Slike forskjeller er nettopp det den nordiske modellen søker å jobbe mot.

Sammenlignet med Norges utenlandske konkurrenter, har det vært et høyt lønningsnivå i Norge i mange år. De siste årene har en ny faktor bidratt til å øke lønningsnivået, på tross av en akseptert moderasjonslinje som har vært toneangivende i Norge. Nemlig mangelen på kvalifisert arbeidskraft, som har medført et næringsliv som gjerne betaler mer for de rette arbeidstakerne. Gjennom individuelle arbeidsavtaler blir det gjerne tilbudt en høyere lønn enn hva som er tariffestet. Ifølge Manpower (2006), tilbyr en av fire bedrifter i Norge høyere lønn i år enn i fjor for samme utdanning. Dette begrunnes med at det er en stor mangel på kvalifisert arbeidskraft. Manpower (2006) sier videre at det er bare Østerrike som har dyrere ansettelser enn Norge grunnet mangel på kvalifisert arbeidskraft. De arbeidssøkende nyter selvsagt godt av dette, men dette medfører ikke bare høyere lønnskostnader for bedriftene, men også dyrere feilansettelser.

Spørsmålet som mange stiller seg er om den nordiske modellen er i ferd med å forsvinne, eller om det vil være mulig å opprettholde den. Om man ser historisk på de store nasjoner og kongedømmer, vil man finne at disse hadde en periode med suksess, noen lengre enn andre, men før eller siden har alle møtt sitt endelikt. De debatter som foregår og de refleksjoner som vil komme i fremtiden om den nordiske modellen på regjeringnivå, vil være viktige for

utfallet. Det er verdt å vurdere om den nordiske modellen vil forsvinne om det rokkes ved en eller flere av modellens forutsetninger. Skulle for eksempel fagbevegelsen bli utsatt for større press eller angrep fra motstandere, eller vil for eksempel velferdsordninger bli redusert, kan det få konsekvenser for den nordiske modellen. Det er derfor viktig å vite konkret hva som fører til de effektene vi har som følge av modellen. Det er selvsagt interessant å følge med den utvikling som foregår hos våre handelspartnere. Økning eller reduksjon i veksten hos våre handelspartnere vil kunne medføre samme forhold i Norden. Ikke minst vil den utvikling fagbevegelsen selv velger å møte, være av betydning for modellen. Kanskje vil et hardere og mer konkurransepreget arbeidsmarked føre til sterkere virkemidler fra fagbevegelsen. Føler fagbevegelsen seg tvunget til å gå bort fra den samarbeidslinjen som har vært i mange år, kan det bli ansett som viktigere å velge en konfliktbasert holdning for å opprettholde vilkår og rettigheter. Først vil jeg imidlertid ta for meg den metoden som jeg har brukt i oppgaven og gi en bred forklaring og begrunnelse for valget.



### **3 Metode**

I dette kapittelet vil jeg presenterer de valg som er gjort innenfor metode. Det er, som jeg beskriver, mange metodiske tilnærminger som kan brukes. Jeg vil videre forklare litt om problemformuleringen og hvordan denne utvikles. Neste punkt vil forklare nærmere om hvordan jeg valgte kilder og organiserte innsamling av data. Til slutt vil jeg si noe om forskningsdesignets kvalitet og hvilke kriterier som ligger til grunn for vurderingen av kvalitativ forskning.

#### **3.1 Valg av metode**

Tid og ressurser er rammebetingelser som er viktig når en skal velge en metodisk tilnærming i en slik oppgave. Valget avhenger også av undersøkelsens tema og problemstilling. Kvale (2004) mener metodevalg bør og skal foretas etter gode refleksjoner og være basert på kunnskap om de forskjellige alternativer som finnes og hvilke konsekvenser de forskjellige alternativene vil ha på oppgavens gjennomføring og resultat.

Det er vanlig å skille mellom kvantitative og kvalitative metoder, og jeg vil først gjøre rede for disse to metodene, før jeg begrunner valget av den metoden som er brukt i oppgaven. Den kvantitative metoden vektlegger først og fremst tallmessige funn i innsamling og analyse av data, og har en såkalt deduktiv tilnærming. (Bryman og Bell, 2003). Forskeren ønsker med andre ord å vurdere konkrete teorier gjennom å teste hypoteser forskeren har satt. Bryman og Bell (2003) sier videre at kvantitativ forskning har adoptert noen sider fra naturvitenskapen. Dette gjelder særlig positivismen (ibid). Posivismen sier at alle fakta som begrunnes ut i fra noe som er erfart. Man skal videre kunne måle og observere disse fakta direkte eller indirekte. Man skal i kvantitativ forskning kunne stille konkrete spørsmål som for eksempel hvor mange av et særlig utvalg er medlemmer av arbeidstakerorganisasjoner og man generaliserer på bakgrunn av de funn man gjør. For å kunne generalisere behøver forskeren i et slikt tilfelle et stort utvalg. I kvantitativ forskning skal også problemstillingen være ferdig utarbeidet før forskeren starter på selve undersøkelsen.

Den kvalitative metoden skal på sin side gi en forståelse av et fenomen og eventuelt om den kan forklare andre lignende situasjoner (ibid). Her benytter man seg i større grad av tekst som data og ikke tallmaterialet. Dette forklares med at muligheten for et stort antall i et utvalg er vanskelig og derfor kan forskeren ikke konkludere eller generalisere funnene. Utvalget vil dermed ikke være representativt, men en vil kunne si at det er typisk eller spesielt for nøyaktig

dette utvalget. I motsetning til den kvantitative metoden har den kvalitative metoden en induktiv tilnærming mellom teori og forskning. Dette betyr i min oppgave, at jeg ønsker å se hvordan status til fagforeningen vil være i omstillingsprosesser. Altså vil jeg forsøke å se klarere hvordan status og rolle fagforeningen har i omstillingsprosesser, som på forhånd er meg ukjent. Problemstillingen i kvalitativ metode, behøver ikke være endelig før undersøkelsen starter, den kan forandres underveis i prosessen. Det som er viktig for forskeren er hvordan individene eller informantene tolker sosiale fenomener. I mitt tilfelle blir det hvordan informantene tolker fagforeningens rolle, og dermed blir det vanskelig å generalisere. På bakgrunn av oppgavens forholdsvis lave kompleksitet og de ressursene jeg har til rådighet vil den kvalitative metoden være den eneste hensiktsmessige metoden.

### **3.2 Problemformulering**

Ved å benytte en kvalitativ metode er det som sagt mulig å justere problemstillingen i løpet av prosessen med oppgaven, noe som i de fleste tilfeller også skjer. Selv om jeg hele tiden har hatt tema klart, har det vært noe vanskelig å fatte en endelig problemstilling i begynnelsen av prosessen..

#### **3.2.1 Casestudie**

Casestudie er en av mange strategier jeg kunne brukte i undersøkelsen. Casestudier i situasjoner hvor; ”hvorfor” og ”hvordan” spørsmål skal behandles. Da min problemstilling er av denne typen spørsmål har jeg i denne oppgaven benyttet meg av casestudie for å besvare min problemstilling. Casestudie kan defineres på mange forskjellige måter, men jeg velger kun å beskrive den tekniske definisjonen. Den tekniske definisjonen på et casestudie er en empirisk undersøkelse der forskeren undersøker et fenomen i en reell kontekst (Yin, 2003). I følge Bryman og Bell (2003) er det et særtrekk for casestudier at forskeren ønsker å belyse noe eller å beskrive og forklare fenomener. Det vil i et casestudie være få undersøkelsesenheter, og jeg vil i oppgaven bruke to undersøkelsesenheter, herunder to omstillingsprosesser/konflikter som har funnet sted i luftfartsbransjen.

Det finnes videre det som kalles undersøkelsesdesign, og jeg har valgt et av de tre design jeg nå vil beskrive. Et beskrivende design betyr å beskrive en bestemt situasjon og det forklarende design betyr å forklare et spesielt fenomen. Mitt tema har det derimot vært forsket lite på og det vil derfor være hensiktsmessig å benytte seg av et eksplorerende design. Og da jeg kommer til å studere to historiske omstillingsprosesser, betyr det at jeg bruker et



multippelt casestudie. Det vil være mer i hold i å sammenligne disse to ulike case enn å bare konkludere basert på studier av bare en av dem.

### 3.3 Kilder og innsamling av data

En av de viktigste arbeidsoppgavene i forskning er innsamling av data, og her skiller man mellom primær- og sekundærdata. Primærdata er de data jeg selv innhenter eller som blir innhentet av andre på vegne av min oppgave. Det er mange måter å innhente primærdata på, men primært innhentes de gjennom intervju, observasjon eller spørreskjema. I prosessen med innhente primærdata til min oppgave har intervju vært den formen for tilegnelse jeg har benyttet. Det ville vært nærmest umulig å gjennomføre denne oppgavens undersøkelse uten å benytte seg av primærdata da det ikke er gjort lignende undersøkelser. Det er her som ellers også ulemper med å benytte seg av primærdata, nemlig at det er svært tids- og kostnadskrevenende. Mine intervjuer foregikk i Oslo, og informantene var svært opptatte personer som ofte var på reise. Men fordelen med å gjennomføre slike intervju er at jeg kan stille de spørsmål som jeg finner relevante for problemstillingen og dette gjorde det vanskelig å se bort fra denne formen for datainnsamling. Jeg var da også heldig å få intervjuet begge intervjuobjektene med få timers mellomrom samme dag.

Sekundærdata er derimot data som er innsamlet av andre eller fra tidligere forskningsprosjekter etc., men som likevel er tilgjengelig for andre. Jeg har også benyttet meg av data som er produsert av andre forskere osv. Kildene til denne type data, kan være offentlige databaser, aviser, bøker og vitenskapelige artikler og lignende. Fordeler og ulemper finnes også her, men fordelen med at data allerede foreligger og dermed sparer forskeren for både tid og penger er stor. Ulempen kan derimot være at forskeren ikke har mulighet til å vurdere om det foreligger feil i disse dataene, eller i utarbeidelsen av dataene. Og sekundærdata kan også ha spesielle vinklinger eller tolkninger som gjør det vanskelig å få dataene til å passe til oppgavens tema og natur. Det jeg har gjort er å prøve å hente inn sekundærdata som viser flere tolkninger av det konkrete tema slik at jeg viser flere sider av temaet. Jeg har heller forsøkt å tolke de data jeg har brukt, slik at det de kan benyttes under oppgavens tema.

Da jeg har brukt begge disse to formene for data i oppgaven, har dette har gitt både en forståelse for hvorfor vi har fagforeninger, hvordan disse har oppstått, hvordan utviklingen

har vært og hvordan dagens situasjon ser ut. I tillegg har det vært mulig å få et innblikk i hvordan den valgte fagforeningen ser på sin fremtid med tanke på utfordringene de står overfor. Den formen for primærdata som jeg har benyttet meg av i oppgaven, er som nevnt intervju, som også er den metoden som er mest brukt innenfor kvalitativ forskning. Flexibiliteten et intervju kan gi forskeren er også det som oppleves som mest tiltrekkende med metoden (Bryman og Bell, 2003). Bryman og Bell (2003) nevner flere grunner til at intervjuet i kvalitativ og kvantitativ metode er veldig ulike. Blant annet er den kvalitative forskningen mindre strukturert enn den kvantitative. Det kvalitative intervjuet sentrerer interessen rundt respondentens synspunkter. Et strukturert intervju i den kvantitative metoden vil derimot være preget av forskeren. Et kvalitativt intervju vil oppmuntre til dialog, for å forsøke å forstå hva respondenten anser som relevant og viktig. En slik form på intervjuet vil derimot ikke være aktuelt i et kvantitativt intervju, hvor det er faste spørsmål og stram struktur.

Som jeg kom inn på i forrige avsnitt skiller man gjerne mellom ustrukturerte og halvstrukturerte intervjuer i kvalitativ forskning. Et ustrukturert intervju er forholdsvis lik en vanlig samtale, hvor man stiller gjerne et enkelt spørsmål til respondenten. De halvstrukturerte intervjuene gjennomføres gjerne med en liste spørsmål, hvor også tema for undersøkelsen beskrives. Dette kalles for en intervjuguide. Det er likevel viktig å være klar over at intervjueren bør gi seg selv spillerom for eventuelle oppfølgingsspørsmål. Eventuelle svar kan altså følges opp med et nytt spørsmål om den som intervjuer finner det nødvendig.

Det er flere faktorer jeg må ta i betraktning når jeg skal velge mellom ustrukturerte og halvstrukturerte intervjuer. Bryman og Bell (2003) nevner flere eksempler på slike faktorer. Ustrukturerte intervjuer vil være mest hensiktsmessig om forskeren bekymrer seg for at en intervjuguide ikke vil gi de synspunkter som er viktige for forskningen. Vet forskeren på et tidlig tidspunkt hva som er interessant kan en halvstrukturert intervju metode velges. Denne metoden kan også benyttes dersom det er flere som skal gjennomføre intervju, og dermed er det lettere å sammenlikne resultatene. Og som i min undersøkelse hvor jeg tar hensyn til to saker, vil det også være et godt grunnlag for å benytte halvstrukturerte intervjuer. Ikke minst må intervjueren ta i betraktning respondentens tid og ressurser. Intervju kan ta lang tid og det er ikke alle som vil eller har mulighet til å sette av så mye tid som forskeren behøver. Ut i fra den beskrivelsen jeg har gjort nå, har jeg kommet frem til at halvstrukturerte intervjuer vil være mest hensiktsmessig i min undersøkelse.

### **3.4 Intervjuguide**

Den intervjuguiden som jeg har utarbeidet ble kopiert og levert til respondentene før intervjuet startet. Guiden fungerte som en mal for både meg som intervjuer og for respondenten. På den måten ville det være lettere å holdet ”tråden” gjennom intervjuet.

Det er en del momenter forskeren bør ha klart under forberedelsen av intervjuet. Det bør utarbeides et visst system i rekkefølgen av tema, selv om forskeren bør være forberedt på eventuelle endringer underveis i intervjuet. Videre er det viktig å benytte et språk som respondenten er fortrolig med, med dette mener jeg at forskeren bør ikke benytte fremmedord av særlig grad. Ledende spørsmål er selvsagt ikke aktuelt. Det er viktig å ha gjort en del praktiske forberedelser før intervjuet starter. En båndopptaker er av uvurderlig hjelp for i ettertid å kunne huske, og vite ”hvordan” svar ble gitt. Båndopptakeren gir mye god informasjon, men det bør likevel tas notater underveis i intervjuet. Båndopptakeren bør selvsagt testes før intervjuet, slik at ikke en unødvendig situasjon oppstår, hvor for eksempel batteriene er flate. Forskeren bør også kjenne settingen intervjuet skal skje i, altså under hvilke forhold intervjuet skal gjennomføres under. Det er anbefalt å gjennomføre intervjuene på et egnet sted og de intervjuene jeg gjorde ble gjennomført i et godt og luftig møterom i det ene intervjuet, og på kontoret til den andre respondentene. Begge intervjuene var avtalt på forhånd og respondentene hadde gitt beskjed om at de under dette intervjuet var opptatt. Etter intervjuet bør det straks noteres ned hvordan intervjuet ble gjennomført, hvor det ble gjort, følelser om setting og resultat.

#### **3.4.1 Et vellykket intervju**

Bryman og Bell (2003) har også utarbeidet huskereglene for at et intervju skal ha muligheten til å bli vellykket. Det var viktig at jeg som intervjuer ga uttrykk for at jeg hadde kunnskap om det aktuelle tema. Videre så bør den som intervjuer, gi et godt grunnlag for intervjuet, samtidig hvor respondenten gis anledning til å stille eventuelle spørsmål (ibid). Lange og kompliserte spørsmål bør unngås i slike intervju, og spørsmålene bør være klare og tydelige (ibid). Og selv om intervjueren kommer på aktuelle oppfølgingsspørsmål, skal respondenten ikke avbrytes midt i et svar (ibid). Og ikke minst bør små pauser tillates hvor begge parter kan reflektere over hva som har blitt sagt osv. Det er selvsagt viktig at den som intervjuer er høflig og behandler respondentene med respekt.

Bryman og Bell (2003) gir også eksempler på ulike former for spørsmål som kan gi en positiv variasjon i intervjuet. Det anbefales at forskeren starter intervjuet med et åpent oppvarmings-spørsmål, et såkalt introduksjonsspørsmål og eventuelt videre til et oppfølgingsspørsmål for å utype svar samt utdypingsspørsmål som er en oppfølging med direkte spørsmål (Ibid). Videre kan det være aktuelt å benytte spesifiserte spørsmål, som for eksempel: ”hva gjorde du så?”. Det kan også benyttes spørsmål som krever et ja eller nei svar og eventuelt indirekte spørsmål som for eksempel: ”hvis så, hva da?”. Dette kan benyttes for å få respondentens egen synspunkt. Ved bytte av tema eller nytt aspekt i undersøkelsen vil det være greit å si for eksempel: ”jeg vil nå gå til neste tema”, eller tillate noen sekunder med stillhet for refleksjon etc. og man kan benytte seg av tolkende spørsmål som for eksempel: ”hvilken virkning tror du din rolle har på omstillingsprosessen?”. Jeg forsøkte i all hovedsak og følge disse anbefalingene i de intervjuene som jeg nå har nevnt.

### **3.4.2 Gjengivelse av intervjuet fra båndopptaker**

Jeg har tidligere i kapittelet nevnt hvor viktig det er å benytte båndopptaker. Det vil være umulig å huske alt som blir sagt og hvilken setting og tonefall det ble fortalt i. Et opptak vil gjøre gjengivelsen og analysen av intervjuet mer grundig (Bryman og Bell, 2003). Jeg lånte en båndopptaker av administrasjonen på Norges fiskerihøgskole, hvor det også fulgte med et program til pc, som forenklet prosessen med å vurdere og gjengi intervjuet i etterkant. Dette ga meg også mulighet til eventuelt be om hjelp fra veileder om det var tolkninger av svar jeg ønsket å diskutere.

### **3.4.3 Hvilket utvalg skal benyttes**

Hvilket utvalg som skal benyttes er et veldig viktig spørsmål. Det er ikke bare viktig for undersøkelsen, men også for de resultat jeg får ut av undersøkelsen. I og med at jeg hadde begrensede ressurser var det av stor viktighet å få vurdert utvalget godt. Informasjonen og de data som presenteres og senere den konklusjon som trekkes, vil kunne være mindre objektiv om informasjonen ikke gir et balansert syn på problemet. Dette blir støttet av Mehmetoglu (2004) som sier at de konklusjoner en trekker er avhengige av utvalget.

Leder i Parat, Lisbeth Eliasson har gitt meg en oversikt over mulige respondenter til min undersøkelse hvor respondentene har god kjennskap til de aktuelle casene som jeg har valgt å se nærmere på. Det hadde selvsagt vært et stort bidrag til oppgaven å kunne få observere slike forhandlinger eller omstillingsprosesser, men det er selvsagt umulig med den tid som er til rådighet. Det er også vanskelig å vite hvor lang tid slike prosesser kan og vil ta. Intervju er

dermed det jeg må støtte meg på i oppgaven for å tilegne meg informasjon fra impliserte i de aktuelle case. Utvalget jeg har valgt i oppgaven varierer med hvor lang tid respondentene har vært i sine respektive bedrifter og hvor lang tid respondentene har vært med i prosessene.

De begrensede ressurser til tross, så opplever jeg at Parats ønsket om å bidra med informasjon til min oppgave, gjort at deler av mitt arbeid med valg av utvalg, har gått lettere og raskere enn hva jeg kunne ha forventet. Det hadde utvilsomt tatt lenger tid om jeg hadde måttet lete disse frem selv. Intervjuobjektene har også vært fleksible og forsøkt så godt som mulig å få intervjuene gjennomført slik at min tid til rådighet fullt ut kunne bli utnyttet. Jeg fikk gjennomført intervjuene innenfor samme dag, noe som har vært til stor hjelp. Reiseutgiftene ble noe høy da alle intervjuene måtte foregå i Oslo.

Men det er viktig for meg å poengtere at utvalget ikke er representativt for en fullstendig objektiv analyse av problemstillingen. Dette er noe som må tas hensyn til i konklusjonen og selvsagt i diskusjonen og er en feilkilde som er viktig å ta i betraktning. Samtidig ligger det en annen kilde til feiltolkninger, nemlig min relasjon til fagforeninger og da særlig Parat. Da jeg i flere år har vært medlem i Parat, og i tillegg har vært tillitsvalgt med god opplæring i Parat, kan det ha påvirket min objektive holdning i oppgaven. Jeg har likevel vært obs på dette og jeg har forsøkt å la dette påvirke oppgaven i lavest mulig grad.

I en omstillingsprosess eller i en konflikt vil det være to parter. Jeg har da valgt å kun se på fagforeningens rolle og jeg har kun intervjuet tillitsvalgte fra fagforeningen. En kan stille seg spørsmålet om det ikke ville vært mer troverdig for undersøkelsen og gjort konklusjonen mer objektiv om jeg også hadde intervjuet bedriftene og sentrale personer derfra. Men oppgavens formål er ikke å ta stilling til krav og motkrav i disse forhandlingene. Formålet er å se på den rollen fagforeningen har spilt i disse situasjonene, og knytte dette opp mot relevant teori som til syvende og sist skal kunne gi meg grunnlag for å besvare problemstillingen. Derfor mener jeg at det utvalget som er valgt er tilstrekkelig for å kunne besvare oppgavens problemstilling.

### **3.5 Analyse av innsamlet datamaterialet**

Etter et intervju er det som tidligere nevnt viktig å kategorisere de innsamlede data. Dette gjøres for å beskrive hvilke funn som ble gjort gjennom intervjuet. Jeg har presentert de innsamlede data i et eget kapittel. Intervjuguiden inneholdt flere spørsmål som var tenkt ut for

å kunne gi meg en best mulig og bredest mulig forståelse av de omstillinger eller konflikter som casene inneholdt. Alle spørsmål og svar er ikke gjengitt i analysen, da jeg ser det som hensiktsmessig å kun beskrive det halvstrukturerte intervjuet som en vanlig samtale. I noen tilfeller kan det likevel være mulig at jeg gjengir spørsmål og konkrete svar. Intervjuet skal kunne gi meg nok informasjon slik at jeg i tillegg til de teoretiske perspektivene kan komme frem til en konklusjon som svarer på problemstillingen.

Intervjuguiden finnes vedlagt bakerst i oppgaven.

### **3.6 Forskningsdesignets kvalitet**

Troverdighet, pålitelighet, bekreftbarhet og overførbarhet, er faktorer som bør være oppfylt i en undersøkelse, noe som støttes av blant andre Mehmetoglu (2004).

#### **3.6.1 Troverdighet**

Kan resultater hentet fra en undersøkelse sies å være sanne, vil det også si at resultatet er troverdig (Mehmetoglu, 2004). Viser mine funn i denne undersøkelsen virkeligheten og når målet, vil den kunne sies å være troverdig undersøkelse. Mehmetoglu (2004) sier det er to måter å øke troverdigheten i en undersøkelse. Dette kan enten gjøres gjennom observasjoner og/eller gjennom triangulering. Da jeg tidligere selv har vært tillitsvalgt og har noe kjennskap til Parat fra tidligere, har jeg kanskje allerede data som kunne vært innhentet ved en vedvarende observasjon. Triangulering på sin side er en kombinasjon av kvalitative og kvantitative data, noe som av tiden til rådighet ikke har blitt gjennomført i denne undersøkelsen.

Det er flere strategier for å sikre troverdigheten, men den viktigste er nok å vise informantene eller respondentene dataene i ettertid, slik at de kan komme med kommentarer på forskerens tolkninger. En slik måte å øke troverdigheten på er tidkrevende, og det er ikke sikkert det er mulig å gjennomføre. Jeg bør også reflektere hvordan min tidligere relasjon til Parat påvirker resultatene og tolkningene til de data som innhentes. En slik refleksjon vil derimot kunne øke troverdigheten til undersøkelsen. Respondentene har fått tilsendt utskrift av de svar de har gitt i intervjuet, slik at de kan verifisere det jeg har tolket og forstått av intervjuet. De har ikke gitt meg kommentarer på feiltolkninger eller direkte feil som kunne vært gjort i gjengivelsen av intervjuet.

Det har vist seg å være noe vanskelig å vite nøyaktig hvordan konflikten eller omstillingens natur har vært, gjennom bare å lese hva media har skrevet om sakene. På bakgrunn av den

sekundærinformasjonen jeg har sittet med samt oppgavens tema og problemstilling utarbeidet jeg intervjuguiden. Dette gjorde at noen av spørsmålene ikke var lett å svare på for informantene. Båndopptakeren gjorde likevel sitt til at jeg i hadde mulighet til å gjennomgå intervjuet i ettertid og prøve å få en bedre forståelse for hvordan omstillingen eller konflikten artet seg. Jeg hadde videre ikke kjennskap til disse informantene fra tidligere, bortsett fra at deres navn har kommet opp i enkelte avisartikler.

### **3.6.2 Overførbarhet**

Kan mine funn i undersøkelsen være til nytte i andre undersøkelser eller lignende, vil jeg kunne si at undersøkelsens overførbarhet er høy. En eller flere hypoteser som gjelder for et bestemt fenomen, bør også gjelde for liknende fenomener (Bryman og Bell, 2003). Dette vil si at mine funn i denne undersøkelsen skal, om de samme forutsetninger er på plass for eksempel kunne overføres til en annen undersøkelse med en annen fagforening og andre bedrifter. Det er videre ikke mulig å generalisere funnene i denne undersøkelsen. Det har snarere vært et mål å forsøke å beskrive hvordan rollen til fagforeninger i fremtiden vil kunne fortone seg, på bakgrunn av valgt teori og intervju av enkelte individer innenfor fagforenings-systemet. Men det skal i all hovedsak være mulig å overføre disse funn til en lignende undersøkelse.

### **3.6.3 Pålitelighet**

For å oppnå pålitelighet må forskeren kontinuerlig og konsekvent evaluere forskningsprosessen. Forskeren bør evaluere fremstilling samt dokumentasjon av data, hvilke metoder som er tatt i bruk, hvilke avgjørelser et cetera. Jeg har også gitt en detaljert beskrivelse i metodekapittelet, av den måten jeg har gått frem på i prosessen med undersøkelsen. Metodekapittelet ble påbegynt ganske tidlig i prosessen og jeg har fortløpende forandret og føyd til refleksjoner i kapittelet ettersom prosessen har gått fremover. Svakheterne i oppgaven er også reflektert gjennom og beskrevet. Det er viktig for alle oppgaver at det hele tiden argumenteres for hvorfor de forskjellige tiltak gjøres. Det bør derfor være mulig for leseren å vurdere den konklusjon som jeg presenterer mot den prosess jeg har vært igjennom for å nå denne konklusjonen.

### **3.6.4 Bekreftbarhet**

Det bør komme frem i undersøkelsen at forskeren ikke har latt personlige verdier påvirke forskningen og resultatet av forskningen (Bryman og Bell, 2003). Bekreftbarhet avhenger altså av om resultatene er kommet på bakgrunn av resultatene og ikke av forskerens holdinger.

Jeg jobbet gjennom hele prosessen med å tilegne meg kunnskap om fagforeninger, den nordiske modellen og de omstillingsprosesser/konflikter jeg ønsket å fokusere på. Det var videre viktig å kunne få gjennomført intervju med personer som har god kjennskap til de casene jeg presenterer i oppgaven. Intervjuene kom i begge tilfellene i gang til rett tid, og det ble først litt generelt prat om oppgaven og jeg fikk en del spørsmål om mitt studie. Jeg starter intervjuet med å presentere meg selv og forklare tema i oppgaven. Respondentene svarte lett på spørsmålene og det var tydelig at de kjente godt til sine respektive saker. Jeg kom med oppfølgingsspørsmål når det virket rimelig, og jeg førte av og til saken inn på rett spor. Det var lett å havne litt utenfor tema, men jeg avbrøt ikke, men prøvde heller å føre oss tilbake på rett spor når respondenten avsluttet sitt svar. Det ble også forsøkt fra min side å henvise til de avisartikler og informasjon jeg har tilegnet meg heller enn å bruke mine egne meninger.

### **3.7 Kriterier for vurdering av kvalitativ forskning**

Dette avsnittet beskriver hvordan oppgavens undersøkelser ble gjennomført. Undersøkelsesmetoden har vært til hjelp for å systematisk stille kritiske spørsmål knyttet til de til enhver tid gjennomførte valg, og konsekvensene av disse.

Som student ved Norges fiskerihøgskole måtte jeg velge et tema jeg ønsket å forske på, og jeg valgte noe utradisjonelt et tema som ikke har inngått i masterstudiets pensum. Dette har nok gjort arbeidet med min masteroppgave noe vanskelig men kanskje mer utfordrende og interessant. Temaet har jeg lenge ønsket å studere nærmere, men jeg har likevel brukt mye tid på vurderinger og brainstorminger for å kunne definere tema og problemstilling. Jeg har både benyttet primær- og sekundærdata i oppgaven.

Det har vært noe vanskelig å finne utgitt teori som ville være adekvat for denne oppgaven. Likevel har det vært mulig å finne noe litteratur fra Universitetsbiblioteket i Tromsø og Tromsø Museum. Ordinære bøker (pensumbøker et cetera) finnes i svært liten grad, og jeg har benyttet meg at litteratur fra mange tiår tilbake. Denne litteraturen har likevel gitt meg en forståelse av hvordan fagbevegelsen i Norge startet og hvordan den har utviklet seg gjennom



1900 tallet. Dette i tillegg til litteratur fra Internett har hjulpet meg å få en teoretisk plattform for å jobbe videre med i oppgaven. Videre så har min veileder, Peter Arbo også vært til hjelp med å finne kilder og materialet jeg har brukt i oppgaven.

Kildesituasjonen for dokumentasjon av eksemplene i oppgaven har derimot vært lettere å få tak i. Casen som omhandler Norwegian er fra en forholdsvis nylig hendelse, og det finnes mye avisstoff om dette. SASBraathens casen finnes det også mye avisstoff om, men disse sa lite om de konkrete saksmomenter. Da denne saken har fått en avgjørelse i norsk Høyesterett, har det vært mulig å finne dommen derfra og dermed kunne jeg lett beskrive sakens kjerne.

Det har på den andre side vært vanskelig å finne to omstillingsprosesser som har vært mulig å sette opp mot hverandre. Jeg har funnet frem til to eksempler på omstillinger som jeg har benyttet meg av og hvor Parat har vært fagforeningen som har bistått de ansatte. Eksemplene er hentet fra luftfartsbransjen som har vært gjenstand for flere omstillinger de siste årene. Selvsagt finnes det mye avisartikler om de forskjellige omstillingsprosessene jeg har eksemplifisert, likevel gir det oppgaven større kvalitet og validitet når informasjonen kommer direkte fra en av partene i omstillingen. Parat sitter på forhandlingsprotokoller, egne notater, strategidokumenter og fremforhandlede resultater, og har gjennom de tillitsvalgte som er intervjuet fått svært god hjelp og god informasjon.

Jeg nevnte ovenfor at informasjonen har hatt større kvalitet og validitet når jeg har fått opplysninger direkte fra Parat som har vært part i forhandlingene i omstillingsprosessene, men det er hevet over enhver tvil at validiteten ville vært større om jeg har gjennomført intervju på arbeidsgiversiden også. Men en slik oppgaves begrensninger gjør at det ikke har vært mulig å gjennomføre en oppgave som går så dypt i materien. Oppgaven er også av en slik natur at det ikke er selve omstillingene og gjennomføringen av disse jeg skal ta stilling til, men fagforeningens rolle i, og opplevelse av omstillingen. Det har heller ikke vært min intensjon å velge side og konkludere med hvorfor en omstilling har hatt varierende samarbeidsforhold.



## 4 Utvalgte omstillinger

I dette kapittelet vil jeg først beskrive Parat som organisasjon og fortelle litt om Parats engasjement i luftfartsbransjen de siste årene. Jeg vil videre beskrive de casene som ligger til grunn for analysen. Casene vil være omstillinger eller konflikter som har vært mye omtalt i media og som har vært å anse som store omstillinger eller konflikter, hvor Parat har vært en aktør. Casene omhandler flyselskapet SAS sitt kjøp av konkurrenten Braathens og den såkalte lærlingkonflikten i Norwegian i 2006. Jeg har intervjuet to personer som har god kjennskap til de situasjonene som beskrives. Begge intervjuobjektene har vært relativt sentrale i disse konfliktene og sitter med kunnskap som ville være vanskelig å få kjennskap til om intervjuene ikke ble gjennomført. Innformasjon fra disse intervjuene vil jeg gjengi og benytte i diskusjonen.

### 4.1 Fagforbundet Parat

Norge har som tidligere nevnt flere hovedsammenslutninger på arbeidstakersiden. Disse er sammenslutninger av flere fagforbund. Det er gjerne flere lokale fagforeninger som igjen er tilsluttet disse fagforbundene. En av disse hovedsammenslutningene er YS, Yrkesorganisasjonenes Sentralforbund. Et av fagforbundene under YS, er fagforbundet Parat. Parat som fagforbund er en forholdsvis ny organisasjon og ble etablert 1. januar 2005. Dette var en fusjon mellom 3 YS forbund, 2fo, Flerfaglig FellesOrganisasjon og PRIFO (Privatansattes Fellesorganisasjon). Parats egne websider sier at antallet medlemmer i dag noe over 27 000. Parat organiserer arbeidstakere innenfor alle sektorer i arbeidslivet og har blant annet en stor medlemsmasse innenfor flybransjen. Ifølge Parats vedtekter<sup>8</sup>, § 1 er Parat en partipolitisk uavhengig arbeidstakerorganisasjon for både ansatte i offentlig og privat sektor. Vedtektene forteller blant annet følgende om organisasjonens formål; ”*ivareta og fremme medlemmenes økonomiske, faglige, sosiale og kulturelle interesser*”.

En av fusjonspartene i Parat, PRIFO, var også tungt inne i organiseringa av ansatte i flyselskaper og tjenesteytende bedrifter i luftfartsbransjen fra tidligere. Dette har vært en bransje med flere store utfordringer for både ansatte og fagforeninger de siste årene, og særlig etter terroraksjonene mot World Trade Center og Pentagon i USA, den 11. september 2001. Men det har også vært andre generelle utfordringer med hensyn til reduksjon i antall reisende

---

<sup>8</sup> <http://www.parat.com/singleArticle.aspx?m=38>

og dertil lavere inntekter for hele bransjen. Etter 11. september 2001, opplevde bransjen et stort økonomisk fall, noe som medførte mange konkurser i bransjen. I tillegg har den flerkulturelle arbeidstakermassen vært en utfordring da mange hensyn skal tas til de forskjellige kulturer, og det er svært mange fremmedkulturelle arbeidere innenfor reiselivsbransjen generelt. Mange av disse kan også være av de svakest stilte i omstillingsprosesser, alt avhengig av både språkkunnskaper og utdanning. Parat har vist seg å være et fagforbund som ikke bare er bevisst på arbeidstakernes rettigheter, men også på enkelte arbeidergruppers begrensninger. Dette har medført at Parat har vært en stor og tung aktør innenfor denne bransjen.

Parat har også en rekke medlemsfordeler som forbundet tilbyr sine medlemmer. Alt i fra avtaler som gir rabatter på drivstoff, hoteller, telefoni og bredbåndstilknytning til internett er fordeler medlemmene oppnår. Parat har også en egen nettbutikk hvor de tilbyr medlemmer og fagforeningsklubber å kjøpe Parats egne profileringsartikler. Parat har flere tilbud til medlemmer på utdanning forskjellig av forskjellig karakter og vanskelighetsgrad. Det finnes blant annet en avtale som gir medlemmer rabatter på Folkeuniversitetets studier, samt en rekke med kurs som berører arbeidsforhold. Enkelte av kursene er i samarbeid med Høgskoler og gir et visst antall studiepoeng. I tilfeller hvor medlemmer tar etterutdanning eller omskolering finnes det muligheter for å søke om utdanningsstipend, hvor det blant annet er mulig å få dekket 50 prosent av pensumlitteratur. Et medlem kan videre få bistand i saker som gjelder arbeidsforholdet, samt innenfor privatrettslige områder.

## **4.2 Casebeskrivelse**

Det finnes mange eksempler på omstillinger i norsk arbeidsliv de siste årene. Både effektiviseringer, nedbemanninger og nedlegging av bedrifter finnes i stort antall. Som tidligere nevnt har Parat organisert et stort antall arbeidere innenfor flybransjen, og jeg vil derfor også hente omstillingseksempelene fra denne bransjen. Jeg har forsøkt å finne to forskjellige omstillingsprosesser hvor Parat i det ene tilfellet har innehatt rollen som samarbeidspartner og ressurs, og i det andre tilfellet, en omstillingsprosess hvor Parat har innehatt rollen som en bremsekloss, altså hvor Parat har måttet kjempe for de ansattes rettigheter og vilkår, og samarbeidet med bedriften har vært lavere. Det har derimot vært vanskelig å finne en omstillingsprosess som kan beskrive det første tilfellet som nevnt over. Det vil likevel bli beskrevet to eksempler på omstillinger og konflikt. Det ene tilfellet vil vise en bedrift hvor Parat generelt har hatt en

godt samarbeidsklima, men gjennom en konflikt har Parat vært tvunget til å spille bremsekloss også her. Forskjellen vil kanskje ligge i samarbeidsklimaet bedriften og Parat seg i mellom både før og etter at konflikten var løst. Tilfellet to vil vise en omstillingsprosess hvor Parat fra dag en har gått ut og forsvart de ansattes rettigheter og vilkår og hvor saken til syvende og sist fikk en avgjørelse i Høyesterett.

### **4.3 SAS kjøper Braathens**

Etter åpningen av Norges nye hovedflyplass Gardermoen 8. oktober 1998 var det rom for en økende kapasitet i norsk flytrafikk (Høyesterett, 2006). Det kan i ettertid sies at det oppsto en overkapasitet i både SAS konsernet (heretter kalt SAS) og Braathens ASA (heretter kalt Braathens). Særlig etter terroraksjonen på World Trade Center og Pentagon 11. september 2001, har det vært en høy aktivitet i omstillingsprosessene med påfølgende nedbemanning i arbeidsstyrken i flere av bedriftene. Braathens gjennomførte høsten 2001 en nedbemanning som berørte 908 ansatte eller årsverk (Høyesterett, 2006). I prosent var en slik nedbemanning lik rundt 25-30 % av den totale arbeidsstyrken (ibid). SAS gjennomførte også nedbemanning og omstillingsprosesser ikke bare i Norge, men i hele Norden, og totalt talte SAS konsernets nedbemanning ca. 2 500 stillinger (ibid).

Norge har vært skånet for direkte konkurser i denne bransjen i kjølvannet av 11. september, men har ikke vært skånet for de omstillinger som har vært nødvendige for å opprettholde inntjening til bedriftene og dermed opprettholdelse av arbeidsplasser. Hvor mange arbeidsplasser som har gått tapt de siste årene innenfor flyindustrien i Norge er usikkert, men aktiviteten har gått ned. Nå har selve flytrafikken tatt seg opp til nye høyder de to-tre siste årene, men blant annet har catering og cleaning<sup>9</sup> vært områder som har fått lavere aktivitetsnivå og fortsatt kan sies å ha uendret nivå i dag.

Tidlig i 2001 begynte det å lyse røde lamper for aksjekapitalen til Braathens, og det syntes klart at denne var i ferd med å gå tapt (Høyesterett, 2006). SAS hadde allerede sagt seg villige til å kjøpe selskapet, noe som ble akseptert av aksjeeierne i Braathens. Et slikt kjøp i et marked med få aktører vil kunne medføre en lavere konkurranse og dermed høyere priser for produktene. Dermed måtte Konkurransetilsynet inn i saken for å vurdere oppkjøpet mot de fordeler og ulemper dette kunne medføre. Oppkjøpet ble godkjent av Konkurransetilsynet, og

---

<sup>9</sup> Med catering menes produksjon av flymat og cleaning er rydding og vask av fly etter ankomst.

overtakelsen var et faktum 20. desember 2001 (Homble, 2006). Konkurransetilsynet vurderte om overtakelsen ville forverre den innenlandske konkurransesituasjonen, men på bakgrunn av Braathens finansielle situasjon ville en konkurs, noe som var nærliggende om det ikke ble en overtakelse, medføre en større negativ konsekvens.

Virksomhetsoverdragelse var ikke på oppkjøpstidspunktet noe særlig tema. Selskapene opererte fortsatt som to selvstendige selskaper, og selskapene brukte de samme funksjoner og avdelinger som tidligere for å utføre de arbeidsoppgaver som var sentrale. Dette ga selvsagt rom for ytterligere effektivisering av det nye selskapets tjenester. Det var lite hensiktsmessig at selskapet hadde de samme funksjoner i begge selskapene etter oppkjøpet. Det var et ønske om å innlemme Braathens Ground-Handling til Scandinavian Service Group, og det var her konflikten så dagens lys. Det ble uenigheter om hvorvidt dette var å anse som en virksomhetsoverdragelse eller en outsourcing. Det ble til slutt vedtatt av bedriftsforsamlingen at dette var å anse som en outsourcing. Beslutningen og gjennomføringen av denne outsourcingen medførte flere søksmål mot SAS fra tidligere Braathens-ansatte til Asker og Bærum tingsrett. Kravet var at arbeidsforholdet til saksøkerne i Braathens skulle videreføres i SAS, både med samme ansiennitet og stillingsbrøk. Totalt var det 382 saksøkere (Høyesterett, 2006). Påstanden var blant annet at det var avtalestridig, da saksøkerne mente seg ikke å være likebehandlet med SAS-ansatte i denne outsourcingen, som saksøkerne for øvrig mente også oppfylte vilkårene i loven for virksomhetsoverdragelse. Det var flere påstander i søksmålene, men jeg ønsker ikke gå nærmere inn på sakens detaljer da jeg primært i denne oppgaven skal se på omstillingene og hvordan fagforeningene opptrer i de forskjellige prosessene.

#### **4.4 Norwegian Air Shuttle**

Norwegian Air Shuttle (heretter kalt Norwegian) startet 1. september 2002 lavprisflygninger mellom store norske byer med flytypen Boeing 737<sup>10</sup>. Inntil denne dato hadde Norwegian vært operatør for Braathens på Vestlandet med flytypen Fokker F-50 (Ibid). Norwegian fikk tidlig en sterk vekst og har senere utvidet sin flåte for å tilby nye destinasjoner for sine kunder, både innenlands og i utlandet. De fleste ansatte i Norwegian er organiserte og særlig blant kabinansatte er de fleste organisert i Parat. Norwegian har vært skånet for store omstillingsprosesser, og har dermed også unngått slike konflikter med sine ansatte og deres fagforeninger som mange av Norwegians konkurrenter har fått erfare. Administrerende

---

<sup>10</sup> [www.norwegian.no](http://www.norwegian.no)

direktør i Norwegian AS, Bjørn Kjos, sa i et intervju med Dagens Næringsliv 4. desember 2006, at han har generelt stor respekt for det YS-baserte Parat og LOs Handel og Kontor. Jeg har også et inntrykk av at det har vært et lavere konfliktnivå i Norwegian enn i andre selskaper i flybransjen.

I oktober 2006 kom det derimot frem påstander om at Norwegian hadde benyttet seg i for stor utstrekning av læringer som kabinansatte under flygninger. Det kom frem påstander om at Norwegian utnytter lærlingordningen som billig arbeidskraft, samtidig som lærlingene arbeider nesten full tid i kabinen, i stedet for ordinære kabinansatte som har betydelig høyere lønn enn lærlingene.

Lærlingordningen kom som et resultat av Reform 94, og betyr at en lærling inngår en lærekontrakt i sitt fag, for eksempel frisør, tømrer eller som i det beskrevne tilfellet her i flykabin. Det er vanlig med to år videregående skole og videre to år opplæring i en godkjent lærebedrift. I fag som ikke finnes som en del av et skoletilbud, kan hele opplæringen skje i regi av lærebedriften, noe som er tilfellet med Norwegian. Det avlegges etter endt opplæring en fagprøve eller svenneprøve.

Bjørn Kjos skrev 4. desember 2006 innlegget ”Sterk kost om lærlinger” i Dagens Næringsliv hvor han beskrev lærlingordningen i Norwegian:

*”Vår læreplan innebærer opplæring med studieretning for reiseservicefaget (salg og service) som i Norwegian betyr at den enkelte som inngår lærlingkontrakt, skal utføre tjenester på forskjellige steder, samt flyvninger.*

*Læreplanen legger opp til at lærlingene skal gjennomgå syv moduler, der sertifisering og flyvning vil utgjøre noe i overkant av 50 prosent av læretiden. Når lærlingen utfører tjeneste i avdelinger på bakken eller i flyvning, gjelder alle ordinære bestemmelser om arbeids-/hviletid i henhold til lovverk og tariffavtaler. Utover det som er fastsatt i lærlingkontrakten om lønn, er det ikke forutsatt at lærebedriften skal betale andre ytelser.” (Kjos, 2006).*

Flere lærlinger sto frem anonymt i Aftenposten 20. oktober 2006, hvor de uttalte at de ikke får den opplæringen som er lovet og det fortelles at de jobber i kabinen på lik linje med fast ansatte (Kagge 2006). John Lyng, leder av Norsk Kabinforening, uttalte til Dagsavisen 26.10.2006 følgende: ”Norwegians lærlingordning er det meste kyniske angrepet på kvinner i

*en yrkessituasjon i moderne norsk historie*”(Sandberg, 2006). Og leder i Parat, Lisbeth Eliasson stiller i samme avisartikkel spørsmålet om en slik lærlingordning ville latt seg gjennomføre i et typisk mannsdominert yrke.

Denne arbeidskonflikten ble aldri prøvd i rettsystemet, men det ble høsten 2006 gjennomført lønnsforhandlinger mellom Parat og Norwegian for kabinansatte i Norwegian, og på overtid kom partene til enighet om en skisse lagt frem av meklingsmann Merete Smith. Partene ble blant annet enige om at det kun skal være én lærling per flygning i kabinen, samt krav om en matpause i løpet av en dag og en lønnsøkning. Situasjonen i Norwegian viser at selv om samarbeidsklimaet er bra mellom de ansatte og bedriften, kan det komme opp situasjoner som kan medføre lange og tunge konflikter. I dette tilfellet ville det bare dagen etter en eventuell streik, medført at mellom 15 000 og 20 000 passasjerer hadde fått sine flygninger avlyst. Det er videre ikke oppgavens mål å avgjøre hvorvidt Norwegian hadde økonomiske motiver for å benytte seg av lærlinger, og hvorvidt påstandene fra fagforeningene medførte riktighet er ikke denne oppgavens mål i seg å ta standpunkt til.

Fra personer i SASBraathens kom det i kjølvannet av denne saken, uttalelser om at SAS-Braathens betalte lik lønn for alle i kabinen og dermed hadde atskillig høyere lønnskostnader for kabinansatte enn Norwegian. Det situasjonen viser er at, det er mulig for en bedrift å benytte seg av nye muligheter for å oppnå et konkurransefortrinn i forhold til konkurrentene og dermed oppnå en høyere profitt, i hvert fall om SASBraathens uttalelser skal legges til grunn.

Hele fagbevegelsen så ut til å støtte Parat og Handel og Kontor i denne saken, og Norsk Kabinforening som organiserer kabinansatte i SASBraathens, gikk så langt at de fremsatte krav til Norwegian gjennom media på tross av at de ikke hadde medlemmer som var innbefattet i konflikten og dermed ikke hadde forhandlingsrett i saken. Saken er så komplisert at Yrkesopplæringsnemnda som godkjenner lærebedrifter i til lærlingordning ikke ønsket å ta standpunkt, men frøs inntil videre inntak av nye lærlinger i Norwegian (Sandberg, 2006). Yrkesopplæringsnemnda ønsker at rådet for service og samferdsel skal se nærmere på kvaliteten og den praktiske gjennomføring av læreplanen som Norwegian har for lærlingene (ibid). Lisbeth Eliasson uttalte i samme intervju at politikerne må på banen og endre lovverket, slik at andre lærlinger ikke havner i samme situasjon. Fagbevegelsen er redd for at fremtiden



vil gi flere eksempler på ren utnyttelse av lærlinger, hvor lærlingene blir brukt som et kostnadsbesparende tiltak og ikke som en opplæring av fremtidig gode medarbeidere.



## **5 Presentasjon av innsamlet data**

I dette kapittelet vil jeg analysere de funn undersøkelsen har gitt meg. Undersøkelsen har vært begrunnet i to omstillingsprosesser eller konflikter hvor Parat har gitt bistand til de lokale fagforeningene. Rundt disse to casene vil jeg forsøke å bygge en drøfting og se etter forskjeller og likheter mellom de svar som informantene har gitt i intervjuet. Videre så vil jeg forsøke å knytte disse svarene opp mot det teorigrunlaget jeg har brukt i oppgaven. Denne drøftingen vil jeg så benytte meg av for å konkludere opp mot problemstillingen.

Ved utdrag av svarene til de to forskjellige intervjuobjektene vil jeg henviser til respondent 1 når jeg gjengir fra intervju om SASBraathens casen, og respondent 2 når jeg henviser til intervju om Norwegian casen. Respondentene er blitt lovet at deres identitet skal anonymiseres og jeg vil også anonymisere enkelte andre aktører grunnet sakens karakter.

### **5.1 Bakgrunn for konfliktene/omstillingene**

Bakgrunnen for disse to casene er ganske forskjellige og som kapittelet vil vise er det mange måter en konflikt kan oppstå. Den vanligste grunnen til en arbeidskonflikt er uoverensstemmelser i forbindelse med lønnsforhandlinger eller i forhandlinger som omhandler de ansattes krav om bedre vilkår. Vi har likevel sett de siste årene at konflikter som følge av omstillingsprosesser har økt i antall, hvor noen har løst seg uten nevneverdige problemer, og andre har medført en større konflikt og gjerne streik. I det ene tilfellet var det et oppkjøp som senere førte til omstillingen og konflikten. Det andre tilfellet var en konflikt om en lærlingordning, hvor lærlingenes vilkår og andre momenter rundt dette medførte konflikten.

#### **5.1.1 SASBraathens**

Bakgrunnen for konflikten som var i SASBraathens, kom etter at SAS kjøpte Braathens i 2001. Braathens fungerte en tid som et eget selskap, hvor SAS og Braathens drev virksomhetene atskilt og fortsatte som konkurrerende selskaper. De hadde dermed også doble funksjoner i de forskjellige tjenestene som skulle til for å drive flyselskapene. Det var flere avdelinger som en kunne finne i begge selskapene, blant annet Trafikk, Cargo, bakkjetjenester og til dels catering. Braathens Ground-Handling (heretter kalt BGH) var en avdeling i Braathens med bakkemannskaper som blant annet stuere, hvor SAS på sin side hadde

Scandinavian Service Group (heretter kalt SGS) som også inneholdt samme type bakkemannskaper. Braathens hadde også en egen Catering virksomhet, noe SAS hadde gjennom sin langtidskontrakt med LSG Sky Chefs Norge AS på Gardermoen.

På det som ble kalt Kickoff-møte på Gardermoen i januar 2002, ble det satt ned prosjektgrupper for å se på hvilke løsninger en kunne komme frem til i de forskjellige funksjonene, og i de fleste tilfellene ble partene enige om en løsning. Enkelte avdelinger og funksjoner fikk sågar enighet om at det dreide seg om virksomhetsoverdragelse når de ble innlemmet i SAS-systemet. Ledelsen i SAS hadde ifølge respondent 1, opprettet prosjektgrupper som skulle ta for seg hver og en av funksjonene, og noen grupper hadde oppstart samme dag som kickoff-møte ble avholdt. Dette til tross for at fagforeningene i Braathens ikke hadde kjennskap til dette på forhånd og dermed ikke hadde fått diskutert hvem fra fagforeningene som skulle være deltaker i de forskjellige gruppene.

Når det gjaldt innlemmelsen av BGH i SGS, sier respondent 1 følgende:

*”I februar 2002 kom det et notat fra advokat Lars Holo<sup>11</sup> til Personaldirektør i SAS, Svein Oppegård, som konkluderte med at en innlemmelse av Braathens Ground-Handling tjeneste til SGS, ville være å anse som en virksomhetsoverdragelse. I mars samme år gikk Gunnar Reitan, konserndirektør i SAS, ut i Stavanger Aftenblad, hvor han fortalte at det var å anse som virksomhetsoverdragelse ved overføring av personell fra Braathens Ground-Handling til SGS.”*

Med andre ord skulle BGH skulle innlemmes i SGS med virksomhetsoverdragelse som utgangspunkt, og det var ut fra dette utgangspunktet fagforeningene jobbet. Fagforeningene var da også av den oppfatning at arbeidsmiljølovens bestemmelser og vilkår for virksomhetsoverdragelse var oppfylt i dette tilfellet.

Det var videre avtalt et møte mellom fagforeningene i Braathens og ledelsen i SAS 11. mars 2002, som jeg forstår var det første møte mellom fagforeningene i Braathens og ledelsen i SAS. Dette møtet ble avlyst. Det ble forsøkt å få til et nytt møte men dette lyktes ikke fagforeningene med i første omgang. Fagforeningene i Braathens fikk også hjelp fra ledelsen i Braathens, hvor de fra sitt ståsted forsøkte å påvirke ledelsen i SAS til å gjennomføre et nytt

---

<sup>11</sup> Advokat for SAS-ledelsen.

møte med fagforeningene, uten hell. At møtet mellom fagforeningene i Braathens og ledelsen i SAS ble avlyst, betyr jo også at fagforeningene ikke fikk noen mulighet til å påvirke ledelsen i SAS på noen som helst måte. De fikk heller ikke mulighet til å forstå hvordan ledelsen i SAS tenkte. Det ble da senere samme måned oppfattet av fagforeningene at ledelsen i SAS har snudd i sitt synspunkt, at de ikke vurderte dette som en virksomhetsoverdragelse, men som en outsourcing. Dette blir i følge respondent 1, offisielt kjent 24. mars. Selv om det denne dato ikke var endelig vedtatt en outsourcing, ble det nå satt et større trykk fra fagforeningene for å gjennomføre et nytt møte med ledelsen i SAS. Det blir avtalt et møte og dette møte foregår sent en kveld i Stockholm uten at det blir noe enighet.

Om vi går tilbake til møtet som ble avlyst mellom fagforeningene i Braathens og ledelsen i SAS, sier respondent 1 følgende:

*”Saken hadde jo for så vidt utviklet seg fra vi fikk beskjed om at SAS kjøpte Braathens, til det ble klart mai året etter at ledelsen i SAS hadde snudd i spørsmålet om det var å anse som virksomhetsoverdragelse eller ikke. De som sto bak denne avgjørelsen var nok SAS ledelsen i samarbeid med enkelte fagforeninger i SAS”*(Respondent 1).

Blant annet var en av partene i dette møte Luftfartens Funksjonærforening (LFF), som også hadde medlemmer som var ansatt i Braathens. Den jobben fagforeningene i Braathens sto overfor, ble vanskeliggjort nettopp på grunn av det noe splittende samarbeidet som kom til synet, mellom fagforeningene i de to selskapene. Bevisst eller ikke så medførte dette samarbeidet mellom SAS og fagforeningene i SAS at fagforeningene i disse to selskapene ble spilt ut mot hverandre. Dette er en nokså klassisk måte å drive forhandlinger generelt men det er et spørsmål om det fører med seg en konstruktiv dialog i lengden. Det som er oppsiktsvekkende i denne situasjonen er at LFF faktisk må sies å gå mot enkelte av sine egne medlemmer. Leder i LFF, Asbjørn Wikestad, uttalte til NTB<sup>12</sup> 24. april 2002, at Braathens-ansatte ikke burde være så negativ til en avgjørelse hvor det ble bestemt en outsourcing (NTB, 2002). Han sier alternativet til et oppkjøp fra SAS, ville være konkurs (ibid). Respondent 1 forteller at Braathens-ansatte som var medlemmer i LFF, kom gråtende til fagforeningene i Braathens og ba om råd. Handlingen som LFF, og Asbjørn Wikestad her hadde gjort får

---

<sup>12</sup> Norsk Telegrambyrå AS

kraftig kritikk fra flere hold, og det blir blant annet kalt for et svik, og dolking i ryggen av de Braathens-ansatte (Klassekampen, 2002).

For de ansatte i BGH, ville en virksomhetsoverdragelse bety at de ville få med seg sine vilkår, rettigheter og ikke minst sin ansiennitet over til SGS. For begge partene ville en slik løsning si at det ville bli aktuelt å nedbemanne i SGS, og de som hadde lavest ansiennitet ville miste jobben i selskapet. En outsourcing ville på andre siden bety at BGH ansatte ikke fikk automatisk ny jobb i SGS og de ville miste sine opparbeidede vilkår, rettigheter og ansiennitet i Braathens. De SAS ansatte i SGS, risikerte på sin side at de ikke var sikret sine arbeidsplasser om det ble en virksomhetsoverdragelse. De måtte da ha konkurrert med Braathens ansatte og deres ansiennitet, etc. En outsourcing ville gi SAS ledelsen full beslutningsrett i hvem av de BGH ansatte som eventuelt ville få jobb i SGS, og BGH ansatte som ble ansatt i SGS ville også tape sine særordninger og lønnsnivå som var opparbeidet i BGH.

De forskjellige fasene i slike omstillinger og konflikter er viktige. De kan vise hvordan og hvorfor situasjonen endret seg til å bli slik den ble. I konflikten rundt Braathens Ground-Handling og Scandinavian Service Group, var det mange faser som respondent 1 anser som vesentlige. I følge respondenten var den første viktigste fasen ikke at SAS kjøpte Braathens, men kickoff-samlingen på Gardermoen i slutten av januar 2002. Vider peker respondenten på notatet fra advokat Lars Holo og konserndirektør Gunnar Reitans uttalelser i Stavanger Aftenblad som de neste viktige fasene. Slik jeg ser det vil neste fase som respondenten peker på være av de aller viktigste i konflikten rundt Braathens Ground-Handling og Scandinavian Service Group, nemlig det avlyste møte 11. mars mellom fagforeningene i Braathens og ledelsen i SAS. Respondenten sier også at denne hendelsen var vendepunktet i saken, selv om det ikke ble endelig bestemt før bedriftsforsamlingen hadde tatt en avgjørelse. Dette medførte jo ikke bare at fagforeningene i Braathens etter hvert forsto at det gikk mot en outsourcing, men at de også måtte forholde seg til enkelte fagforeninger i SAS på en annen måte.

Slike spørsmål er gjerne vanskelig da det faktisk gjelder livsgrunnlaget for mange mennesker og på den andre siden gjelder det store økonomisk forhold for bedriften. Forholdet til ledelsen i et selskap i en slik situasjon betyr nok ganske mye da det kan være behov for både takhøyde

og tillit mellom partene for å komme frem til løsninger som alle er tjent med og som følger lovens vilkår.

*”Vi hadde et ganske godt forhold til ledelsen i Braathens, et forhold som var bygd opp over flere år. Det var et godt samarbeid, fagforeningene og Braathens ledelse fikk til gode kreative løsninger på problemer som oppsto. Det var overfor ledelsen i SAS, vi hadde problemer.”* (respondent 1).

Det er flere momenter som kan gjøre sitt til at fagforeningen hadde dårligere forhold til ledelsen i SAS. Som respondenten sier er det over år bygd opp et godt forhold til ledelsen i Braathens, og det første møte med SAS ledelsen på dette nivået var altså i en situasjon hvor SAS ledelsen var nødt til å ta hensyn til både ansatte i BGH og ansatte i sin egen organisasjon SGS. Det er også slik at det var SAS som kjøpte Braathens, og det var Braathens ledelse og de ansatte som var prisgitt de avgjørelser som nå ville skje. Ledelsen i SAS derimot, hadde økonomiske forhold å ta hensyn til. Kjøpet av Braathens skulle jo forsvares økonomisk og det er i enhver bedrifts interesse å ha lavest mulige kostnader, så fremt det ikke går på bekostning av loven. Som vi har fått fortalt tidligere i oppgaven, havnet også saken i Høyesterett, noe som kan tyde på at Arbeidsmiljølovens regler om virksomhetsoverdragelse levnet store rom for tolkninger. Dette tydeliggjøres selvsagt av de forskjellige tolkninger fagforeningene i Braathens hadde i forhold til den tolkning som ledelsen i SAS hadde.

Ser vi nærmere på den andre casen, hvor Norwegian var en av partene, vil vi se en annen konflikt som oppsto på en helt annen måte.

### **5.1.2 Norwegian**

Etter å ha lest flere avisartikler om lærlingkonflikten i Norwegian fikk jeg en forståelse av at saken dreide seg om krav fra fagforeningene om å forbedre vilkår for lærlingene og til dels påstander om misbruk av lærlingene spesielt i kabinen på flyreiser. Misbruket gikk da i at lærlingene ble brukt i større utstrekning enn hva som lå til grunn for ordningen. Disse påstandene kom fra forskjellig hold, ikke bare fra Parat som fagforbund men det kom også kritikk fra Norsk Kabinforening<sup>13</sup>, som for så vidt er en forening som organiserer majoriteten av kabinpersonalet i SASBraathens. I utgangspunktet er ikke Norsk Kabinforening en part i saken, likevel var Norsk Kabinforening ofte sitert i media i forbindelse med saken og de

---

<sup>13</sup> [www.kabin.no](http://www.kabin.no)

hadde klare holdninger i sakens anledning. ”De som tok på seg rollen med å kommentere dette var Norsk Kabinforening og Parat” (respondent 2).

Ledelsen i Norwegian stilte seg, slik jeg ser det, uforstående til saken, de nektet for så vidt at denne saken innholdt nevneverdige problemer. Saken kom heller ikke til media før en tidligere lærling gikk ut i media og ble intervjuet anonymt. Først etter medias inntreden i saken, ble det en konflikt av betydning ifølge respondent 2. Respondenten sier at fagforeningen var kjent med både lærlingordningen og de punkter som senere gjorde sitt til at det ble en konflikt, før media kom inn i bildet.

”Men det var ingen sak i utgangspunktet, i hvert fall ikke av slike dimensjoner.” (Respondent 2). Respondent 2 sier at medias inntreden i saken var et vendepunkt i saken og det var faktoren som fikk saken til å gå fra den ene fasen til den andre.

At en av aktørene i saken var en fagforening som organiserer kabinpersonalet fra et konkurrerende selskap kan nok ha skapt noe problematiske forhold for fagforeningen i Norwegian. Respondenten ønsket ikke gå så mye inn på dette, men etter uttalelsene fra respondenten om at saken fikk litt politiske konsekvenser, kan det være grunn til å tro at ikke alle var like enige i hvordan saken ble kommentert. Jeg ønsker likevel ikke spekulere i om det var en del av ”spillet” at Norsk Kabinforening uttalte seg i saken. Norsk Kabinforening kan for så vidt ha hatt egne motiver for å gå ut å kritisere en konkurrerende bedrift. Respondenten sa også at forhandlinger er jo egentlig et spill og foregår etter visse spillteoretiske regler. Det må også sies at respondenten sa at, uansett motiver som lå bak, var prosessen og det utfallet saken fikk, noe fagforeningen kunne stille seg bak og leve med.

Når det gjelder en lærling ordning generelt kan det være flere motiver for en bedriftsledelse å igangsette en slik ordning. En mulighet kan være at det er vanskelig å finne dyktige medarbeidere som passer nøyaktig til den bedriften det handler om, og gjennom lærlinger vil det være mulig å lære opp nye medarbeidere i måten bedriften jobber på. Dette vil kunne gi bedriften en fordel, enn å eventuelt gå ut på det åpne markedet å hente ferdig utdannet personell som likevel må læres opp internt. Et annet motiv kan være å bruke dette som et kostnadsbesparende tiltak. I saken med Norwegian var det et krav for lærlingene som skulle jobbe i kabinen at de hadde gjennomført samme opplæring og kursing som de faste ansatte.



Dette er et krav også fra myndighetene for å kunne få lov å jobbe i kabinen. Og som respondent 2 sa, tok disse lærlingene opp plassene til det faste kabinpersonalet.

*”Når de er i kabinen har de den samme opplæring som de faste, de er som oss, ferdig utlært for å kunne ta jobben.”* (Respondent 2).

Det vil konkret si at Norwegian sparte penger på hver lærling som var i kabinen, da disse har betraktelig lavere lønn enn de fast ansatte. Dette støttes også av respondent 2 som sier at det var nok en måte å få ned lønnskostnadene på.

På det andre spørsmålet om det har vært et generelt godt forhold mellom ledelsen i selskapet og fagforeningen forteller respondenten at det ikke har vært de store problemene mellom ledelsen og fagforeningen. Respondenten har følgende å si om motparten i disse forhandlingene:

*”Jeg oppfattet motparten som ryddig, men selvsagt også klar over at ledelsen hadde sin rolle å spille og dertil sitt ståsted.”* (Respondent 2).

Likevel var saken i følge respondenten vanskelig i og med sakens kompleksitet.

*”Dette har vært den meste belastende saken vi har hatt i forhold til vår ledelse.”*(Respondent 2). Respondenten sier videre at de konflikter som har vært i forholdet mellom ledelsen og fagforeningen, har løst seg greit, selv om det ikke er slik at alt går i favør av fagforeningens forslag og meninger.

Jeg mener det er viktig å reflektere over hvordan konflikten i Norwegian ble så stor som den ble. Når det er slik at det finnes en lærlingnemnd i alle fylker i Norge, som har generelle regler for en slik ordning så er det spesielt at denne fikk så store virkninger. Det kan selvsagt være slik at fagforeningen så at en slik sak kan være viktig for lærlinger i andre bedrifter også og i fremtiden. Da må det legges til grunn at det faktisk ble oppdaget dårlige vilkår enn hva reglene lærlingnemnda legger til grunn, og dårligere vilkår enn hva en kan forvente i dagens lærlingmarked. Det kan også reises spørsmål om hvorvidt Norsk Kabinforening hadde andre vikarierende motiver for å gå så sterkt ut som de gjorde i saken. Jeg må selvsagt ta med i betraktningen at Norwegian er i en bransje som er svært tøff og hvor omstillingene de siste årene har kommet på løpende bånd. Det er viktig at flyselskapene i Norge, er effektive og hele

tiden tenker på å drive så økonomisk som mulig. Dette kan være en av årsakene til at det i det hele tatt ble en lærlingordning i Norwegian.

Her har vi altså to saker som i utgangspunktet ikke så ut til å være noe problem. I uttalelsene fra både advokat Holo, og konserndirektør Reitan i SAS, hvor de mente at innlemmelsen av Braathens Ground-Handling til Scandinavian Ground Service var å anse som en virksomhetsoverdragelse, men det endte med det totalt motsatte. Lærlingkonflikten i Norwegian på sin side, var det ikke en konflikt før media begynte et visst mediapress på både ledelsen og fagforeningene i Norwegian.

Det er interessant å videre prøve å finne ut hva som virkelig førte til at disse sakene ble en konflikt når det i begynnelsen lå an til å være saker av en helt annen betydning og med et atskillig lavere konfliktnivå. For å kunne analysere dette nærmere bør vi gå inn å se på hvilke parter som var delaktige i sakene.

## **5.2 Sakenes aktører deres makt**

Aktørenes reelle eller opplevde makt er også viktig, og var et av de tema som lå i den intervjuguiden jeg hadde utarbeidet. Jeg ønsket å selv vurdere aktørenes makt, samt å få vite hvordan respondentene hadde opplevd dette.

### **5.2.1 SASBraathens**

Ved at SAS kjøpte opp Braathens ble det veldig mange aktører i hele omstillingen å holde oversikt over. Både SAS og Braathens hadde sine egne ledelser i de forskjellige avdelinger og i tillegg flere fagforeninger for avdelingene hvor det gjerne var flere fagforeninger per avdeling. Respondent 1 forteller at de hele tiden primært forholdt seg til ledelsen i Braathens, men etter de forsto at det gikk mot en outsourcing ønsket de også å forsøke å påvirke ledelsen i SAS også. I tillegg til at respondent 1 sier at ledelsen i begge selskapene og fagforeningene i begge selskapene var aktører, mener han også at media var en klar aktør i saken. Men den kunnskap som media fikk fra fagforeningene i Braathens var styrt av en på forhånd lagt strategi.

*”Vi brukte media bevisst.” (Respondent 1).*

Sakens aktører i denne saken favner over et stort område, ikke bare flere fagforeninger i begge selskapene, men også fagforbundene som disse var tilknyttet. Dette gjør nok saken mer

kompleks, men fagforeningene i Braathens hadde inngått en avtale om at de uttalte seg hele tiden som en, og det ble oppnevnt en koordinator for alle fagforeningene. Viktigheten av å stå samlet, slik fagforeningene i Braathens gjorde, var nok av stor betydning. En kan jo bare se på hva som skjedde når ledelsen i SAS hadde samtaler med enkelte fagforeninger i SAS, hvor de etter dette snudde i holdningen til innlemmelsen av BGH til SGS.

De ulike aktørenes makt i denne konflikten er vanskelig å fordele. Selv om det er tydelig at ledelsen i SAS har hatt stor makt så lenge saken var utenfor rettsapparatet. Tydeligvis kan nok også de fagforeningene i SAS som hadde samtaler med ledelsen i SAS, også ilegges en betydelig maktfaktor da de muligens var en av bidragsyterne til at bedriftsforsamlingen i SAS til slutt vedtok en outsourcing. Om disse har hatt større makt enn fagforeningene i Braathens er likevel usikkert, men heller ikke avgjørende. Fagforeningene i Braathens hadde støttespillere som Parat, og andre forbund hvor ansatte i BGH var organisert. Respondent 1 nevner flere advokater med navn, blant annet Per Jostein Ekre i Parat, Kjetil Edvardsen i Parat (nå Fagforbundet) og Jan Fougner. Disse får mye av æren for utfallet i saken fra respondenten. Jeg vurderer også Parats rolle som en betydelig maktfaktor i dette forholdet. Medias rolle og makt har nok vært noe begrenset da fagforeningene i Braathens hadde en mediastrategi de brukte.

### **5.2.2 Norwegian**

Selv om konflikten i Norwegian ikke gikk over så lang tid som case nummer 1, var det også her flere aktører, og det var som respondenten sa, noe uoversiktlig. Respondenten nevner likevel følgende som aktører i saken:

*”Selskapet Norwegian, Kabinforeningen i Norwegian, Parat, NHO og media er partene i denne saken. Media kom kanskje inn på et senere tidspunkt selv om saken ikke var så stor likevel før media brakte den på banen. For vi jobbet jo med lærlingordningen før media kom på banen.” (Respondent 2).*

Det er likevel et spørsmål som må vurderes, om faktisk Norsk Kabinforening også er en part i saken. Dette fordi de var en hyppig aktør i media og hadde, som tidligere nevnt, ganske mye å si i sakens anledning. Hvem som er de sterkeste aktørene i saken er usikkert, men det kan virke som om media i denne saken har vært ganske sterk, da det så å si før media kom på

banen ikke var noen særlig stor sak. Videre så sier respondent 2 følgende: ” *Saken har på en måte gått på et høyere plan og det har på en måte blitt litt politikk ut av dette.*” (Respondent 2). Når respondenten også sier at fagforeningen har havnet litt i bak andre aktører i saken, kan det tyde på at både Parat, Norsk Kabinforening og media har vært sterke aktører i tillegg til Norwegian som selskap.

Vi ser igjen forskjeller på oppgavens to saker hvor det har vært forskjellige aktører, og hvor de aktørene har hatt forskjellige roller og styrkeforholdet har vært forskjellig. I casen som omhandler SAS og Braathens har fagforeningen i Braathens opptrådt målrettet, og ledelsen i SAS må kunne sies å ha vært en sterk aktør. På den andre side kan det se ut som om ledelsen i Braathens kom mellom ”barken og veden” da de hele tiden hadde et godt samarbeid men måtte innfinne seg med de avgjørelser som ble tatt i bedriftsforsamlingen i SAS.

I sak nummer to kan ting tyde på at de sterkeste aktørene sett bort i fra selskapet Norwegian og Parat, har vært media og Norsk Kabinforening. For å presisere oppfatter jeg Parat som en sterk aktør i begge sakene. Det er likevel usikkert om det har vært tilfeldigheter som har ført til at aktørrollene har blitt slik de ble, eller om det er strategier bak dette. Det er likevel noe som oppgavens problemstilling ikke tar hensyn til. Av de begrensninger som ligger til grunn for oppgaven er det heller ikke mulig å gå nærmere inn på dette.

I begge sakene forteller respondentene om noe tilløp til uoverensstemmelser i medlemsmassen i forbindelse med hvordan sakene ble løst på. I tilfellet med BGH og SGS, var det under et møte på Olaløkka ved Gardermoen, rett etter at det ble kjent at det gikk mot outsourcing. Det var planlagt et møte mellom Braathens ansatte, fagforeningene og administrerende direktør i Braathens, Vidar Meum. En liten gruppe ansatte hadde tipset TV2 om at det skulle være et møte, og disse krevde å få delta på møtet med TV2 tilstede. Grunnet den opphissede stemning som kom til overflaten, vurderte Braathens sikkerhetssjef, Bjørn Tvette Berger at sikkerheten for Meum var for dårlig og anbefalte å avlyse møte.

”*Noen prøvde sågar å stenge veien for Veum når han ble kjørt bort.*” (Respondent 1).

I følge respondenten var dette den eneste gangen det var slike tilløp, og bortsett fra denne hendelsen sto medlemmene samlet. Respondenten mener videre at de som sto bak denne kritikken som kom til uttrykk her, hadde valgt feil mottaker av kritikken, og mener at Vidar Meum gjorde en så bra jobb han kunne i forhold til konflikten. For å unngå slike hendelser ble

det sendt ut kontinuerlig informasjon til alle ansatte og det ble jevnlig avholdt møter med de ansatte for å forklare hvordan status var.

Også i lærlingkonflikten i Norwegian var det slik at medlemmene var på linje og stilte seg bak fagforeningen bortsett fra noen uenigheter av mindre betydning.

*”De eneste tilbakemeldingene jeg fikk var at noen var noe kritisk til at lærlingene fikk så mye fokus i lønnsforhandlingene. Noen lærlinger fikk nok også høre bemerkninger fra faste ansatte om saken. Men alt i alt var sto alle medlemmene bak kravene som ble fremsatt i forhandlingene.”*(Respondent 2).

Det er jo også viktig at det stilles spørsmålstegn til hva som blir gjort av ledelsen i fagforeningen på lik linje som fagforeningen stiller spørsmålstegn til hvordan ledelsen i bedriften jobber. Selv om medlemmene i slike saker vi her har sett eksempler på, ikke får vite alt som skjer i prosessen, vil det være viktig at det er takhøyde for meningsytringer mellom medlemmene, fagforeningen og fagforbundet. Videre er mener jeg det er viktig at ledelsen i fagforeningen tar en beslutning på hvordan prosessen skal gjennomføres og hvilken strategi som skal brukes, selv om det fortsatt er uenigheter innad. Dette bør selvsagt skje etter gode diskusjoner hvor argumentene de forskjellige har, får komme på bordet. Dette viser hvor viktig det er at ledelsen i fagforeningen klarer å formidle informasjon på en korrekt måte. I lønnsforhandlinger er det som respondent 2 uttalte: *”forhandlinger et spill og begge partene er inneforstått med dette.”*(Respondent 2).

I store organisasjoner som flyselskapene er, vil det i lønnsforhandlinger gjerne være slik at de forskjellige avdelinger i selskapene blir prioritert forskjellig i lønnsforhandlinger. Et år kan det være for eksempel funksjonærer som blir prioritert, et annet år kan det være bakketjenestene. Dette selv om det i utgangspunktet ligger krav fra fagforeningen for alle avdelinger i begynnelsen av forhandlingene. Ledelsen vil selvsagt sette motkrav og dermed forsøke å skape uenigheter innad i fagforeningen. Et slikt spill er ikke i utgangspunktet uvanlig.

En viktig bidragsyter for de ansatte i slike saker er selvfølgelig fagforeningens fagforbund. På spørsmål om hvordan respondent 1 opplevde Parat under og gjennom prosessen sier han følgende:

*”Fagforbundet, som da het Prifo var fantastiske. De gav oss en uvurderlig støtte gjennom hele prosessen. Vi har også samme opplevelse av Parat i etterkant av søksmålet.”*(Respondent 1).

Respondent 2 forteller også at Parat har vært dyktige i lærlingsaken, og påpeker at Parat er en svært dyktig organisasjon. Jeg sitter likevel med et inntrykk av at det var til dels uenigheter mellom fagforeningen og fagforbundet i hvordan saken burde og skulle gjennomføres. Men som tidligere sagt er det viktig at det blir tatt en beslutning for hvordan strategi som skal velges. Selv om ikke alle er enige, så er det avgjørende å ta en slik beslutning. Respondent 2 har jo også gitt uttrykk for at det var mulig å leve med prosessen, noe som er en forutsetning for alle avgjørelser og beslutninger.

### **5.3 Ressurs eller bremsekloss og de forskjellige virkemidler**

Utgangspunktet i denne oppgaven er å se på rollen til fagforeningen i omstillingsprosesser. Et av de viktigste punktene i intervjuene var å få svar på hvordan syn respondentene hadde på sin rolle i prosessen og hvordan de anså andres roller å være. Jeg har i tema delt opp rollene i ressurs og bremsekloss, men det er jo også mulig å inneha andre roller eller kombinasjoner av disse to.

Respondent 1 hadde ikke noen klar formening om de opptrådte som verken bremsekloss eller ressurs. Det virket i hvert fall som om det ikke var noen klar strategi i hvordan rollen ble. *”Jeg vet ikke om vi hadde en type ”bremsekloss” rolle. Vi var mest opptatt av å forsøke å snu et forslag som lå an til å bli vedtatt.”* (Respondent 1).

Det er muligens ikke slik at det blir gjort opp en mening innad i en fagforening om hvilken rolle en skal spille i prosessen. Det kan vel være slik at også her blir ”veien til når man går” og at det kan være diverse momenter i løpet av prosessen som gjør at fagforeningen inntar den ene eller den andre rollen, eller en kombinasjon av de to rollene. Selvsagt vil fagforeningenes valg av roller, kunne bli oppfattet annerledes av, i dette tilfellet, ledelsen i SAS. Om intervjuet også hadde inkludert personer i ledelsen, i både SAS og Braathens, ville nok det være sannsynlig at de hadde oppfattet rollen til fagforeningen annerledes.

Det er slik jeg forstår det, ikke laget noen evalueringsrapport fra fagforeningene i Braathens som går igjennom den prosessen og de valg som ble gjort. På spørsmål om det er beslutninger etc., fagforeningene i Braathens kunne gjort annerledes når man ser tilbake, svarer respondent 1 følgende:

*”Godt spørsmål, men jeg tror ikke vi kunne ha spilt en annen rolle, med tanke på den kunnskap og de ressurser vi hadde på den tiden. Vi ønsket selvsagt å beholde jobbene våre, og vi forholdt oss til lover og avtaler. Tror ikke vi ville gjort de annerledes i dag.”* (Respondent 1).

I denne saken hadde jo fagforeningene i Braathens et utgangspunkt i å beholde jobbene for sine medlemmer. Hadde de hatt et annet utgangspunkt som for eksempel fagforeningene i SAS hadde, ville muligens rollen blitt annerledes. Også for de opprinnelig ansatte i Scandinavian Service Group var det et spørsmål om å beholde jobbene, og sitt livsgrunnlag. Ved en eventuell virksomhetsoverdragelse ville det sannsynligvis vært slik at enkelte ansatte fra Braathens ville gått forbi ansatte i SAS grunnet ansiennitetsprinsippet. Slik sett er det forståelig at fagforeningene i de to selskapene jobbet for sine medlemmer ut fra det ståsted de hadde.

Respondentens evaluering av motpartens roller, er i tråd med hva respondenten tidligere har fortalt om hvordan forholdet mellom fagforeningene og ledelsen i de forskjellige selskapene var. *”I forhold til hvordan Braathens opptrådte er jeg tilfreds. Ledelsen i SAS kunne helt klart opptrådt på en annen måte. De kunne overholdt avtalene.”* (Respondent 1).

Respondenten berører likevel et viktig punkt i denne uttalelsen, avtalene som ble inngått ble ikke overholdt. Det er vanskelig for enhver part i slike forhandlinger, at motparten går bort i fra avtaler som er satt. Selv om det ikke, slik jeg forstår det, forelå en avtale om virksomhetsoverdragelse, var det en avtale om et møte i mars 2002 mellom fagforeningene i Braathens og ledelsen i SAS, som ble avlyst. I ettertid ble det kjent at ledelsen i SAS hadde hatt møte og samarbeid med andre som medførte at de snudde i spørsmålet om virksomhetsoverdragelse eller outsourcing.

*”I forhold til Norwegian og lærlingordningen har vi nok vært en bremskloss.”* (Respondent 2). Respondenten sier videre at Parat hele tiden har vært klar i sin holdning til lærlingordningen i Norwegian.

*”Dette var også grunnen til at det ble en konflikt, da ledelsen på sin side, var av en annen mening.”* (Respondent 2).

I og med at det ikke var noen større konflikt før media kom inn i bildet, er det mulig at det her lå an til å bli mer politisk styrt, heller enn at fagforeningen i Norwegian la sine meninger og sin strategi til grunn. Dette kan også begrunnes av at Parat visste om saken i god tid før media brakte den inn i medias søkelys, og at en konkurrerende bedrifts fagforening var en aktør i mediabildet. Respondenten sier også at de kunne innehatt en annen rolle, men det ble tatt en avgjørelse å agere slik de gjorde. Det kan bety at det ble vurdert andre måter å opptre i forhold til ledelsen i Norwegian. Respondenten sier videre at også ledelsen i Norwegian kunne opptrådt annerledes etter respondentens syn, men at det må tas med i betraktning at ledelsen i Norwegian hadde en annen oppfatning av saken og et annet perspektiv.

På tross av disse forholdene og konfliktene sier begge respondenter at de har i dag et godt samarbeid og et godt forhold til ledelsen i sine respektive bedrifter. Begge respondentene sier at de har et godt forhold og samarbeid i dag til sine respektive ledelser. Dette betyr nok mye om det skulle vise seg at fremtiden bringer flere og større omstillinger i luftfartsbransjen.

#### **5.4 Utfallet av konfliktene**

Utfallene i disse sakene er like forskjellige som sakenes natur og opprinnelse er forskjellig. Det ble i det ene tilfellet tatt ut søksmål, og i det andre tilfellet ble det mekling i lønnsforhandlingene.

*”Vi tapte i de to første rettsinstansene, men som anken til Høyesterett betyr, så var vi bestemt på at dette var en virksomhetsoverdragelse. Vi vant saken i Høyesterett.”* (Respondent 1).

Dette må kunne sies å være en full seier for fagforeningen i Braathens og Parat. At både tingsretten og lagmannsretten vurderte sakens momenter i retning av outsourcing og dømte således, og at Høyesterett gjør om på de tidligere avgjørelsene og dømmer saken som en virksomhets-



overdragelse, viser hvor vanskelig denne saken har vært. Ikke minst viser den hvor prinsipielt viktig saken var. Nå var jo fagforeningene i Braathens og Parat fra dag en bestemt på at her hadde de med en virksomhetsoverdragelse å gjøre, men både motparten og to instanser i rettsapparatet var av en annen mening. Dommen fra Høyesterett legger føringer og bestemmer hvordan loven skal tolkes, noe som i dette tilfellet var i favør av fagforeningene.

*”Vi kom helt klart styrket ut. Denne dommen har fått betydelig innvirkning for andre selskaper og ansatte i samme situasjon. Dommen var veldig klar i hvilken betydning virksomhetsoverdragelse skal ha.”* (Respondent 1).

Hvordan samarbeidet videre vil være mellom fagforeningene i SASBraathens og ledelsen vil være interessant å følge med på. Respondenten sier at han nå oppfatter at loven og reglene blir fulgt i denne saken og ser gode muligheter for samarbeid innad i selskapet etter de grep som er gjort av ledelsen for å skape samhold.

I meklingen mellom Norwegian og fagforeningen ble det etter mekling 17 timer på overtid, underskrevet en avtale som også innbefattet lærlingordningen. Lærlingordningen ble utbedret på flere punkter, men man får selvsagt ikke alt en ber om i slike forhandlinger, likevel var utfallet til å leve med, ifølge respondent 2. Respondenten var fornøyd med resultatet men poengterer at alle momenter i denne saken henger sammen i et større perspektiv.

Respondenten sier videre at det var jo i utgangspunktet ikke en sak hvor lover og regler var brutt, det var bare forskjellig syn på hvordan lærlingordningen fungerte og burde fungere.

*”Grovt sett kom vi styrket ut. Lønna øker til lærlingene etter hvert, og er dermed forbedret.”* (Respondent 2). Når fagforeningen på en måte skal være en vaktbikkje for de ansattes vilkår og rettigheter, vil det være mulig å si at enhver seier i slike saker gjør at fagforeningene og de ansatte kommer styrket ut. Som respondenten sier henger alt sammen i et større perspektiv, og slik vil en kunne si at alle bekker små. Disse små seirene kan til syvende og sist være med på at arbeidsforhold bedres og fremtidige forhandlinger går lettere i slike situasjoner.

## **5.5 Respondentenes fremtidsrefleksjoner**

Begge respondentene har vært lenge i rollen som tillitsvalgt og har med seg mye kunnskap og kompetanse om både fagbevegelse og arbeidsgivere, spesielt innenfor luftfarten. Luftfarten er

en bransje som tidlig fikk se globaliseringens positive og negative sider. Det har vært gode tider i mange år for flyselskapene noe som har mye å gjøre med de forhold i andre land, og nordmenns reisevaner. Likevel har flyselskapene fått oppleve virkninger av konflikter etc. i utlandet. Respondent 1 nevner hvordan krigen mot Irak i 1991 hadde innvirkning på økonomien i Braathens. Det ble en inngått en avtale med Braathens om å gå ned 5-10 % prosent i lønn i 1991, og om selskapet oppnådde fastsatte avkastningsmål for dette året ville de ansatte få tilbakebetalt denne reduksjonen i lønna i 1992. Det hører med til historien at lønna ble også tilbakebetalt i januar 1992 (respondent 1). Intervjuguiden inneholdt også spørsmål om respondentenes vurderinger av hvordan omstillingshyppigheten vil fortone seg og fagforeningens rolle i fremtidens omstillinger. Begge respondentene mener omstillingene kommer til å fortsette: ”*Omstillingene vil fortsette. Vi har så vidt begynt.*” (Respondent 2).

Noe som jeg merket meg i det respondent 1 fortalte var ikke bare at fagforeningene kommer til å spille en viktig rolle, men at enkelte omstillinger kan være positive for en bedrifts eksistensgrunnlag. Respondent 2 sa også at rollen til fagforeningen i omstillingsprosessene avgjøres av hva som ligger på bordet, altså av hvordan og hva som skal omstilles. Dette viser at det er ikke en negativ holdning til omstillinger fra fagforeningenes side.

Respondent 1 mener det er viktig at bedriften går ut på et tidlig tidspunkt og informerer de ansatte, og lar dem komme med inputs og spørsmål til ledelsen i forbindelse med omstillingen. På denne måten kan ledelsen gi de ansatte mulighet til å føle et eierforhold til omstillingen og ikke føler seg fremmedgjort. ”*Kunnskap er alfa og omega for de ansatte*” (respondent 1).

Respondent 1 sier det kan være direkte skadelig for fagforeningene å gå direkte i forsvar, og respondenten mener det er viktig å være en bidragsyter. Spørsmålet jeg da stiller meg, er om det er mulig å tolke dette som om respondenten er negativ til å være en bremsekloss, eller om det betyr at en i utgangspunktet bør ha en åpen holdning til omstillinger og eventuelt innta en rolle som kombinerer disse to rollene. Respondenten som uttaler seg om konflikten i Norwegian, mener også at den rollen som fagforeningene spiller og må spille i omstillingsprosesser, avhenger av hvilken kompleksitet og hvilke spørsmål som berøres av en omstilling. Respondenten påpeker at det bør i utgangspunktet være rom for å ha en konstruktiv rolle, for å finne kreative løsninger som utgangspunkt for å komme frem til løsninger som er å leve med. Slik jeg oppfatter det vil det å være kreativ bety at en møter et problem med åpne øyne, og ikke med en på forhånd fastsatt holdning. Slik sett oppfatter jeg

begge respondentene at de ikke i utgangspunktet er negativ til omstillinger, da de også til syvende og sist ønsker at bedriftene skal overleve i et tøft marked. For å overleve må også luftfartens aktører omstille seg for å holde tritt med sine konkurrenter.

Under teorikapitlet tar jeg opp spørsmålet om hvorvidt den økende globaliseringen og de multinasjonale selskapene vil medføre problemer for fagforeninger i tilfeller hvor det skal omstilles i flere land samtidig. Respondent 2 tar opp dette og sier følgende:

*”Det kommer til å bli et tettere samarbeid mellom fagforeninger på tvers av landegrensene. Globaliseringen kommer nok til fagforeningene også. Dette må gjøres for at fagforeningene ikke skal bli spilt opp mot hverandre”.* (Respondent 2).

Dette kan bety at det allerede er samtaler og eller planer om slike grenseoverskridende samarbeid mellom fagforbund. Respondenten sa ikke mer om akkurat dette så hva som konkret ligger i dette er uvisst.

Respondent 1 avslutter sine svar under intervjuet med å fortelle om fem levere regler som SAS-Braathens har utarbeidet i ettertid av konflikten. Reglene ble foreslått av de ansatte og det ble gjennomført en avstemning over forslagene på en sosial tilstelning på Rockefeller i Oslo.

*”En av reglene er ”Inngåtte avtaler skal alltid overholdes”. Dette er alfa og omega om man skal få samarbeid til å fungere.”* (Respondent 1).



## 6 Analyse og diskusjon

I dette kapittelet vil jeg prøve å trekke ut viktige tråder av det som er presentert og videre drøfte disse. Det kan hentes ut flere interessante spørsmål som kan hjelpe til med å vurdere fagforeningenes rolle i omstillingsprosesser både slik som situasjonen er i dag og fremtidens mulige roller.

### 6.1 Fagforeningene som ressurs

Begge mine informanter uttalte at fagforeningene i utgangspunktet bør ha rollen som ressurs og samarbeidspartner. Men hva ville dette si? På hvilke måter kan fagforeningene bidra i omstillingsprosesser? En mulighet er at fagforeningen fungerer som en kilde til nye og kreative løsninger, som bedriften kan dra nytte av. Dette påpekte også en av de jeg intervjuet. Om bedriften inntar en samarbeidslinje overfor fagforeningen og søker å finne løsninger sammen, kan fagforeningen dessuten være med på å gi ledelsen ryggdekning for de løsningene som blir valgt. De ansatte vil lettere akseptere de tiltakene som det legges opp til når både bedriften og fagforeningen står bak. Som det ble sagt i intervjuet, kan det være en fordel å skape et eierforhold til omstillingen blant de ansatte. Et godt samarbeidsklima vil i tillegg gjøre de ansatte mer positive til nødvendige omstillinger i fremtiden for at bedriften skal overleve. De vil da kunne ha tro på at arbeidsgiverne vil dem vel. Dermed vil de videre kunne bli villige til å stå på i vanskelige tider for bedriften og være mer tilpasningsdyktige.

Spørsmålet er likevel om fagforeningene har kompetanse til å være en kreativ ressurs, og om det finnes reelle fora hvor de kan utvikle en slik rolle. De færreste tillitsvalgte har i dag anledning til å jobbe full tid med fagforeningsarbeid. Noen er ”frikjøpt”, slik at de kan jobbe på full tid med fagforeningsrelaterte saker, men de fleste tillitsvalgte har liten mulighet til å tilegne seg kompetanse om omstillinger. De vil heller ikke se det som naturlig å skulle samle de ansatte til utviklingsorienterte diskusjoner. Dette ville være å påta seg en rolle som de ikke er vant med. Kanskje henger fagforeningene for mye fast i gamle forestillinger om at de skal være kamporganisasjoner som skal forsvare de ansattes rettigheter? Det vil si at bedriftens utvikling ikke er fagforeningens sak. Bedriftene kan på sin side for eksempel nedsette utvalg hvor ansatte fra forskjellige avdelinger deltar sammen med representanter fra ledelsen. Det er også mulig å gi de ansatte tilgang til å sende forslag inn til ledelsen ved hjelp av ”forslagskasser” i de forskjellige avdelingene. I og med at de ansatte har forskjellig

bakgrunn og gjerne forskjellige arbeidserfaringer, kan mange være godt kvalifisert til å se kreative løsninger både på effektivisering av produksjonsmetoder og andre problemer. Spørsmålet er hvilken rolle fagforeningene skal ha i denne forbindelse. Om det ikke er fagforeningene og de tillitsvalgte som fremmer forslagene, kan de likevel bistå i innhenting og stille seg bak gode ideer. Vi må gå ut fra at et godt samarbeid mellom fagforeningen og bedriften vil gjøre de ansatte mer åpne for å komme med egne forslag og ellers akseptere de endringene som ledelsen går inn for.

## 6.2 Flere parter

En forutsetning for at fagforeningen skal fungere som en ressurs, er selvsagt at ledelsen er i møtekommende og ikke anser fagforeningen som en hemsko eller bremsekloss for bedriftens utvikling. Selv om fagforeningen også vil påvirke samarbeidsklimaet, vil mye være opp til ledelsen i den enkelte bedrift. Her kan økende utenlandsk eierskap skape utfordringer. Hvis eierne kommer fra land hvor det er vanlig med en helt annen holdning til fagforeninger enn det som har vært vanlig i Norge, kan det oppstå problemer. Eiere som har en større avstand til den daglige driften, kan også legge mer ensidig vekt på lønnsomhet og innsparingskrav. Kanskje ønsker de ikke en for stor innblanding av fagforeninger i omstillingsprosessene, selv om fagforeningene har et ønske om en høyere grad av deltakelse.

Som oppgaven har gitt eksempler på, kan det også by på utfordringer om det er flere fagforeninger som ledelsen må ta hensyn til. Det er sjelden bare én fagforening på en arbeidsplass. Har de forskjellige fagforeningene i tillegg ulike syn og holdninger til omstillinger, kan det fort bli vanskelig for en bedrift å føre gode forhandlinger med dem. Dette forsterkes når fagforeningene prøver å motarbeide hverandre og fører innbyrdes kamp. Dette anser jeg for å ha vært tilfellet i casen som omhandlet SASBraathens, hvor fagforeninger fra SAS, i samarbeid med ledelsen, gikk inn for en løsning som var motsatte av de signaler som ledelsen i utgangspunktet hadde sendt ut. Disse fagforeningene kjente på forhånd til den holdning som både ledelsen i SAS og fagforeningene i Braathens hadde til saken. Selv om begge mine informanter sa at de ønsket å inneha rollen som ressurs, ser vi at de lett blir påtvunget rollen som bremsekloss. De havner på defensiven og må forsvare seg. For en ledelse som ønsker å kjøre sitt eget løp, kan det også være kjærkomment å kunne spille de ulike fagforeningene ut mot hverandre. Spørsmålet som da melder seg, er om fagforeningen har en reell mulighet til å

velge hvilken roll de skal spille. Det er neppe opp til fagforeningen alene å bestemme seg for om de skal være en ressurs eller en bremsekloss.

### **6.3 Medias rolle**

Et annet interessant aspekt er den rollen som media spiller. Media er en arena hvor partene i en konflikt prøver å vinne fram med sitt syn og skaffe legitimitet for sin sak. Men media ser også ut til å kunne utgjøre en selvstendig aktør i omstillingsprosesser gjennom måten de vinkler eller blåser opp saker på. Dette blir illustrert i de sakene jeg har tatt for meg i oppgaven. I SASBraathen-saken brukte den ene fagforeningen media bevisst og hadde på forhånd utarbeidet en mediastrategi. Dermed ble media aktivt brukt som en aktør i omstillingen fra fagforeningens side. Fagforeningen i Norwegian derimot, hadde ikke utarbeidet en slik strategi da det i utgangspunktet ikke forelå noen konflikt. Dermed så de heller ingen grunn til å tenke på media. Konflikten kom først etter at media hadde meldt sin interesse for saken, hvor de valgte å kjøre et ganske hardt press på Norwegian og ikke minst på fagforeningene og fagforbundet.

Det hadde tradisjonelt vært en samarbeidslinje mellom ledelsen i Norwegian og fagforeningen, og fagforeningen ønsket i begynnelsen ikke å uttale seg i media om saken. Men etter flere intervjuer som media hadde med et fagforbund fra et konkurrerende selskap, ble det bestemt at fagforbundet (Parat) skulle uttale seg i saken, og de fulgte da opp den kritikken som kom fra andre hold mot ledelsen i Norwegian. Dette anser jeg som et klart eksempel på hvordan media kan klare å pådytte en fagforening og et fagforbund en rolle som bremsekloss.

### **6.4 Organisasjonsopplutning**

Antallet fagorganiserte utgjør også en viktig faktor i den rollen fagforeningen kan spille. Tradisjonelt har Norge hatt en noe lavere organisasjonsgrad enn våre naboland. Industrien har vært fagforeningenes viktigste bastion. I de seinere årene har vi sett en økende nedlegging av industri i Norge. Stadig flere tar høyere utdanning, og sysselsettingsveksten har skjedd i tjenesteytende næringer og kunnskapsintensive virksomheter. Det vil si at veksten har kommet i bransjer hvor fagforeningene vanligvis ikke har hatt så stort medlemstall. Vi ser også en tendens til en økende individualisering blant de moderne arbeidstakerne. De vil stå på egne bein og har tro på at de klarer seg i kraft av egen kompetanse. De vil ikke organisere seg hvis de ikke ser egne fordeler ved å søke medlemskap. Fagforeningenes utvikling i retning av

serviceorganisasjoner, som tilbyr gunstige forsikringer, egne produkter og fordelsprogrammer, kan sees som en tilpasning til dette. I et marked med tilnærmet full sysselsetting, vil det også være forholdsvis lett å bytte arbeid. Forholdet mellom fagforeningen og de ansatte er med andre ord under endring. Det er blitt et løsere forhold, noe som vil påvirke den rollen som fagforeningen kan spille.

Et spørsmål som kan reises i denne forbindelse, er om det fortsatt vil være behov for fagforeningen som en bidragsyter i forhold til arbeidstakere som havner i omstilling. Mine informanter uttalte at det i fremtiden vil komme flere og flere omstillinger. Vi har bare sett begynnelsen på noe som vil øke i omfang. De multinasjonale selskapene vil spille en stadig større rolle, og de vil være pådrivere for omstilling. Ofte vil de bringe med seg en annen kultur og en annen holdning til samarbeid mellom ledelsen og fagforeningene. I et slikt perspektiv, er det mye som taler for at kanskje flere arbeidstakere etter hvert vil se et behov for fagorganisering. De vil igjen oppleve at de må stå sammen. Men dermed er det behovet for å forsvare seg som blir toneangivende. Hvis fagforeningene får økt oppslutning, er det fordi de ansatte ser omstillingene som en trussel mot sine arbeidsplasser. De forventer altså at fagforeningene skal fungere som en bremsekloss som gir dem trygghet. Dette vil i så fall stå i motsetning til hva som ble meg fortalt i intervjuene, hvor det ble sagt at det er viktig at fagforeningen i utgangspunktet er en samarbeidspartner og erkjenner at omstillinger er nødvendige.

## **6.5 Målkonflikter**

Det er tydelig at omstillingsprosesser stiller en fagforening overfor flere dilemma. I de valgene som må tas, står de overfor mulige målkonflikter. Som respondenten fra SASBraathens uttalte, kan en omstilling være positiv for bedriften, og være nødvendig for at bedriften skal kunne overleve i det lange løp. Likevel må fagforeningen balansere. Skal de gå med på nedbemanninger og eventuelle reduksjoner i vilkår og rettigheter for å sikre fremtidige arbeidsplasser? Respondenten fra Norwegian sa i denne forbindelse at de jobbet for de nåværende medlemmer, og ikke for fremtidige ansatte.

Det er selvsagt også mulig å finne kreative løsninger på krav om reduserte vilkår for de ansatte. Det er eksempler på at det har blitt inngått avtaler hvor de ansatte har gått med på redusert lønn for en bestemt periode, men hvor reduksjonen er blitt tilbakebetalt i ettertid når



bedriften igjen har oppnådd ønskede resultater. Det trenger ikke å være et nullsumspill der noen må tape for at andre skal vinne. Det vil likevel være en vesentlig målkonflikt når fagforeningen får valget mellom reduserte vilkår og rettigheter eller tapet av arbeidsplasser. Hvor langt fagforeningen da skal eller må gå i å akseptere det som oppleves som forverring, er vanskelig valg.

## **6.6 Den nordiske modellen**

Jeg har så langt fokusert på hvordan fagforeningen kan være en ressurs i forbindelse med omstillinger og hva som er forutsetninger for at dette skal være mulig. Men når den nordiske modellen blir trukket fram, får dette en annen mening. Den nordiske modellen har som sagt i en årrekke vært gjenstand for beundring og undring blant interesserte i inn- og utland. Ifølge Kalle Moene stiller den nordiske modellen, økonomiske teorier overfor tester de ikke består (Bjørnstad, 2007). Det samsvarer ikke med tradisjonell økonomisk teori at tilnærmet full sysselsetting, høye lønnskostnader og godt utbygde velferdsordninger som er finansiert med høye skatter, skal bidra til å fremme vekst. En sterk fagbevegelse og et utstrakt samarbeid mellom partene i arbeidslivet og offentlige myndigheter regnes heller ikke for å være spesielt gunstige faktorer.

Det teoriene om den nordiske modellen sier, er at fagforeningene nettopp er en ressurs fordi de er sterke og stiller høye lønnskrav. Dermed har de tvunget bedriftene til å være effektive. Skal bedriftene overleve med høye lønnskostnader og miljøstandarder, må de hele tiden forbedre produktiviteten og utvikle mer intelligente løsninger. De kan ikke basere seg på billig arbeidskraft. Dette presser bort bedrifter som "ikke har livets rett". I stedet står vi igjen med bedrifter som på tross av høye lønninger og andre krav er i stand til å konkurrere med utenlandske bedrifter som har lavere kostnader. Vi får en naturlig seleksjon av "vinnere". I dette resonnetet ligger det at fagforeningene er en ressurs nettopp fordi de også er en bremsekloss. De tvinger bedriftene til å forbedre seg. Hvis de bare var styrt av markeds-konkurransen, og ikke hadde fagforeningene som en motvekt, kunne de ha satset på å underby hverandre ved hjelp av lave lønninger og svakere miljøhensyn.

Samtidig blir det lagt vekt på at den nordiske modellen også kjennetegnes ved et høyt utdanningsnivå og en høy grad av samhold, likhet og sikkerhet. Det har tradisjonelt vært kort avstand mellom ledelse og ansatte i bedriftene, noe som antakelig bidrar til at de ansatte får et

større eierforhold til sin arbeidsplass. Fagbevegelsen i Norden har vært kjent for å være omstillingsvillige. Dette er viktig når det kommer til situasjoner hvor de ansatte må være fleksible. De vil ha lettere for å strekke seg for å oppnå mål som kanskje er vanskelige når de føler at "de kjenner" ledelsen. Selv om det er en kontinuerlig debatt om velferdsordninger, skatter og fagbevegelsens makt, er det relativt bred enighet om at den nordiske modellen har verdifulle egenskaper. Det er derfor ønskelig at den blir videreført og utviklet. Spørsmålet som nå blir reist, er om dette er mulig. Enkelte mener sågar at den nordiske modellen har utspilt sin rolle. Hvis Kallerud (2007) har rett i at den viktigste forutsetningen for modellen faktisk er samholdet og tilliten innbyggerne i Norge har til hverandre, er det med andre ord mye som kan stå på spill.

## **6.7 Globalisering**

Den økende globaliseringen er en stor utfordring for fagbevegelsen. Mens bedriftene i stadig større grad fusjonerer og bygger ut globale produksjons- og verdikjeder, er fagforeningene fortsatt nasjonale. Fagforeningene har et visst samarbeid over landegrensene, men de har ikke noen slagkraftig internasjonal organisering. De er ikke til stede i alle landene hvor de multinasjonale selskapene har etablert seg. Dette medfører en økende mulighet for at fagforeningene blir spilt ut mot hverandre. Kravene til effektivisering og avkastning på den investerte kapitalen skjerpes. De multinasjonale selskapene nedbemanner og flytter produksjonen til de landene der de kan produsere billigst. Respondent 2 kommenterte dette og sa at det nok ville utvikle seg et tettere samarbeid over landegrensene enn hva vi til nå har sett innenfor fagbevegelsen. Slik jeg oppfattet respondenten, var denne uttalelsen noe mer enn et vagt håp eller en tro om fremtiden. Dette kan være en indikasjon på at det i organisasjoner som Parat føres diskusjoner eller finnes planer om å knytte et nærmere samarbeid med fagforbund i andre land.

## 7 Konklusjon

Det finnes et relativt begrenset utvalg av teoretiske tilnæringer for den problemstilling som jeg har forsøkt å løse. Jeg har likevel forsøkt å kombinere forskjellig teori som kan knyttes opp mot problemstillingen, og som kan kartlegge en fagforenings rolle i omstillingsprosesser. Jeg har sett på hvilke forhold som spiller inn og får betydning for hvilken rolle fagforeningen inntar i omstillingsprosesser.

Begge informantene som er presentert i oppgaven, har annonsert en holdning hvor de mener fagforeningen i utgangspunktet bør spille rolle som en ressurs og samarbeidspartner. De sier videre at det selvsagt avhengig av hvilke krav fagforeningen blir møtt med i omstillingen. Det som imidlertid denne studien viser, er at det ikke er nødvendigvis slik, at fagforeningen selv kan velge rollen de skal spille i omstillinger. Fagforeningene er i omstillingene under press fra ulike aktører, som alle har sine motiver og krav til hvordan løsningene skal være.

Som oppgaven har vist, kan media spille en betydelig rolle i omstillingsprosesser og konflikter generelt i en bedrift. En fagforening kan gjerne ha en på forhånd planlagt mediastrategi, men som saken fra Norwegian viste, kan også media være den aktøren som får en konflikt til å starte. Videre er ledelsen en viktig aktør i hvilken rolle, fagforeningene inntar. Den samarbeidslinje, og de krav som fremmes, er også med på å avgjøre hvilken rolle fagforeningen til slutt inntar. Således kan ledelsen påtvinge en fagforening en rolle de ikke i utgangspunktet ønsker.

Opgaven har tatt utgangspunkt i to saker, fra to forskjellige selskaper. Begge respondentene har gitt uttrykk for at de ønsker å være en samarbeidspartner og en ressurs i omstillingsprosesser, men i disse to sakene har fagforeningene hatt rollen som en bremsekloss, og vaktbikkje, for de ansattes rettigheter. Situasjonene rundt sakene har vært slik at det ikke har vært opp til fagforeningene å velge rolle, de har til en viss grad blitt påtvunget denne rollen. Det er derfor ikke mulig å generalisere denne konklusjonen, da rollen fagforeningene spiller i andre omstillinger og konflikter avhenger av flere faktorer.

## 7.1 Videre forskning

Jeg anser det forskningsprosjekt som Kalle Moene skal lede, "Likhhet, sosial organisering og økonomisk utvikling" for å være meget viktig å svært interessant for videre forskning. Det er ikke bare interessant for den nordiske modellen selv, men også for å se hvilken fremtid fagforeningene kan forvente seg og hvordan omstillingsprosessene vil kunne arte seg. Dette vil også kunne vise hvordan den nordiske modellen kan utvikle seg, og hvilke faktorer som kan medføre endringer i velferdssamfunnet.

Det ville vært interessant å se på rollemønsteret til fagforeninger også i andre bransjer i Norge. Luftfartsbransjen er spesiell med tanke på den konkurransen som hele tiden er tilstedet fra utlandet, og dermed er denne bransjen noe eget. Det vil også være interessant å vite hvordan arbeidsgiveren ser på fagforeningenes roller, og hva arbeidsgivere foreslår av tiltak for å forbedre samarbeidet mellom partene i omstillingsprosesser. En annen interessant problemstilling, kan være å forske på hvordan et eventuelt grenseoverskridende fagforeningssamarbeid i fremtiden vil fortone seg for fagforeninger i omstillingsprosesser.

Forskjellene i organisasjonsgrad, mellom Norge og våre to naboland, Sverige og Danmark, kan gjøre at den makten fagforeningene i disse tre landene har er forskjellig. Det kunne vært interessant å se på om det faktisk ligger en slik forskjell tilstede. En forskning som ser nærmere på forskjellene i organisasjonsgraden og om disse utgjør en viktig forskjell i makt, kunne vært interessant å se nærmere på.

## 8 Litteraturliste

- Andersen, I. (2006): *Slik skal de få ned sykefraværet*. Verdens Gang, 06.11.06.
- Arbo, P. N. (1985): *Strukturering av arbeidsmarkeder. Bidrag til en institusjonell analyse*.  
Institutt for Samfunnsvitenskap: Universitetet i Tromsø.
- Aschehoug og Gyldendal (2005): *Aschehoug og Gyldendals Store norske leksikon*. 4. utgave,  
2005-07. URL: <http://www.snl.no/article.html?id=650293>.
- Barth, E. m.fl. (2003): *Likhet under press, utfordringer for den skandinaviske modellen*. Oslo:  
Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Bjørnestad, S. (2007): *Professorens julekupp*. Aftenposten. URL:  
<http://e24.no/naeringsliv/article1580700.ece> .
- Bravermann, H. (1975): *Labor and Monopoly Capital. The Degradation of Work in the Twentieth Century*. New York.
- Bryman, A. og Bell E. (2003): *Business research methods*. Oxford: University Press.
- Bull, E. (1968): *Norsk fagbevegelse – oversikt over fagorganisasjonens historie*. Norge:  
Tidens Norsk forlag.
- Dagens Næringsliv. (2005): ”Den nordiske modell i fokus”. URL:  
<http://www.dn.no/forsiden/utenriks/article595753.ece?action> .
- Homble, R. (2006): *Fjellstø landing for bakkeansatte*. Tidsskriftet arbeidsmiljø. URL:  
<http://www.xpublish.no/am/xp/pub/div/temaer/arbeidsrett/140906>.
- Hovi, J. og Rasch, B.E. (1993): *Strategisk handling*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Kagge, G. (2006): Lærlingstrid kan gi flystreik. Aftenposten Morgen, 20. oktober.
- Kallerud, E. (2007): ”Den nordiske modellen – redefinert og ettertraktet”. *Forskningspolitikk*.  
Nr. 4/13.12.2006.
- Kjos, B. (2006): *Sterk kost om lærlinger*. Dagens Næringsliv Morgen. 4. desember.
- Klassekampen (2002): *Dolket i ryggen*. Klassekampen Morgen, 22. mai.
- Kleppe, P. (2007): *Nordisk kompromiss*. Dagens Næringsliv, 20. mars.
- Kvale, S. (2004): *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Kveseth, K. (2006): *Samfunnsmodellen: Bærekraftig i en globalisert verden*. Partnerforums  
Høstkonferanse, 28.11.2006.
- NTB (2003): *Rapport: -Braathens-ansatte ble sviktet*. Norsk Telegrambyrå, 3. februar.

- Manpower. (2006): *Spesialister lokkes med høyere lønninger*. URL:  
[http://www.manpower.no/MPNet3/Content.asp?Ref=NORWAY\\_JOB\\_BOARD&Nod eID=44561](http://www.manpower.no/MPNet3/Content.asp?Ref=NORWAY_JOB_BOARD&Nod eID=44561).
- Mehmetoglu, M. (2004): *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Nergaard, K. og Stokke, T.A. (2006): *Organisasjonsgrader og tariffavtaledækning i norsk arbeidsliv 2004/2005*. Fafo-rapport 518. Oslo: Allkopi AS.
- Panitch, L. (1981): *Trade Unions and the Capitalist State*. New Left Review 125, Jan. - Feb. 1981.
- Polanyi, K. (1957): *The Great Transformation*. Boston, (1944).
- Sandberg, T. (2006): *Et kynisk angrep på yrkeskvinner*. Dagsavisen, 20. oktober.
- Sandberg, T. (2006): *Ingen muligheter for nye lærlinger før til våren*. Dagsavisen, 6. desember.
- Seierstad, D. (2007): *Eksport av Norden? Klassekampen*, 31.mars.
- Strøm, S. (2007): *Den nordiske modellen. Radikalt Økonominettverk*: URL:  
<http://www.okonominettverket.no/Artikkel/230.html>.
- Trott, P. (2005): *Innovation Management and New Product Development*. Third Edition. England: Pearson Education Limited.
- Yin, R. K. (2003): *Case study research: design and methods* (3 ed. Vol. 5). Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.

# Vedlegg 1

## Intervjuguide SASBraathens

### Presentasjon av intervjueren:

Alfred Bratteng, 32 år, masterstudent ved Norges Fiskerihøgskole, Universitetet i Tromsø. Jeg skriver en masteroppgave hvor jeg ønsker å se på fagforeningenes rolle i omstillingsprosesser - ressurs eller bremsekloss?

### Hvor lenge vil intervjuet foregå?

Intervjuet kan ta ca en time.

### Anonymitet:

Jeg vil slette tapen når oppgaven er ferdig. Informasjonen vil i størst mulig grad bli anonymisert i oppgaven.

### Informanten:

Kjønn:

Alder:

Hvilken posisjon innehar du?

(plasstillsvalgt?, sentral i fagforeningen?, hovedtillsvalgt?)

Hvor lenge har du vært tillsvalgt?

Hvorfor valgte du å bli tillsvalgt?

Hvordan er din opplevelse av å være tillsvalgt?

Hvilke arbeidsoppgaver har du? Hva bruker du mest tid på?

Hvor mange av de ansatte er organisert i Parat?

### Sakens bakgrunn:

SAS oppkjøp av Braathens, et oppkjøp som var av begge partene og ansattes representanter ansett for å oppfylle lovens vilkår om virksomhetsoverdragelse. Grunnlaget for dette intervjuet er konflikten som kom i kjølvannet av effektiviseringen av bakketjenester. Ønsket var å outsource tidligere Braathens bakketjenester til SAS Ground Handling.

Kan du kort gjøre rede for bakgrunnen for denne saken?

Hvordan ble dette en sak for dere? Hvordan kom den på ditt bord?

### Involverte aktører:

Hvem var de viktigste partene i denne saken?

Forandret dette seg underveis ved at nye aktører ble involvert?

Kan media betraktes som en egen aktør i en slik sak?

**Sakens kjerne:**

Hva vil du si at denne saken egentlig handlet om?

Var dette en enkeltstående konflikt i et ellers godt samarbeid i forhold til ledelsen, eller føyde den seg inn i en serie uoverensstemmelser, der dette kanskje var ”dråpen som fikk begeret til å flyte over”?

**Utviklingsforløp:**

Kan du kort beskrive hva som skjedde når denne saken kom opp? Hvordan var hendelsesforløpet? Hvem gjorde hva?

Hvilke tanker gjorde du/dere deg/dere?

Hvordan oppfattet du motparten under denne konflikten?

Var kravene og holdning fra ledelsen hardere i denne konflikten enn ved tidligere konflikter?

Var de fagorganiserte på linje hele tiden? Hva gjorde dere for å sikre at dere hadde medlemmene med dere?

Hvordan opplevde du den bistand som Parat ga under og gjennom forhandlingene?

**Kritiske vendepunkter:**

Går det an å dele denne saken inn i forskjellige faser?

Hva var det i så fall som skapte vendepunktene fra den ene fasen til den neste?

Forhandlinger dreier seg ofte om å gi og ta. Ble det brakt inn noen nye krav eller saksfelt i løpet av denne konflikten?

Når ble det klart at saken ville bli avgjort i innenfor rettsapparatet?

Hva var det som bidro til dette?

**Utfall:**

Hva ble utfallet i denne saken?

Var du fornøyd med dette resultatet? Var det i tråd med dine synspunkter som tillitsvalgt?

Oppfatter du det slik at lover og regler i arbeidslivet nå blir respektert?

Kom dere styrket ut, eller har de ansatte fått svekket sine vilkår og rettigheter etter denne konflikten?

**Vurdering av aktørenes roller:**



Hvilken rolle vil du si at fagforeningen spilte i denne saken? Var dere noe mer enn en vaktbikkje og bremsekloss for å forhindre en uønsket utvikling?

Kunne dere ha spilt en annen rolle?

Kunne bedriften ha opptrådt annerledes, slik du ser det?

Hvis du hadde sittet på den andre siden av bordet, ville du da ha gått fram på en annen måte?

Hvordan har denne saken virket inn på samarbeidsforholdet mellom dere og ledelsen i ettertid?

**Perspektiver:**

Dersom vi står overfor et arbeidsliv med stadig hyppigere omstillinger, hvilken rolle ser du for deg at fagforeningene vil komme til å spille i framtida?

Er det slik at fagforeningene bare må opptre defensivt og gå i forsvarsposisjon, eller kan de spille en mer konstruktiv rolle?

Har du noen gode eksempler på andre saker eller prosesser hvor dere har jobbet annerledes?

Vil du trekke fram noen andre bedrifter eller fagforeninger som ser ut til å ha et mer fruktbart samarbeid?

Hva må til for at dere i større grad skal kunne fungere som en samarbeidspartner, rådgiver og ressurs i omstillingsprosesser?

Er det andre ting du gjerne vil trekke fram eller understreke?



## Vedlegg 2

### Intervjuguide Norwegian

#### Presentasjon av intervjueren:

Alfred Bratteng, 32 år, masterstudent ved Norges Fiskerihøgskole, Universitetet i Tromsø. Jeg skriver en masteroppgave hvor jeg ønsker å se på fagforeningenes rolle i omstillingsprosesser - ressurs eller bremsekloss?

#### Hvor lenge vil intervjuet foregå?

Intervjuet kan ta ca en time.

#### Anonymitet:

Jeg vil slette tapen når oppgaven er ferdig. Informasjonen vil i størst mulig grad bli anonymisert i oppgaven.

#### Informanten:

Kjønn:

Alder:

Hvilken posisjon innehar du?

(plasstillitsvalgt?, sentral i fagforeningen?, hovedtillitsvalgt?)

Hvor lenge har du vært tillitsvalgt?

Hvorfor valgte du å bli tillitsvalgt?

Hvordan er din opplevelse av å være tillitsvalgt?

Hvilke arbeidsoppgaver har du? Hva bruker du mest tid på?

Hvor mange av de ansatte er organisert i Parat?

#### Sakens bakgrunn:

I oktober 2006 kom det fram påstander om at Norwegian i for stor grad hadde benyttet seg av læringer som kabinansatte under flygninger. Dette medførte en konflikt som var godt dekket i media, og som fagforeningen beskrev som en prinsipielt viktig sak.

Kan du kort gjøre rede for bakgrunnen for denne saken?

Hvordan ble dette en sak for dere? Hvordan kom den på ditt bord?

#### Involverte aktører:

Hvem var de viktigste partene i denne saken?

Forandret dette seg underveis ved at nye aktører ble involvert?

Kan media betraktes som en egen aktør i en slik sak?

**Sakens kjerne:**

Hva vil du si at denne saken egentlig handlet om?

Var dette en enkeltstående konflikt i et ellers godt samarbeid i forhold til ledelsen, eller føyde den seg inn i en serie uoverensstemmelser, der dette kanskje var ”dråpen som fikk begeret til å flyte over”?

**Utviklingsforløp:**

Kan du kort beskrive hva som skjedde når denne saken kom opp? Hvordan var hendelsesforløpet? Hvem gjorde hva?

Hvilke tanker gjorde du/dere deg/dere?

Hvordan oppfattet du motparten under denne konflikten?

Var kravene og holdning fra ledelsen hardere i denne konflikten enn ved tidligere konflikter?

Var de fagorganiserte på linje hele tiden? Hva gjorde dere for å sikre at dere hadde medlemmene med dere?

Hvordan opplevde du den bistand som Parat ga under og gjennom forhandlingene?

**Kritiske vendepunkter:**

Går det an å dele denne saken inn i forskjellige faser?

Hva var det i så fall som skapte vendepunktene fra den ene fasen til den neste?

Forhandlinger dreier seg ofte om å gi og ta. Ble det brakt inn noen nye krav eller saksfelt i løpet av denne konflikten?

Når ble det klart at saken ville bli avsluttet med enighet over forhandlingsbordet?

Hva var det som bidro til dette?

Hvilke virkemidler ble brukt for å unngå en utvidelse av konflikten?

**Utfall:**

Hva ble utfallet i denne saken?

Var du fornøyd med dette resultatet? Var det i tråd med dine synspunkter som tillitsvalgt?

Oppfatter du det slik at lover og regler i arbeidslivet nå blir respektert?

Kom dere styrket ut, eller har de ansatte fått svekket sine vilkår og rettigheter etter denne konflikten?

**Vurdering av aktørenes roller:**

Hvilken rolle vil du si at fagforeningen spilte i denne saken? Var dere noe mer enn en vaktbikkje og bremsekloss for å forhindre en uønsket utvikling?

Kunne dere ha spilt en annen rolle?

Kunne bedriften ha opptrådt annerledes, slik du ser det?

Hvis du hadde sittet på den andre siden av bordet, ville du da ha gått fram på en annen måte?

Hvordan har denne saken virket inn på samarbeidsforholdet mellom dere og ledelsen i ettertid?

**Perspektiver:**

Dersom vi står overfor et arbeidsliv med stadig hyppigere omstillinger, hvilken rolle ser du for deg at fagforeningene vil komme til å spille i framtida?

Er det slik at fagforeningene bare må opptre defensivt og gå i forsvarsposisjon, eller kan de spille en mer konstruktiv rolle?

Har du noen gode eksempler på andre saker eller prosesser hvor dere har jobbet annerledes?

Vil du trekke fram noen andre bedrifter eller fagforeninger som ser ut til å ha et mer fruktbart samarbeid?

Hva må til for at dere i større grad skal kunne fungere som en samarbeidspartner, rådgiver og ressurs i omstillingsprosesser?

Er det andre ting du gjerne vil trekke fram eller understreke?