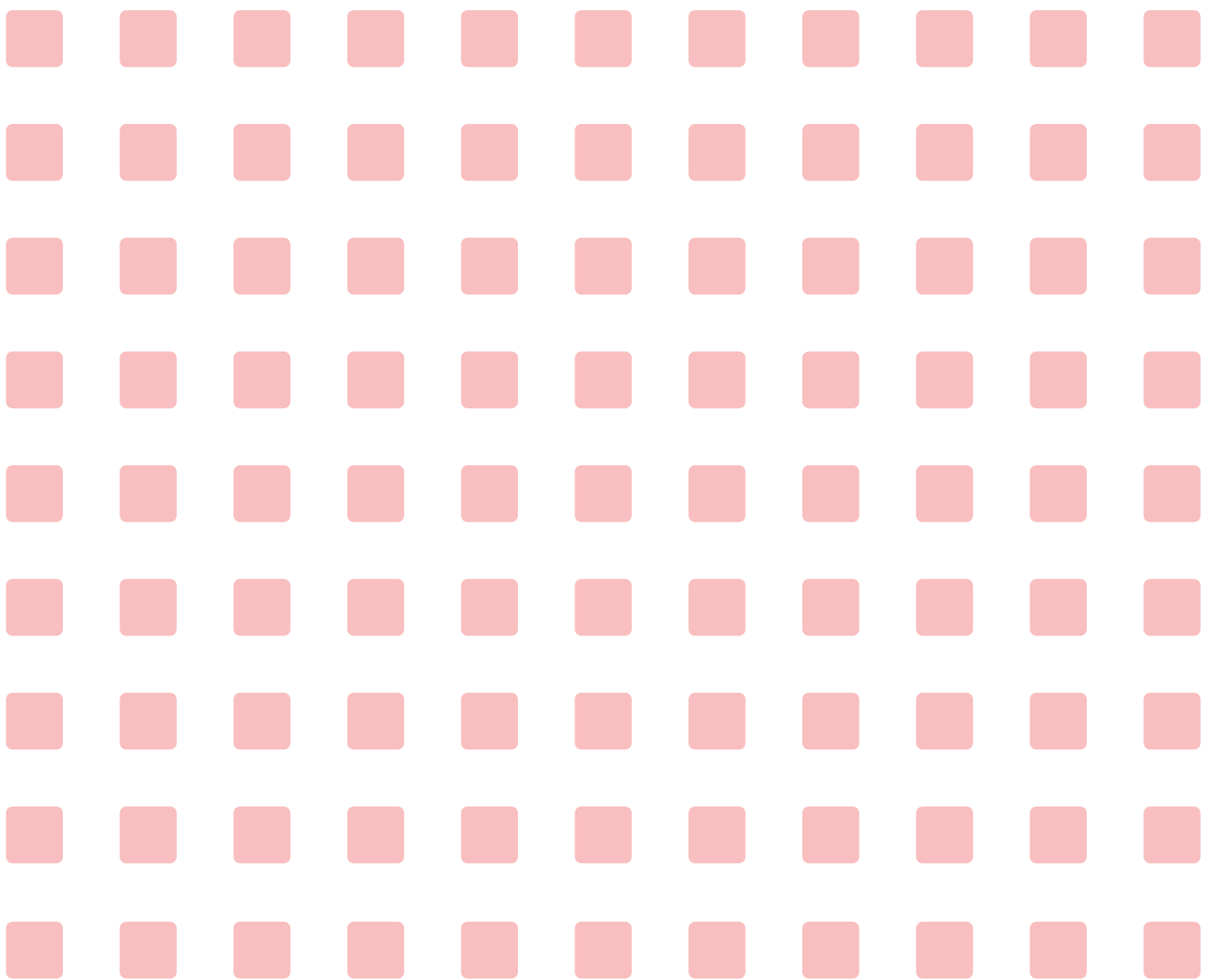


Den norske mikromodellen

Produktivitet, teknologi og kompetanse
gjennom partssamarbeid

Av Fredrik B. Kostøl og Arvid Ellingsen



Innhold

1. Innledning	4
2. Fra konflikt til samarbeid	5
3. Tariffavtalen – skjelettet i den norske modellen	8
1.1 Organisasjonsgrad og utbredelse av tariffavtaler	9
4. Ledelse i den norske samarbeidsmodellen	11
1.2 Ulike modeller for ledelse	12
1.3 Autoritær (amerikansk) vs. demokratisk (skandinavisk) lederstil	14
5. Bidrar partssamarbeid til økt produktivitet?	16
1.4 Partssamarbeid om teknologisk utvikling	16
1.5 Partssamarbeid om kompetanseutvikling	18
1.6 Produktivitet	20
6. Oppsummering	22
Referanser	24

1. Innledning

Den norske modellen omfavner flere sentrale egenskaper ved organiseringen av samfunnslivet i Norge, som langt på vei er felles for de nordiske landene. På samfunnsnivå har samspillet mellom en aktiv og stabilitetsorientert økonomisk styring, en raus velferdsstat og et velorganisert arbeidsmarked gitt de nordiske landene en evne til å forene likhet og effektivitet på en helt spesiell måte (Dølvik mfl., 2014). Den norske modellen griper samtidig inn i den enkelte organisasjon, både gjennom forhandlinger av lønn og formelt regelverk rundt medbestemmelse, og gjennom kontinuerlig og systematisk samarbeid for videreutvikling av bedriften (Hernes, 2006).

Det er gjort flere forsøk på å beskrive og kategorisere den norske modellen på en strukturert måte. Levin mfl. (2012) beskriver hvordan den norske modellen kan forstås på tre nivåer:¹

1. *Velferdsstatsmodellen*: En raus velferdsstat finansiert av et progressivt skattesystem, med universelle rettigheter som til en viss grad er knyttet til yrkesdeltakelse
2. *Arbeidslivsmodellen*: Et arbeidsmarked bygget på samspill mellom lov- og avtaleverk, karakterisert av et sentralisert trepartssamarbeid mellom staten, arbeidstaker- og arbeidsgiverforeninger, en koordinert lønnsdannelse og lavt konfliktnivå med fredsplikt i avtaleperioder
3. *Samarbeidsmodellen*: Virksomheter preget av flat organisasjonsstruktur, høy grad av tillitt og ansvarliggjøring av ansatte, rettighetsbestemt medvirkning og medbestemmelse på arbeidsplassen og uformell kommunikasjon mellom ansatte, tillitsvalgte og ledelsen.

I en tredje beskrivelse gjør Hernes (2006) et skille mellom den norske modellen i *makro* og i *mikro*. Mens *makromodellen* omhandler trepartssamarbeidet på samfunnsnivå og hvordan vi har valgt å innrette velferdsstaten, handler *mikromodellen* om strukturer som kjennetegner og preger norske organisasjoner. Hernes (2006) deler videre mikromodellen inn i to sentrale komponenter:

- a. Fordeling av inntekter
- b. Samarbeid om bedriftsutvikling

Punkt b. om samarbeid om bedriftsutvikling er i stor grad sammenfallende med beskrivelsen som gis av *samarbeidsmodellen* i Levin mfl. (2012). *Samarbeidsmodellen* beskriver i grove trekk hvordan arbeidshverdagen i det norske arbeidslivet er organisert og hva som kjennetegner relasjonene mellom arbeidstakere og ledelse, og arbeidstakere imellom.

I dette notatet er oppmerksomheten først og fremst rettet mot virkninger av det norske partssamarbeidet for **teknologi, kompetanse og produktivitet** i virksomheter. Det innebærer at vi både er interessert i fordelingen av verdiskaping og samarbeid om bedriftsutvikling. Vi vil følgelig referere til både mikromodellen og samarbeidsmodellen i framstillingen. Framstillingen er nært knyttet til doktorgradsavhandlingen til Fredrik B. Kostøl. Vi vil innledningsvis gi en overordnet beskrivelse av noen av hovedtrekkene i utviklingen av den norske

¹ En alternativ inndeling er gitt i Dølvik mfl. (2014).

samarbeidsmodellen, en utvikling som har skjedd parallelt med og til dels som en konsekvens av utviklingen i avtaleverket.

2. Fra konflikt til samarbeid²

Med den industrielle revolusjonen ble maktforholdet mellom arbeidskraft og kapital vesentlig forskjøvet i favør kapitaleierne. Industrialiseringen av produksjonsprosesser som tidligere hadde vært avhengig av dyktige håndverkere, bidro i praksis til en degradering av arbeidstakeren og dens kompetanse (Braverman, 1974). Arbeidsgivere fikk dermed større makt til å diktere lønn- og arbeidsbetingelser, med menneskelige omkostninger i form av barnearbeid, helseskadelig arbeidsmiljø og uverdige arbeidsforhold som resultat (Rolfsen, 2014, p. 19).

Nedsettelsen av arbeiderkommisjonen i 1885 markerer et viktig historisk skille ved at staten blandet seg inn i de ellers private forholdene mellom arbeidsgivere og arbeidstakere (Rolfsen, 2014). Arbeidet resulterte i Fabrikktilsynsloven i 1892, som både regulerte utformingen av arbeidsplassen i fabrikker og hvem som fikk lov til å arbeide der. Loven innebar blant annet forbud mot barnearbeid. Framveksten av fagforeninger i kjølvannet av den industrielle revolusjonen må også sees i sammenheng med behovet for å sikre arbeidere grunnleggende rettigheter på arbeidsplassen. De første fagforeningene ble utviklet gjennom andre halvdel av 1800-tallet, og i 1899 ble LO (den gang Arbeidernes Faglige Landsorganisasjon) stiftet. Norsk Arbeidsgiverforening (N.A.F.), som var forløperen til NHO, ble stiftet året etter.

De første tariffavtalene dateres ofte til 1873,³ men den aller første tariffavtalen ble trolig inngått allerede i 1851 etter krav fra *Boktrykkerforeningen af 1849* (Eng mfl., 2012). Selv om det ikke finnes fysiske bevis på selve avtalen, finnes dokumentasjon på den første og andre revisjonen av avtalen i henholdsvis 1855 og 1873. I forbindelse med den andre revisjonen av avtalen, ble Den Typografiske Forening stiftet i 1872, som etter *Norges Farmaceutiske Forening* er Norges eldste fortsatt eksisterende fagforening (i dag under navnet Fellesforbundet Avd. 850 – Oslo grafiske fagforening).

Den første *landsdekkende* tariffavtalen ble fremforhandlet i 1907 mellom N.A.F. og fem fagforbund, deriblant Norsk jern- og metallarbeiderforbund og Norsk arbeidsmandsforbund. Denne avtalen var langt mer omfattende enn de tidligere forsøkene i andre halvdel av 1800-tallet, som var begrenset til å fastsette lønn og arbeidstid. I tillegg til å regulere lønns- og arbeidstidsbestemmelser, stadfestet avtalen både arbeidstakernes og arbeidsgivernes rett til å organisere seg i fagforeninger og arbeidsgiverforeninger. Avtalen anerkjente videre arbeidernes rett til å velge og bli representert av tillitsmenn på arbeidsplassen. Tillitsmennene var på sin side «forpligtet til saavel overfor sin organisation som overfor arbeidsgiveren at gjøre sit bedste for at vedligeholde et roligt og godt samarbeide paa arbejdsstedet» (Verkstedoverenskomsten, 1907, s. 17).

Landsdekkende, bransjespesifikke tariffavtaler ble mer og mer utbredt i årene som fulgte etter Verkstedoverenskomsten. Likevel var det norske arbeidsmarkedet preget av konflikt og uro, med utstrakt bruk av streik og lockout som reduserte kapasitetsutnyttelsen i økonomien. Konfliktnivået målt i antall produksjonsdager per arbeidstaker var høyt sammenliknet med

² Fremstillingen her er en forenklet og kortfattet framstilling, med utgangspunkt i Levin mfl. (2012) og Rolfsen (2014).

³ Se for eksempel [Store Norske Leksikon](#)

andre land i Europa (Gustavsen & Hunnius, 1981). Uroen toppet seg med storlockouten ved Norsk Hydro i 1931, og kulminerte i det mye omtalte «slaget» ved Menstad, hvor streikende arbeidere havnet i salgsmål med politiet. Politiet var satt inn for å beskytte innleide kontraktsarbeidere ved Menstad lasteplass, som av fagforeningen ble ansett som streikebrytere. Slaget resulterte i at Norsk Hydros ordning med kontraktsarbeidere ble avviklet, mens partene i arbeidslivet kom til enighet om et tilbud fremlagt av N.A.F. tidligere i forhandlingsrundene.

Staten hadde fram til Menstadslaget utøvd en passiv rolle i den voksende konflikten mellom partene i arbeidslivet, utover å garantere for arbeidsgivers eiendoms- og styringsrett. I kjølvannet av konflikten besluttet regjeringen å nedsette et partssammensatt utvalg kalt Arbeidsfredskommisjonen. Dette arbeidet blir av flere ansett som en første legitimering fra statens side av fagbevegelsens rolle i arbeids- og samfunnslivet (Levin, 2012, s. 39). Arbeidsfredskommisjonen etablerte samtidig en ny måte å styre arbeidslivet på, ved at partene i arbeidslivet sammen med staten skulle diskutere seg fram til konsensus (Rolfesen, 2014, s. 21). Dette markerte starten på det vi dag kjenner som trepartssamarbeidet i den norske arbeidslivsmodellen (Antonsen mfl., 2009).

Et viktig skille i norsk arbeidslivshistorie er etableringen av den første Hovedavtalen i 1935, hvor innholdet fra Verkstedoverenskomsten ble utvidet til å gjelde størsteparten av arbeidslivet. Som Verkstedoverenskomsten, anerkjente Hovedavtalen både arbeidsgivers- og arbeidstakers rett til å organisere seg, samtidig som arbeidstakerne aksepterte arbeidsgivers styringsrett. I tillegg ble det innført fredsplikt i avtaleperioden, som utelukket bruk av streik og lockout mellom forhandlingsrundene. Selv om avtalen, slik den framsto i 1935, ikke medførte store endringer i seg selv, hadde man med den første Hovedavtalen etablert et rammeverk for samarbeid og utvikling. Konflikt og uro ble avløst av en ny æra, hvor sterke interessemotsetninger mellom partene gradvis ble erstattet av samarbeid og respekt (Levin, 2012, s. 39).

Det er interessant å merke seg at opptakten til Hovedavtalen også markerte et første skritt i retning av koordinering i lønnsdannelsen. I kjølvannet av den globale økonomiske krisen på slutten av 1920-tallet, måtte norske metallarbeidere godta store lønnskutt for å unngå større nedbemanninger. Bygg- og anleggssektoren, som i større grad var skjermet fra internasjonal konkurranse, sto derimot i en annen økonomisk situasjon. Arbeidsgiverne innså at økt lønnspress i byggenæringen ville bidra til økt innenlands prisvekst, noe som vil forsterke reallønnsnedgangen i industrien (Nymoene & Sparrman, 2020) og dermed svekke industriens konkurranse om arbeidskraften. Selv om det skulle ta mange år før Frontfagsmodellen opptrådte eksplisitt i avtalene, la den første Hovedavtalen grunnlaget for koordinering av forbundsvise tariffavtaler. Med andre ord kan vi si at den første hovedavtalen etablerte en plattform som på den ene siden la til rette for samarbeid internt på arbeidsplassen, og koordinering i lønnsdannelsen på den andre.

I 1945 ble partene i arbeidslivet enige om *Overenskomsten om produksjonsutvalg* etter initiativ fra det tverrpolitiske Fellesprogrammet for å gjenreise landet etter krigen. Avtalen tilsa at arbeidsgivere skulle reinvestere overskudd i bedriften og i arbeidsplasser, mot at arbeidstakerne modererte sine lønnskrav. Arbeidet med å demokratisere norsk arbeidsliv gjennom medvirkning og medbestemmelse fortsatte for alvor gjennom 1960-tallet, med sentrale bidrag fra arbeidslivsforskningen i samarbeid med partene. Institutt for industriell miljøforskning (IFIM) ble etablert i Trondheim i 1958 som et motvekt til Scientific Management og rasjonaliseringsbevegelsen i USA, med formål om å gi fremtidens ingeniører og ledere

bedre innsikt i organisasjoner og menneskelig atferd (Levin, 2012, s. 45).⁴ Under ledelse av, og etter initiativ fra Einar Thorsrud, fikk IFIM i 1962 ansvaret for å lede Samarbeidsforsøkene mellom LO og N.A.F. Målet med prosjektet var økt produktivitet gjennom å demokratisere arbeidslivet.

Arven fra samarbeidsforsøkene finner vi igjen i både lov- og avtaleverket. I 1966 kom partene til enighet om Hovedavtalens del B, som var tydelig inspirert av Thorsruds arbeider. Sammenlikner vi Hovedavtalen av 1966 med den første avtalen i 1935, er oppmerksomheten i langt større grad rettet mot de ansatte og deres involvering i bedriftens utvikling og produktivitetsfremmende arbeid.

«Gjennom samarbeidet bør de ansatte ved sin erfaring og innsikt være med å øke effektiviteten, nedsette produksjonsomkostningene, bedre bedriftens konkurransevne og derved skape de økonomiske forutsetninger for trygge og gode arbeidsforhold til beste for så vel bedriftene som de ansatte» (Hovedavtalen, 1966, §9)

Hovedavtalens del B bygget også videre på og erstattet tidligere avtaler om produksjonsutvalg. Som erstatning inneholdt del B bestemmelser om opprettelse av bedriftsutvalg, avdelingsutvalg og samarbeidsutvalg. Selv om avtalen av 1966 i større grad var opptatt av den brede individuelle medbestemmelsen blant de ansatte, ble den representative medvirkningen ivaretatt gjennom de tillitsvalgte roller i de ulike utvalgene. Den representative medvirkningen ble ytterligere forsterket gjennom den nye aksjeloven som ble vedtatt i 1973. Som første land i verden, fikk vi en lov som krevde representasjon av ansatte i styrene i store norske selskaper (Rolfen, 2014, s. 31). Arbeidsmiljøloven, som ble vedtatt i 1977, inneholdt også klare spor fra Samarbeidsforsøkene med fokus på de ansattes medbestemmelse i utformingen av arbeidsoppgaver for å legge til rette for et bedre psykososialt arbeidsmiljø. Hovedavtalen har siden vist seg å fungere som en dynamisk plattform for samarbeid under stadig utvikling. Blant annet har avtalen blitt utvidet med en rekke tilleggsavtaler knyttet til bedriftsutvikling, teknologisk utvikling og kompetanseutvikling.

Parallelt med utviklingen av Hovedavtalen, ble «Utredningsutvalget for inntektsoppgjørene i 1966», forløperen til Teknisk Beregningsutvalg (TBU), opprettet etter initiativ fra statsminister Per Borten (LO, 2023). Under ledelsen av Odd Aukrust, fikk utvalget i oppgave å redegjøre for de sentrale mekanismene i lønns- og prisdannelsen. Arbeidene fra utvalget ledet fram til formuleringen av Hovedkursteorien, som ga en formell beskrivelse av den norske modellen for lønnsdannelse. Modellen viste hvordan koordineringen i inntektsoppgjørene, hvor lønnsforhandlinger i konkurranseutsatt sektor gir en rettesnor for lønnsoppgjørene for resten av økonomien, bidro til høy sysselsetting og lav inflasjon. Hovedkursteorien bidro dermed til en formalisering av Frontfagsmodellen og koordineringen i inntektsoppgjørene.

Den norske samarbeidsmodellen har altså blitt til gjennom en stegvis prosess, hvor man gjennom både lov- og avtaleverket har utarbeidet et sett av spilleregler som gjør seg gjeldende i norsk arbeidsliv. Selv om vi i fortsettelsen av dette notatet vil rette oppmerksomheten mot den organiserte delen av partssamarbeidet, representert ved fagforeninger og bruken av tariffavtaler, er det åpenbart at disse spillereglene ikke er blitt utformet i et vakuum, men har

⁴ Instituttet ble tilsluttet Sintef i 1972. I senere tid har deler av forskningsmiljøet blitt integrert i Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse ved NTNU.

vært drevet fram av partene på begge sider av arbeidsmarkedet, med drivhjelp fra politisk hold og arbeidslivsforskningen.

3. Tariffavtalen – skjelettet i den norske modellen

Det norske arbeidsmarkedet er i dag kjennetegnet av et organisert arbeidsliv bygd på samspill mellom lov- og avtaleverk (Dølvik, Fløtten, Hippe, & Jordfald, 2014). Mens lovverket har ansvar for det fysiske og psykososiale arbeidsmiljøet, er øvrige arbeidsforhold frivillig regulert gjennom et system av tariffavtaler. Organisasjonsgraden er høy i internasjonal sammenheng, både på arbeidsgiver- og arbeidstakersiden, og tariffavtaler har vid utbredelse (Nergaard, 2018).

Partene i arbeidslivet er organisert i et knippe sentrale hovedorganisasjoner, som i forhandlinger legger grunnlaget for lønns- og arbeidsvilkår i hovedoverenskomster som gjøres gjeldende i den enkelte virksomhet. På denne måten koordineres lønns- og arbeidsvilkår på tvers av virksomheter og næringer. Fredsplikt i avtaleperioden bidrar samtidig til at nivået på arbeidskonflikter i dag er lavt sammenliknet med andre land (Moene, 2007), og i et historisk perspektiv.

Tariffavtalene utgjør på mange måter et skjelett i den norske modellen, som binder sammen lønnspolitikk og samarbeid på samfunnsnivå med organiseringen av arbeidet i den enkelte bedrift. For det første spiller tariffavtalene en helt sentral rolle i lønnsdannelsen. De er verktøyet for å sikre at lønnsveksten man styrer mot fra sentralt hold, det vil si den lønnsveksten som er konsistent med utviklingen i konkurransevnen til frontfagene, faktisk gir en rettesnor for lønnsutviklingen i bedriftene. Uten en vid utbredelse av tariffavtaler vil det være langt vanskeligere å tøyte lønnsutviklingen i skjermet sektor for å verne om konkurranseutsatt industri.

For det andre legger tariffavtalene til rette for samarbeid i den enkelte virksomhet. Selv om en tariffavtale ikke sikrer at det automatisk skapes gode samarbeidsrelasjoner i en virksomhet, gir hovedavtalene mellom partene rom for og legitimerer samarbeidsaktivitet (Levin mfl., 2012, s. 66). Som vi har diskutert over, la den første hovedavtalen mellom LO og NAF i 1935 grunnlaget for det vi i dag kaller *den norske samarbeidsmodellen*. Hovedavtalen fremmer samarbeid på flere måter. Det at lønns- og arbeidsvilkår fastsettes utenfor bedriften, og dermed ikke preger forholdet mellom en leder og en ansatt, kan i seg selv legge til rette for økt samarbeid. Videre regulerer avtalens del B samarbeidsforpliktelsen generelt, med bestemmelser om valg av tillitsvalgte og opprettelse av bedriftsutvalg. Sist, men ikke minst, forplikter de ansatte og ledelsen seg til å samarbeide om bedriftsutvikling gjennom Tilleggsavtale 1. Flere tillitsvalgte oppgir nettopp oppfølging av samarbeidet om bedriftsutvikling som sin viktigste oppgave (Levin mfl., 2012, s. 176).

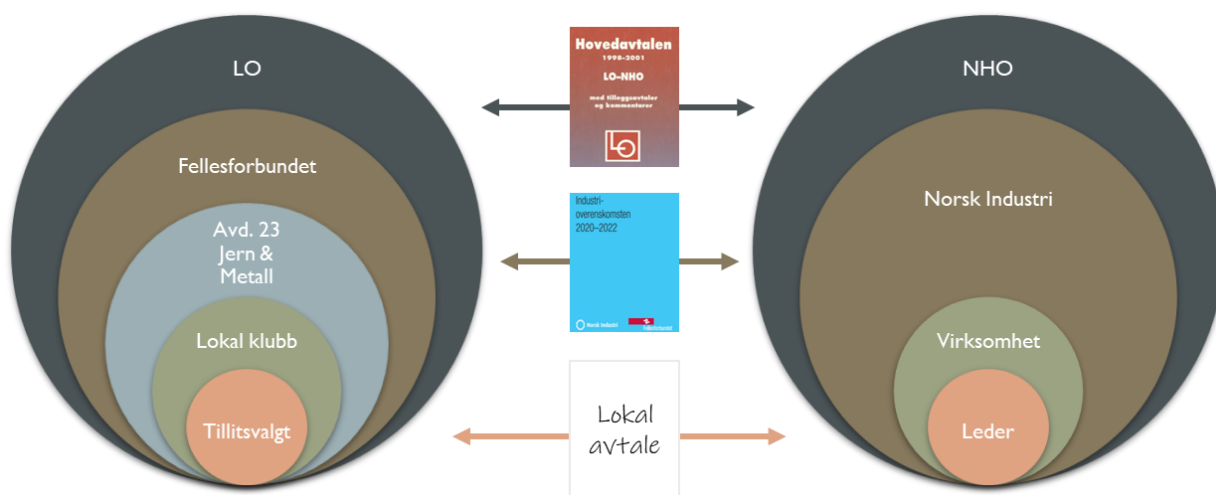
For det tredje spiller tariffavtalene en sentral rolle for velferdsstaten.⁵ Først og fremst gjennom at samarbeidsmodellen og arbeidslivsmodellen på hver sin måte bidrar til å gjøre norske virksomheter konkurransedyktige, noe som er viktig for *finansieringen* av velferdsstaten. Men også ved at resultatet fra modellen for lønnsdannelse, nemlig høye inntekter kombinert med en sammenpresset lønnsstruktur, kan bidra til økt politisk støtte til velferdsstaten (Barth mfl., 2014; Barth & Moene, 2016).

⁵ Se Samfunnsnotat nr. 7/19 (LO,2019).

1.1 Organisasjonsgrad og utbredelse av tariffavtaler

Tariffavtalene spiller altså en sentral rolle i hvert av de tre lagene i den norske modellen, noe vi har forsøkt å illustrere i Figur 1. I figuren er partssamarbeidet representert på ulike nivåer, fra hovedorganisasjonene på samfunnsnivå til samarbeidet mellom leder og tillitsvalgt i den enkelte virksomhet. **Tariffavtalene definerer spillereglene for hvordan partssamarbeidet kan utfolde seg** på de ulike nivåene. Sentrale bestemmelser som inngås mellom hovedorganisasjonene på samfunnsnivå nedfelles i Hovedavtalen. Hovedavtalen utgjør så ryggraden i overenskomster på næringsnivå, som Industriooverenskomsten mellom Fellesforbundet og Norsk Industri, men gir rom for næringsvise tilpasninger. Næringsoverenskomsten danner videre grunnlaget for de lokale avtalene som inngås på virksomhetsnivå. I motsetning til en rekke kontinentaleuropeiske land, hvor overenskomster på næringsnivå i praksis «allmenngjøres» for alle virksomheter og arbeidstakere innenfor næringen, forutsetter avtaledekningen i Norge at hver enkelt virksomhet inngår en tariffavtale lokalt.

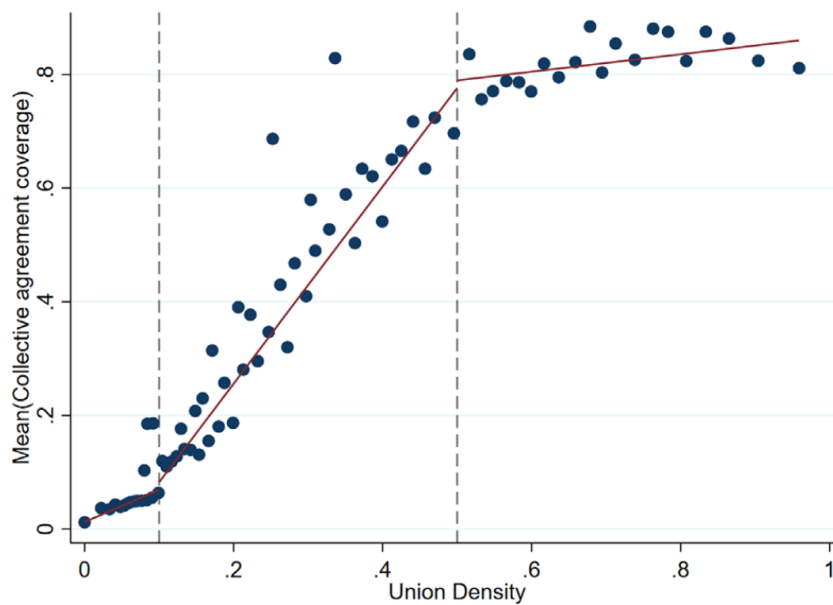
Figur 1 Illustrasjon av nivåene i det norske partssamarbeidet



Tariffavtaler i Norge innføres normalt ved at de ansatte i en virksomhet organiserer seg i en fagforening, velger en tillitsvalgt og oppretter en lokal klubb i virksomheten. Normalt må minst ti prosent av arbeidstakerne innenfor samme avtaleområde være organisert i fagforeningen før de ansatte kan kreve opprettelse av en overenskomst. Enkelte forbund, som Fellesforbundet, krever imidlertid at minst halvparten er organisert, mens andre kun krever ett enkelt medlem (Madssen, 2019). Utbredelsen av tariffavtaler i Norge er slikt sett i første omgang knyttet til organisasjonsgraden blant arbeidstakerne. Figur 2 viser organisasjonsgrad og gjennomsnittlig avtaledekning i norske virksomheter med minst ti ansatte. Mellom tersklene på 10 og 50 prosent kan vi se en tydelig positiv sammenheng, der en økning i organisasjonsgraden blant de ansatte øker sannsynligheten for at en tariffavtale er til stede i virksomheten. Høy organisasjonsgrad er en tilstrekkelig betingelse for å sikre inngåelse av en tariffavtale dersom virksomheten er medlem i en arbeidsgiverforening. Er virksomheten derimot uorganisert, kan fagforbundet inngå en *direkteavtale* med virksomheten. Hvis arbeidsgiver motsetter seg å inngå direkteavtale, danner dette grunnlag for streik.

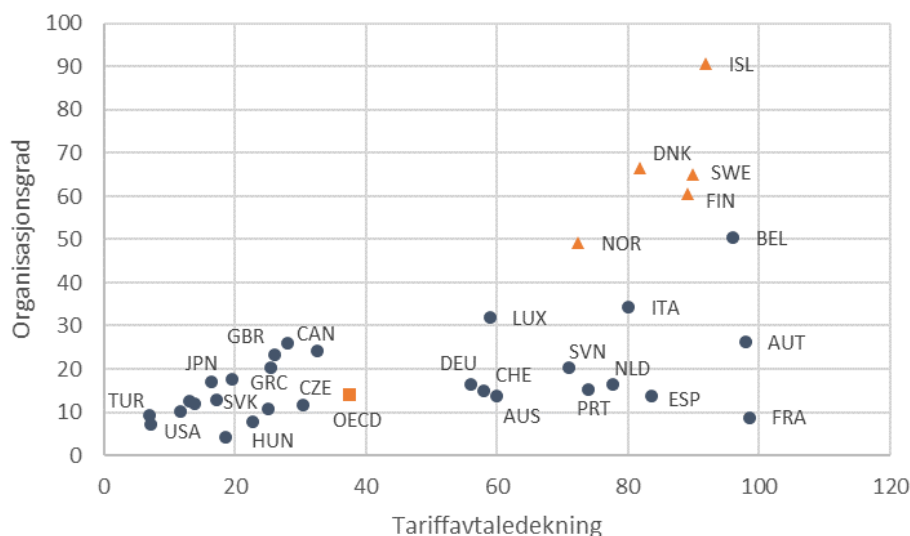
Figur 3 viser organisasjonsgrad og tariffavtaledekning i alle OECD-land i 2018 (eller siste år tilgjengelig). De nordiske landene utmerker seg med både høy organisasjonsgrad og høy tariffavtaledekning. Nær halvparten av norske arbeidstakere er organisert i en fagforening, og om lag 69 prosent er dekket av en tariffavtale. Figuren illustrerer at det eksisterer en positiv sammenheng mellom organisasjonsgrad og tariffavtaledekning også på tvers av land. Vi ser at land med høy organisasjonsgrad også har høy avtaledekning, men det motsatte ikke alltid er tilfelle. I Frankrike er eksempelvis nær alle arbeidstakere dekket av en tariffavtale, selv om kun 8,8 prosent av arbeidstakerne er organisert. Sammenhengen mellom organisasjonsgraden og tariffavtaledekningen må sees i sammenheng med den føderale lovgivningen, som i varierende grad regulerer virkningsområdet av inngåtte avtaler (García-Serrano, 2009).

Figur 2 Sammenheng mellom organisasjonsgrad og tariffavtaledekning i norske virksomheter



Kilde: Svarstad & Kostøl (2022)

Figur 3 Organisasjonsgrad og tariffavtaledekning i OECD-land. 2018 eller siste observasjon. Nordiske land og OECD-gjennomsnitt uthevet. Enkelte navneetikker er utelatt av plasshensyn.



Kilde: OECDs database over 'Trade union density' og 'Collective bargaining coverage'.

I løpet av de siste 20 årene har imidlertid både organisasjonsgraden og tariffavtaledekningen i Norge vært svakt fallende (Nergaard, 2022). Sammenhengen mellom redusert organisasjonsgrad og lavere avtaledekning er langt fra entydig. På den ene siden kan lavere organisasjonsgrad svekke avtaleutbredelsen, ved at færre organiserte på en arbeidsplass gjør det vanskeligere å fremme krav om tariffavtale. På den andre siden kan en arbeidsgivers oppsigelse av en tariffavtale redusere insentivene til å organisere seg, slik at svekket avtaledekning bidrar til redusert organisasjonsgrad. Videre kan rettslig allmenngjøring av tariffavtaler i næringer utsatt for sosial dumping ha bidratt til flere «gratispassasjerer» og redusert organisasjonsgrad i disse næringene (Eldring, 2015).

4. Ledelse i den norske samarbeidsmodellen

Utviklingen av den norske samarbeidsmodellen har lagt til rette for et samarbeid med eksplisitt mål om å bidra til produktivitetsvekst og bedriftsutvikling, og tariffavtalen kan betraktes som en manifestasjon av denne modellen i den enkelte virksomhet. Det vil imidlertid være naivt å tro at innføring av en tariffavtale i seg selv bidrar til vekst og utvikling, med mindre bedriftsledelsen velger å forholde seg aktivt til avtalene og virkemidlene som ligger i dem. Tvert imot er det naturlig å legge til grunn at suksessen til den norske samarbeidsmodellen er betinget av en ledelsesmodell som legger til rette for involvering og medvirkning. For å forstå den norske samarbeidsmodellen, er det derfor nødvendig å se nærmere på hva som kjennetegner norsk ledelse.

Det er naturlig å legge til grunn at både kulturell kontekst og det institusjonelle rammeverket påvirker hvordan ledere opptrer i organisasjoner. Det er derfor ikke urimelig å anta at ledere i Norge opptrer på en annen måte enn ledere i Frankrike, India eller USA (Grenness, 2012, s.54). En rekke internasjonale studier finner nettopp at skandinaviske særtrekk gjør at det finnes noen særegne skandinaviske ledertrekk (Lindell og Arvonen 2006; Zander 1997; Schramm-Nielsen mfl., 2004; Alvesson 1990). Ledelse i norske bedrifter bygger på et sett av sentrale

verdier/kulturelle særegenheter som likhet, uformell stil, anstendighet, deltakelse og unngåelse av konflikter (Schramm-Nielsen mfl., 2004). En tradisjonell flat og demokratisk kultur i arbeidslivet i Norge har også gitt de ansatte et mer helhetlig ansvar for arbeidet og gjort at de blir hørt og rådført av ledelsen i større grad enn i mange andre land (Hernes, 2006). I Norge finner vi derfor bedriftsledere som har en uformell lederstil, og som anerkjenner sterke arbeidstakerrettigheter og samarbeid på arbeidsplassen.

Kjennetegnene og verdiene i den norske ledelsesmodellen kan sies å være innstøpt i den norske samarbeidsmodellen, men også i den bredere samfunnskulturen (Hernes, 2006). Men som vi har beskrevet i kapittel 2, har den norske samarbeidsmodellen blitt til og utviklet over en 100-årsperiode, hvor konfliktnivået i arbeidslivet har gått fra å være høyt til lavt hvis vi sammenlikner med andre land. ***Det er derfor vanskelig å argumentere for at den norske ledelsesmodellen, slik vi kjenner den i dag, gjenspeiler en form for iboende «urnorsk» kultur.*** Derimot er det naturlig å legge til grunn av ledelsesmodellen har utviklet seg dels som en konsekvens av endringer i det norske lov- og avtaleverket, og dels som et direkte resultat av de samme demokratiske drivkreftene som bidro i utviklingen av samarbeidsmodellen.

1.2 Ulike modeller for ledelse

Ledelse er et stort internasjonalt fagfelt, hvor det er publisert en rekke lærebøker, fagbøker og tidsskriftsartikler. I dette notatet begrenser vi oppmerksomheten til hva som kjennetegner norsk ledelse, og hvordan ledelsen ved norske bedrifter har blitt påvirket av etablerte retninger innenfor organisasjons- og ledelsesteori. Strand (2007) skriver at det lenge var vanskelig å påvise klare spor fra internasjonale ledelsesteorier i norsk arbeidsliv, og at det finnes begrenset med kunnskap om hvordan ulike teorier har påvirket norske virksomheter. Derimot beskriver Strand hvordan fagforeningene har hatt en oppsettende virkning på innføringen av ledelsesteorier i Norge. Fagforeningenes posisjon i arbeidslivet, som stadig ble styrket av et lov- og avtaleverk som i økende grad sikret arbeidstaker rettigheter og innflytelse på arbeidsplassen, kombinert med en ellers egalitær samfunnskultur, gjorde det vanskelig for norske ledere å innføre modeller for ledelse etter internasjonalt rådende teorier.

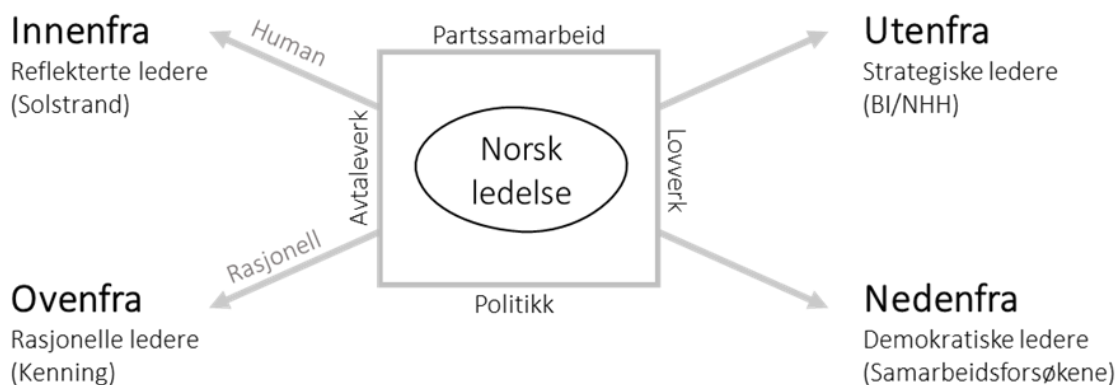
Likevel kan man trekke inn noen viktige drivkrefter som har vært med å forme ledelsespraksisen i norske virksomheter. Som en del av Marshallhjelpen, kom konsulent og tidligere mellomleder hos General Motors (GM), George Kenning, til Norge i 1955. Kenning er mest kjent for å ha utviklet 31 teser eller retningslinjer for hvordan ledere skal opptre i en organisasjon. Essensen i Kennings budskap er at ledelse handler om målrettet styring, at en leder kan lede hva som helst uavhengig av fagkompetanse, og at generelle prinsipper om ledelse kan benyttes i en hvilken som helst virksomhet (Strand, 2001, s. 102). Kenning hadde relativt stor innflytelse innenfor en begrenset krets av norske næringslivsledere, og bidro til å etablere et nettverk av det vi i dag kjenner som «toppledere». Kenning, med sine amerikanske ledelsesidealer, representerte en sterk kontrast til den norske samarbeidsmodellen. Dette kommer kanskje tydeligst til uttrykk i tese 28 om at «*De som ikke er ledere, har bare ansvar for å følge ordre*».

Opprettelsen av AFF (Stiftelsen Administrativt Forskningsfond ved Norges Handelshøyskole) i 1952, og oppstarten av Solstrand-seminarene i 1953, kan ses på som en reaksjon på «*managerialismens*» trange kår i Norge. Det er også naturlig å se opprettelsen som et motvekt til LOs utstrakte kursing av tillitsvalgte på Sørmarka. Solstrand-kursene var sterkt påvirket av «*Human-Relations (HR/HRM)*»-tradisjonen, som kan betraktes som en reaksjon på Scientific Management (Trygstad & Hagen, 2007). I motsetning til Scientific Management, hvor den tekniske produksjonskapasiteten står i fokus, oppstod HR/HRM utfra erkjennelsen av at sosiale

og psykologiske faktorer spiller en vesentlig rolle for de ansattes trivsel og motivasjon, og dermed produktivitet. Det er her snakk om et ledelseskonsept som er preget av individorienterte modeller for medvirkning og belønning, og tydelig influert av den angloamerikanske tilnærmingen med sin vektlegging av profesjonell ledelse. Ifølge Levin mfl. (2012, s. 111), la Solstrand-seminarene etter hvert mindre vekt på HR/HRM-teorier, og konsentrerte seg mer om strategisk ledelse, styring og kontroll. Strategisk ledelse, etter prinsipper fra blant andre Henry Mintzberg og Michael Porter, hvor lederens oppmerksomhet i større grad er rettet ut mot markedet, konkurrenter og rammebetingelser, og hvordan organisasjonen skal innrettes mot de segmentene av markedene hvor man har størst sannsynlighet for å lykkes gjennom konkurransefortrinn (Strand, 2007).

De sosiotekniske perspektivene fra Samarbeidsforsøkene skiller seg fra HR/HRM-tradisjonen. Mens man innenfor HR/HRM har en pragmatisk og instrumentell forståelse av de ansattes medvirkning på arbeidsplassen som viktig for å skape gode resultater i bedriften, er de ansattes medvirkning og innflytelse over egen arbeidssituasjon motivert utfra demokratiske verdier innenfor sosioteknikken (Levin mfl., 2012, s. 111). Et annet viktig skille går på det sterke fokuset på lederens rolle innenfor HR/HRM, i motsetning til sosioteknikken, hvor ledelse i større grad er å forstå som en systemisk egenskap som ikke nødvendigvis må knyttes til bestemte roller eller personer i organisasjonen (Levin mfl., 2012).

Figur 4 Perspektiver som har formet norsk ledelse



Note: Figuren er en videreutvikling av Figur 3.1 i Strand (2001, s. 102)

De ulike drivkreftene som har bidratt til å forme norsk ledelse er oppsummert i Figur 4, som er en tilpasset versjon av en tilsvarende figur i Strand (2001, s. 102). Figuren skisserer et samspill av perspektiver på ledelse som har gitt føringer for hvordan ledelse i norske virksomheter utøves i praksis, innenfor rammene fastsatt av partene i arbeidslivet, politikk og lov- og avtaleverk. Denne symbiosen mellom teoretiske drivkrefter, formelle rammer og den institusjonelle konteksten oppsummeres av Levin mfl. på følgende vis:

«Translasjonen av impulsene fra Kenning og annen USA-inspirert ledelse, modeller og tankegods fra medvirkningsbaserte modeller for ledelse (Thorsrud-tradisjonen) og avsliping og tilpasning til en lang tradisjon av samspill mellom ledelse, fagforeninger og ansatte i en sosialdemokratisk politisk økonomi skapte det som kan betegnes som norsk ledelse» (Levin mfl., 2012, 109).

I praksis vil det naturligvis være store variasjoner i hvordan ledelse praktiseres på tvers av ulike typer organisasjoner, som stiller ulike krav til styring av virksomheten. Samtidig vil det være store individuelle forskjeller mellom ledere i samme type organisasjoner som er ulikt påvirket av de forskjellige tradisjonene innenfor ledelsesfaget, og som dermed utøver en ulik lederstil. I det påfølgende vil vi gjøre et stilisert skille mellom en autoritær lederstil, inspirert av den angloamerikanske tilnærmingen til ledelse som et profesjonelt fagfelt, og en mer demokratisk lederstil etter prinsipper fra Samarbeidsforsøkene.

1.3 Autoritær (amerikansk) vs. demokratisk (skandinavisk) lederstil

Den norske samarbeidsmodellen kan bli utfordret av moteretninger innen amerikansk ledelsesteori som gradvis har fått økt innpass i Norge. Fellesforbundet (2017) beskriver denne formen for ledelse som mer autoritær, med en lederstil som bidrar til å skape et skille mellom ulike grupper på arbeidsplassen. En slik form for profesjonell og kontrollbasert ledelse står i direkte strid med den norske tradisjonen for ledelse, og er dermed en ledelsesform som kan true den norske samarbeidsmodellen ved å undergrave den daglige medvirkningen og det lokale partssamarbeidet. Fellesforbundet viser til at bedriftsledere mange steder blir som profesjonelle fotballspillere, de går fra sted til sted, og rekker sjelden å opparbeide seg dybdekunnskap om bedriften de skal lede. Dette forsterkes av at fagledelse erstattes av «profesjonell» ledelse, der ledelse i seg selv har blitt et fag og en karrierevei. Mens det i 1970 var mer enn fem ganger så mange ingeniører som siviløkonomer i toppledelsen i norsk næringsliv, var det tjue år senere nesten tre ganger så mange økonomer.

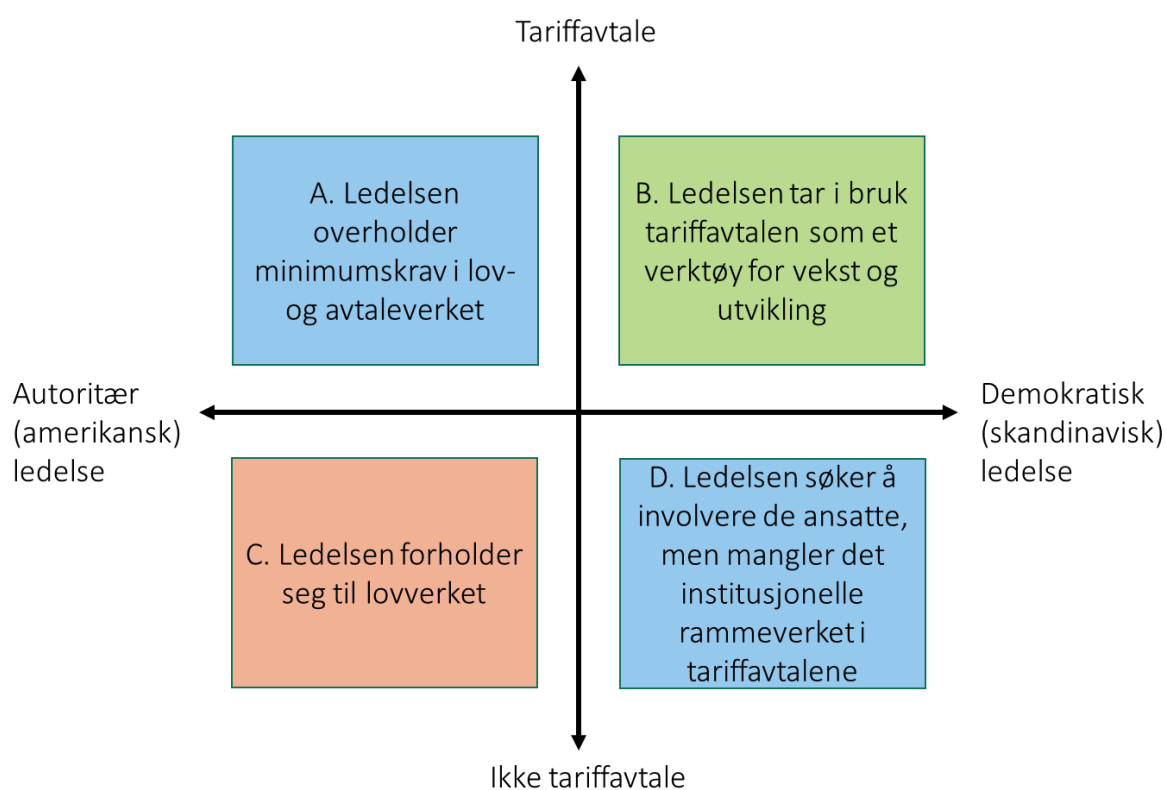
Arbeidslivet blir også mer preget av mer kontroll og mindre tillit (Sørhaug, 2011). Økt utenlandsk eierskap i Norge kan tenkes å forsterke dette. Tillitsvalgte i Fellesforbundet opplever at toppledelsen har blitt mer toppstyrt og byråkratisk, og at denne tendensen er tydeligere i utenladskontrollerte konsern (Trygstad mfl., 2015). Utenlandske eiere tar med seg andre måter å organisere, styre og lede på enn hva norske eiere gjør. Dette kan utfordre den norske arbeidslivsmodellen på lokalt nivå, også der denne står sterkt i dag.

Lov- og avtaleverket legger til rette for bred medvirkning og medbestemmelse på norske arbeidsplasser. Mens lowerket særlig knytter seg til retten til påvirke utformingen av det psykososiale arbeidsmiljøet, er avtaleverket mer orientert mot samarbeid om vekst og utvikling. I praksis kan dette samarbeidet spenne fra det formelle til det mer uformelle, og ta ulik form avhengig av hvilken type ledelse som utøves: om den utøves formelt etter boka og avtaleverket, eller involverende som en del av ledelsesfilosofien (Hernes, 2006, s. 24). Hvis vi, som en forenkling, skiller mellom autoritær og demokratisk ledelse på den ene siden, og om en virksomhet har inngått tariffavtale eller ikke på den andre, kan vi en illustrasjon av samspillet

mellom avtaleverk og ledelsesstil i Figur 5.⁶ Figuren illustrerer hvordan samarbeidet om vekst og utvikling både avhenger av det institusjonelle rammeverket i avtaleverket og i hvilken grad ledelsen ønsker å ta dette rammeverket i bruk.

Virkeligheten vil naturligvis være mer nyansert enn den stiliserte framstillingen i Figur 5, med ulike grader av demokratisk ledelse langs den horisontale aksene, og ulike lag av institusjonelle rammebetingelser (medlemskap i arbeidsgiverorganisasjons, IA-avtale, verneombud, ansattrepresentasjon i styret, osv.) langs den vertikale. Videre er det naturlig å legge til grunn en viss dynamikk i både ledelsesform og institusjoner. For eksempel kan en tenke seg at en innføring av tariffavtale i en bedrift med relativt autoritær ledelse, som gir en bevegelse fra C. til A., over tid også vil trekke ledelsesformen over i en mer demokratisk retning. Motsatt kan man også se for seg at innføring av nye ledelsesidealer kan gi en bevegelse fra B. til A., og i verste fall videre fra A. til C. Dette illustrerer hvorfor det er av avgjørende betydning at norske ledere gis opplæring i den norske samarbeidsmodellen.

Figur 5 Interaksjon mellom tariffavtaler og ulike former for ledelse



⁶ Framstillingen i Figur 5 har klare paralleller til samspillet mellom «sosial» og «teknisk» kontroll innenfor litteraturen om virksomhetsstyring, se Smith og Bititci (2017)

5. Bidrar partssamarbeid til økt produktivitet?

Hittil i dette notatet har vi beskrevet utviklingen i det norske partsamarbeidet, med særlig oppmerksomhet på avtaleverkets rolle i å legge til rette for vekst og utvikling, samt hvilken ledelsesmodell som ser ut til å være mest effektiv i den egalitære norske samfunns- og arbeidslivsmodellen. Norske arbeidstakere er blant de mest produktive i verden (OECD, 2024), og den norske produktivetsutviklingen er tidligere blitt omtalt som et paradoks, også når vi ser bort fra oljeinntektene (OECD, 2007). Kan noe av forklaringen ligge i det norske partssamarbeidet?

I dette kapitlet ser vi nærmere på et utvalg nye empiriske studier som ser nærmere på sammenhengen mellom den norske mikromodellen og produktivitet i norske foretak og virksomheter. Som en operasjonalisering av partssamarbeidet, vil oppmerksomheten i dette kapitlet være rettet mot fagforeningens oppslutning på arbeidsplassen, målt både ved organisasjonsgrad og utbredelsen av tariffavtaler.

Kort fortalt kan vi si at produktiviteten i en bedrift avhenger av de enkelte innsatsfaktorenes marginalprodukt i produksjonen av de varer eller tjenester bedriften produserer, samt hvor effektivt innsatsfaktorene kombineres for å produsere en viss mengde av det endelige produktet. Hvis vi vurderer en forenklet produksjonsteknologi, hvor en bestemt vare produseres ved hjelp av en kombinasjon av arbeidskraft og kapital, vil svaret på spørsmålet om hvordan fagforeninger påvirker produktiviteten i en bedrift avhenge av:

1. Hvordan fagforeninger påvirker investeringer i ny teknologi
2. Hvordan fagforeninger påvirker kompetanseinvesteringer
3. Hvordan fagforeninger påvirker total faktorproduktivitet gjennom andre mekanismer, når vi holder bruken av kapital og arbeidskraft uendret

I virkeligheten vil de ulike kildene til produktivitet være langt mindre stringent atskilt, blant annet som følge av at kapitalens marginalproduktivitet vil avhenge av arbeidskraftens marginalproduktivitet, og vice versa. En slik inndeling kan imidlertid fungere som en pedagogisk måte å strukturere de ulike mekanismene fagforeninger kan påvirke produktiviteten i en bedrift gjennom, og vil derfor bli behandlet slik i de tre påfølgende avsnittene.

1.4 Partssamarbeid om teknologisk utvikling

I løpet av de siste tiårene har vi vært vitne til en teknologisk utvikling som, takket være den digitale revolusjonen, akselererer stadig raskere. En rekke studier viser hvordan strukturelle endringer i etterspørselen etter arbeidskraft som følge av ny teknologi har bidratt til økt ulikhet og til å redusere andelen av verdiskapingen som tilfaller arbeidskraften (Acemoglu, 2002; Autor & Dorn, 2013; Acemoglu & Restrepo, 2019). I den samme perioden har fagforeninger i de fleste vestlige økonomier tapt oppslutning, noe som til en viss grad også trolig kan knyttes til den teknologiske utviklingen (Acemoglu, et al., 2001; Acikgoz & Kaymak, 2014; Dinlersoz & Greenwood, 2016). Spørsmålet om den motsatte sammenhengen, altså hvordan fagforeninger kan påvirke teknologisk utvikling, har derimot fått mindre oppmerksomhet.

Det finnes en rekke studier som studerer hvordan fagforeninger påvirker både nivået og fordelingen av lønn. Generelt finner man at fagforeninger bidrar å styrke arbeidernes forhandlingsstyrke i lønnsforhandlinger, noe som gir seg utslag i økt lønn (Doucouliagos mfl., 2017, s. 149). Isolert sett innebærer en positiv effekt av fagforeninger på lønn sterkere insentiver til å erstatte arbeidskraft med ny teknologi. Videre bidrar gjerne fagforeninger til å

komprimere lønnsfordelingen, både innenfor virksomheter (Svarstad & Nymoene, 2022) og på makronivå i land med en sentralisert eller koordinert forhandlingsstruktur (Moene & Wallerstein, 1997; Haucap & Wey, 2004; Braun, 2011; Dale-Olsen, 2021). Gjennom å komprimere lønnsfordelingen, bidrar fagforeninger til å gjøre lavkvalifisert arbeidskraft relativt dyrt og høyt kvalifisert arbeidskraft relativt billig. Lavkvalifisert arbeidskraft kan samtidig lettere erstattes av ny teknologi, mens høykvalifisert arbeidskraft i større grad komplementerer den nye teknologien. Slikt sett kan fagforeninger gi bedrifter sterkere insentiver til å investere i ny teknologi.

Dersom fagforeningens lønnskrav knytter seg til lønnsomheten i bedriften, noe vi normalt legger til grunn at den gjør, kan samtidig fagforeninger bidra til å redusere bedriftenes optimale investeringer i fravær av bindende lønnskontrakter (Baldwin, 1983; Grout, 1984). Dette skyldes at fagforeninger kan redusere den forventede avkastningen på investeringer i ny teknologi, siden deler av avkastningen betales til arbeidstakerne gjennom økte lønnskrav. Barth mfl. (2020) finner nettopp at lønnseffekten av fagforeninger i norske industribedrifter øker med verdiskapingen per arbeider, noe som indikerer at fagforeningenes lønnskrav er knyttet til lønnsomheten i bedriften. En slik effekt vil trekke i motsatt retning av en eventuell positiv effekt på investeringer i ny teknologi gjennom lønnskompresjon. Kollektive forhandlinger vil riktignok moderere denne effekten, ved at lønnsutviklingen i mindre grad knyttes til lønnsomheten i den enkelte bedrift.

Fagforeninger kan imidlertid også påvirke bedriftens investeringsbeslutning direkte gjennom medvirkningskanalene i partssamarbeidet. Lokale tillitsvalgte jobber ofte i nært samarbeid med ledelsen, og det er naturlig å legge til grunn at de tillitsvalgte har en viss innflytelse i investeringsvalg og implementeringsstrategi. Hvis fagforeninger påvirker bedrifters investeringsbeslutninger direkte, vil effekten av fagforeninger på teknologiske endringer avhenge av den lokale fagforeningens holdninger til teknologi.

Basert på en meta-regresjon av 20 forskjellige empiriske studier, konkluderer Doucouliagos mfl. (2017, s. 86-109) med at fagforening ser ut til å ha en beskjeden negativ effekt på kapitalinvesteringer. Undersøkelsen dokumenterer imidlertid en sterkere negativ sammenheng mellom fagforeninger og immaterielle kapitalinvesteringer, noe som kan være en bedre indikator på fagforeningers motstand mot investeringer i ny og arbeidsbesparende teknologi. Den finner videre at forskjeller på tvers av land i stor grad knytter seg til arbeidsmarkedsreguleringer, der fagforeningsmotstanden mot teknologi ser ut til å være lavere i mer regulerte arbeidsmarkeder. Dette funnet er interessant når vi studerer fagforeningenes betydning for teknologiinvesteringer i en norsk kontekst, hvor arbeidsmarkedet er godt regulert av lov- og avtaleverket.

Selv om det norske stillingsvernet er sterkt sammenliknet med en rekke andre land, åpner både lov- og avtaleverket for oppsigelser begrunnet utfra omstillingsbehov og rasjonaliseringstiltak. Hovedorganisasjonene på arbeidstakersiden erkjenner behovet for å investere i arbeidsbesparende teknologi for å oppnå produktivitetsvekst som er nødvendig for å opprettholde en høy sysselsetting. Dette har flere ganger kommet til uttrykk i Hovedavtalen, eksempelvis gjennom «*Rammeavtale av 1978 vedrørende datamaskinbaserte systemer*». Den sterke koordineringen innad i og på tvers av fagforeninger kan bidra til at også de tillitsvalgte lokalt ser behovet for å investere i ny teknologi, i større grad enn i land hvor konsentrasjonen av fagforeninger er mer fragmentert og mindre koordinert. Samtidig legger den norske velferdsstaten til rette for omstilling ved å sikre arbeidstakere økonomisk i form av ledighetsstønning ved eventuelt inntektsbortfall.

Kostøl og Svarstad (2023) estimerer betydningen av fagforeninger for teknologisk utvikling på virksomhetsnivå. Som mål på teknologisk utvikling benyttes utvikling i den strukturelle sammensetningen av ulike yrkesgrupper, målt etter rutineintensitet og i hvilken grad yrkene lar seg erstatte av automatiseringsteknologi. På den ene siden viser studien hvordan fagforeninger bidrar til å komprimere lønnsforskjeller mellom yrker som i ulik grad kan erstattes av ny teknologi, og hvordan dette i neste runde akselererer den teknologiske utviklingen i bedriften. På den andre siden finner studien at fagforeninger påvirker utviklingen direkte, også når vi kontrollerer for utviklingen i relative lønnsforskjeller mellom yrkesgrupper. Denne effekten trekker i positiv retning innenfor noen næringer – for eksempel i industrien, og i negativ retning i andre næringer – for eksempel innenfor bygg- og anleggsvirksomhet.

1.5 Partssamarbeid om kompetanseutvikling

Ifølge standard teori om human kapital, vil bedrifter aldri velge å investere i de ansattes generelle kompetanse. For at dette skal være lønnsomt for bedriften, må avkastningen i form av økt arbeidsproduktivitet overgå kostnaden av selve utdanningen pluss økningen i de ansattes lønnskrav. Under perfekt konkurranse, hvor hver enkelt ansatt avlønnes i henhold til personens marginalproduktivitet, og hvor arbeidstakere kan ta med seg opparbeidet kompetanse til konkurrerende virksomheter uten transaksjonskostnader, vil derfor all investering i generell kompetanse finansieres av den enkelte arbeidstaker (Becker, 1964). I en slik situasjon, kan det vises at fagforeninger bidrar til å redusere investeringene i kompetanse gjennom å redusere lønnsforskjeller og dermed arbeidstakernes insentiver til å investere i egen kompetanse (Mincer, 1981).

Acemoglu & Pischke (1999) viser imidlertid hvordan det kan være optimalt for bedrifter å investere i de ansattes kompetanse hvis vi ser bort fra fullkommen konkurranse, og åpner for at bedrifter har monopsonimakt i arbeidsmarkedet. I en slik situasjon vil bedriften være i posisjon til å sette lønnskompensasjonen lavere enn produktivitetsøkningen av økt utdanning, samtidig som den kan begrense de ansattes muligheter til å ta med seg kompetansen til konkurrerende bedrifter uten transaksjonskostnader. Ved å komprimere lønnsforskjeller, kan fagforeninger bidra til å forsterke denne effekten. Med andre ord kan svakere individuelle insentiver til å investere i egen kompetanse motvirkes av forsterkede insentiver til å investere i de ansattes kompetanse blant bedrifter. Booth & Chatterji (1998) viser også hvordan lavere turnover blant ansatte i bedrifter med sterke fagforeninger øker bedriftenes insentiver til å investere i kompetansen til sine arbeidere, ettersom risikoen for å tape investeringen til konkurrentene reduseres. Videre kan fagforeninger få gjennomslag for krav om kompetansehevede tiltak som en del av lønnsforhandlingene (Booth mfl., 2003).

Ferdighetene til norske skoleelever, som målt i PISA-undersøkelsen, er omtrent på nivå med gjennomsnittet blant elevene i OECD. Kartleggingen av voksnes ferdigheter (PIAAC) viser imidlertid at norske arbeidstakere er gode på både lesing, tallforståelse og problemløsning med IKT. Forskjellene i ferdighetsnivåer kan muligens være knyttet til læring i arbeidslivet. I Norge har partene i arbeidslivet en lang tradisjon for å samarbeide om kompetanseutvikling. Kompetansepåfyll og opplæring på arbeidsplassen skjer i bedriftene lokalt og er helt avgjørende for at arbeidstakerne skal kunne kvalifisere seg for nye oppgaver, og for å kunne oppfylle bedriftens krav om økt produktivitet og omstillingsevne. Det må derfor være et godt samarbeid om dette i bedriftene, mellom arbeidsgiverne og arbeidstakerne, noe avtaleverket i stor grad også legger til rette for. Hovedavtalens del B inneholder et eget kapittel om kompetanseutvikling, og understreker at de ansatte og bedriftene har et felles ansvar for å sikre at de ansatte har den nødvendige kompetansen, og går langt i å antyde at bedriften må bære kostandene ved nødvendig etter- og videreutdanning som samsvarer med bedriftens

kompetansebehov. På denne måten stimulerer partene den ansattes *etterspørsel* etter kompetansepåfyll.

I mange tilfeller har det vist seg å være utfordrende for arbeidsgivere å finne relevante tilbud av etter- og videreutdanning som tilbyr den kompetanseutviklingen bedriften ser et behov for. Særlig gjelder dette fagarbeidere, som har et begrenset tilbud etter at de har tatt fagbrev. Dette skyldes at høyere yrkesfaglig utdanning er lite bygget ut. Dette har bidratt til at kompetansegapet i norsk næringsliv har økt over tid (Haakestad & Sterri, 2015). Dette bekreftes også i NHOs årlige kompetansebarometer, hvor et stort flertall av bedriftene rapporterer om et udekket kompetansebehov, særlig innenfor yrkesfaglig kompetanse.⁷ Partene har derfor også engasjert seg i *tilbudet* av etter- og videreutdanning, blant annet gjennom trepartssamarbeidet om bransjeprogrammene, som sprang ut av Fellesforbundets krav overfor Norsk Industri og BNL om å styrke etter- og videreutdanningen for fagarbeidere innenfor frontfagene.⁸ Dette ble starten på et bransjeprogram for etter- og videreutdannings innenfor industri- og byggenæringen, som senere har blitt utviklet til en rekke andre bransjer. Utdanningstilbudet gjennom bransjeprogrammene skal svare ut helt konkrete kompetansebehov som rapporteres inn fra bedriftene, og legger til grunn en kostnadsdeling hvor staten finansierer utdanningsprogrammene, og arbeidsgiver stiller ressurser og arbeidstid til rådighet, mens den enkelte arbeidstaker må være villig til å bruke noe av sin fritid og forplikte seg til å fullføre opplæringen.

Med dette som bakteppe, er det naturlig å legge til grunn at fagforeningene i Norge spiller en positiv rolle for kompetanseutviklingen i bedrifter. Det finnes en rekke internasjonale studier som undersøker hvordan fagforeninger, målt enten ved individuelt medlemskap eller ved oppslutning på arbeidsplassen, påvirker deltakelse i ulike opplæringstilbud.⁹ Mange studier finner en positiv effekt av fagforeninger, men funnene er langt fra entydige og varierer på tvers av land, datakilde og mål på utdanning og fagforeninger. Det eksisterer derimot lite empirisk forskning på hvordan fagforeninger påvirker kompetanseinvesteringer i norske bedrifter. Stuart & Teige (2010) beskriver hvordan norske fagforeninger har spilt sentral rolle i utdanningspolitikken på sentralt nivå, og konkret i utformingen av kompetansereformen på slutten av 1990-tallet (St.meld. nr. 42, 1997-1998). Forfatterne finner imidlertid at svakere fagforeningsstrukturer på lokalt nivå har vært en begrensende faktor for implementeringen av reformen. Med andre ord vil fagforeningens utbredelse lokalt på virksomhetsnivå kunne ha betydning for deltakelsen i etter- og videreutdanning blant de ansatte.

Haakestad og Sterri (2015) analyserer data fra LOs tillitsvalgtpanel om hvordan tillitsvalgte arbeider med etter- og videreutdanning. Forfatterne finner at tillitsvalgte ser ut til å være relativt aktive i å initiere kurs og annen ikke-formell etterutdanning, men mindre aktive i å initiere lengre videreutdanningstiltak. Undersøkelsen viser imidlertid at arbeidsgiver i større grad finansierer både etter- og videreutdanning i bedrifter hvor de tillitsvalgte er mer involvert i bedriftens kompetansevirksomheter.

Kostøl (2023) studerer hvordan deltakelse på kurs i regi av fagskolene blant heltidsansatte fagarbeidere varierer med organisasjonsgrad på arbeidsplassen. Studien dokumenterer en positiv sammenheng, hvor en økning i organisasjonsgraden på arbeidsplassen med 10 prosentpoeng er estimert å øke deltakelsen med 2-5 prosent. Samtidig finner studien at lønnsstapet underveis i fagskoleutdanningen er betydelig lavere i bedrifter med høy

⁷ <https://www.nho.no/siteassets/regionblokker/nho-trondelag/nifu-rapport2023.pdf>

⁸ <https://www.fellesforbundet.no/aktuelt/nyheter/2016/fellesforbundets-krav-i-tariffoppgjoret-2016/>

⁹ Se f.eks. Booth (1991), Green mfl. (1999) og Booth mfl. (2003).

organisasjonsgrad, noe som kan tyde på en mer utbredt bruk av lønnet utdanningspermisjon i disse bedriftene. En mulig forklaring på funnene er at høy organisasjonsgrad fanger opp effekten av tariffavtaler, og at bestemmelsene i hovedavtalen om etter- og videreutdanning anvendes av arbeidstakere og tillitsvalgte for å få finansiert utdanningen. Flere fagforbund i LO rapporterer om at det trolig ligger et uforløst potensial i å anvende avtaleverket for å sikre finansiering av etter- og videreutdanning. Selv om hovedavtalen plasserer det økonomiske ansvaret for å investere i nødvendig kompetanse, kan det bli et spørsmål om hvilken kompetanse som er strengt nødvendig for å utføre arbeidsoppgavene, og i hvilken grad ulike utdanningstilbud svarer ut dette kompetansebehovet.

En annen mulig forklaring på økt deltakelse på fagskolen blant ansatte i godt organiserte virksomheter, er at fagforeninger gjør det mer lønnsomt for bedrifter å investere i de ansattes kompetanse ved å redusere den lønnsmessige avkastningen av økt kompetanse og ved å redusere turnovergraden blant de ansatte. Kostøl (2023) finner nettopp at både lønnsavkastningen av fagskoleutdanning og turnovergraden blant ansatte som har tatt kurs på fagskolen er lavere i bedrifter med høy organisasjonsgrad. Samlet gir disse resultatene støtte til hypotesen om at fagforeninger styrker bedriftenes incentiver til å investere i de ansattes kompetanse.

1.6 Produktivitet

I de to foregående avsnittene har vi diskutert hvordan fagforeninger kan påvirke teknologi og kompetanse i bedrifter, som begge vil ha betydning for produktivitet gjennom å påvirke innsatsfaktorene i produksjonen. La oss nå anta at vi holder bruken av innsatsfaktorer i produksjonen konstant. Det vil si, la oss anta at en bedrift skal produsere en vare eller en tjeneste ved hjelp av en bestemt mengde kapital og arbeidsinnsats av en gitt kvalitet. Hva er betydningen av fagforeninger for hvor effektivt bedriften kan kombinere innsatsfaktorene til et ferdig produkt?

Spørsmålet om hvordan fagforeninger påvirker produktivitet har motivert en lang rekke internasjonale studier gjennom flere tiår. Innenfor tradisjonell økonomisk teori, så representerer fagforeninger en monopoldannelse i arbeidsmarkedet som gir arbeidstakerne markedsrett, med en lønn høyere enn likevektslønnen og redusert sysselsetting som resultat. Tilstedeværelsen av en fagforening kan videre begrense bedriftens fleksibilitet i bemanningsbeslutninger ved å innføre regler om ansiennitet og eventuelt krav om fagforeningsmedlemskap ved oppsigelser og ansettelses (Freeman & Medoff, 1984, s. 164). Enhver form for opposisjon i form av streik eller «gå sakte»-aksjoner vil også hemme produktiviteten ved å begrense utnyttelsen av produksjonsressursene og ved å forårsake usikkerhet om fremtidige produksjonsnivåer (Caves, 1980; Flaherty, 1987). Fagforeninger representerer således en kilde til ineffektivitet i den rene markedsøkonomien.

Hvis vi derimot løsner på antakelsen om perfekt konkurranse, er det ikke like åpenbart hvordan fagforeninger påvirker produktiviteten i bedrifter. Freeman og Medoff (1979; 1984) strukturerer virkningen av fagforeninger på produktivitet i to kanaler – en negativ og en positiv. Den negative kanalen omhandler monopoleffekten av fagforeninger, som omtalt over. Selv om fagforeningene strengt talt kan oppnå økt produktivitet gjennom monopolkanalen, ved at økt lønn gir bedriften incentiver til å øke kapitalintensiteten per arbeider, representerer denne effekten likefult en kilde til ineffektivitet i samfunnsøkonomisk forstand. Merk imidlertid at denne effekten virker gjennom en endring i den relative faktorinnsatsen, og vil dermed ikke påvirke produktiviteten for en gitt faktorinnsats. Den positive kanalen omhandler hvordan fagforeninger introduserer en kommunikasjonsmekanisme på arbeidsplassen som utgjør et

bindeledd mellom de ansatte og ledelsen. Denne mekanismen, som inkluderer både tillitsvalgtparapparatet og representative ordninger i tariffavtalen, kan bidra til produktivetsforbedringer gjennom økt motivasjon og tilfredshet blant de ansatte, med økt innsats og lavere omveltning av ansatte som resultat.

Spørsmålet om hvordan fagforeninger påvirker produktivitet må derfor besvares empirisk. Men til tross for at en omfattende mengde studier har forsøkt å identifisere denne effekten, gir ikke den empiriske litteraturen et entydig svar. Ulike resultater på tvers av studier gjenspeiler at produktivitetseffekten av fagforeninger i stor grad avhenger av institusjonell kontekst, datamateriale, mål på fagforeninger og empirisk tilnærming (Doucouliagos mfl., 2017). I tillegg er det en grunnleggende utfordring å skulle identifisere den kausale effekten av fagforeninger på produktivitet, da den individuelle beslutningen om å melde seg inn i en fagforening også kan være påvirket av endringer i bedriften som er korrelert med produktivitet. For eksempel er det nærliggende å tro at gevinsten av å være fagorganisert er større når lønnsomheten i bedriften øker, siden økt lønnsomhet innebærer en større verdiskaping til fordeling. Det kan også tenkes at ansatte ser økt behov for å organisere seg hvis arbeidsforholdene svekkes som et resultat av dårligere lønnsomhet i bedriften. Dette gjør det utfordrende å tolke hva den estimerte samvariasjonen mellom fagorganisering og produktivitet egentlig reflekterer.

Barth mfl. (2020) løser denne utfordringen ved å utnytte eksogen variasjon i reglene for skattefradrag av fagforeningskontingent. Endringer i skattereglene påvirker den reelle kostnaden av å være fagforeningsmedlem, men er upåvirket av produktivetsendringer i den enkelte virksomhet. Med utgangspunkt i Kapitaldatabasen fra Statistisk sentralbyrå, som gir oversikt over blant annet kapitalbeholdning, investeringer og bearbeidingsverdi i norske industribedrifter, finner studien en betydelig positiv effekt av fagforeninger på produktivitet for årene 2001-2012. En endring i organisasjonsgraden i foretaket med ett prosentpoeng er estimert å øke produktiviteten med 2 prosent. Forfatterne påpeker at denne effekten er svært stor, og tolker koeffisienten som et resultat av en ikke-lineær effekt av hvordan endringer i organisasjonsgraden påvirker produktivitet, hvor økt organisasjonsgrad kan utløse krav om innføring av en tariffavtale. I tillegg er det en begrensning med denne typen analyser at man kun identifiserer effekten av økt organisasjonsgrad blant de som påvirkes av *instrumentet* i analysen, som i dette tilfellet svarer til de ansatte som velger å fagorganisere seg som en respons på økt skattefradrag. Produktivitetseffekten av økt organisasjonsgrad blant disse individene er ikke nødvendigvis representativ for den gjennomsnittlige effekten blant alle ansatte.

Svarstad og Kostøl (2022) studerer også betydningen av fagforeninger for produktivitet, men for alle norske foretak og for årene 2002-2018. Også denne studien finner en positiv effekt av fagforeninger på produktivitet. Forfatterne viser imidlertid hvordan effekten avhenger av om foretaket har inngått en tariffavtale. I fravær av en tariffavtale, vil en økning i organisasjonsgraden ha en negativ produktivitetseffekt. Dersom foretaket derimot inngår en avtale, vil den negative effekten dempes og bli positiv i mange spesifikasjoner. Disse resultatene kan ha en naturlig forklaring: Dersom de ansatte organiserer seg, men *ikke* får på plass en tariffavtale, vil dette neppe være fremmende for arbeidsmotivasjonen og samarbeidsklimaet på arbeidsplassen. Slikt sett viser studien at en tariffavtale er avgjørende for å høste positive effekter av partssamarbeidet. Resultatene er robuste på tvers av en rekke modellspekifikasjoner – også når forfatterne anvender informasjon om fagforeningsmedlemskap blant de ansattes foreldre som *instrument* for organisasjonsgrad. ***En innføring av tariffavtale er isolert sett estimert å øke produktiviteten med 2-4 prosent når vi evaluerer effekten ved en gjennomsnittlig organisasjonsgrad. Effekten blir dessuten sterkere jo større andel av de ansatte som organiserer seg.***

6. Oppsummering

I dette notatet har vi forsøkt å gi en relativt kort sammenfatning av *den norske mikromodellen*. Den norske mikromodellen omfatter de strukturene som kjennetegner og preger norske virksomheter, både knyttet til hvordan man samarbeider i organisasjoner og hvordan inntektene av verdiskapingen fordeles mellom de ansatte og eierne. Oppmerksomheten har særlig vært rettet mot utviklingen av dagens avtaleverk, hvor tariffavtalen utgjør et skjelett som binder sammen lønnspolitikk og samarbeid på samfunnsnivå med organiseringen av arbeidet i den enkelte bedrift. Samtidig har vi understreket hvordan tariffavtalen ikke er tilstrekkelig for å lykkes med partssamarbeidet. Et vellykket partssamarbeid fordrer også at ledelsen i organisasjonene ønsker å anvende avtaleverket som et strategisk konkurransefortrinn for å lykkes med utvikling og produktivitetsvekst med hjelp av de ansattes medvirkning.

Det siste kapittelet drøfter empirisk litteratur som knytter fagforeningers utbredelse i organisasjoner til produktivitet. Fagforeninger kan potensielt påvirke produktiviteten i bedrifter ved å endre de enkelte innsatsfaktorenes marginalproduktivitet, eller gjennom å påvirke hvor effektivt bedrifter klarer å kombinere innsatsfaktorene for å produsere en bestemt mengde output. Det har hittil foreligget lite kvantitativ forskning som studerer disse sammenhengende empirisk i Norge, men vi har presentert et knippe helt nye studier som løfter denne problemstillingen. Disse studiene viser tegn til at fagforeningene spiller en positiv rolle for investeringer i både ny teknologi og kompetanse i den enkelte virksomhet gjennom å komprimere lønnsforskjeller. Videre har vi presentert to studier som viser at fagforeninger har en positiv innvirkning på produktivitet også når vi kontrollerer for sammensetningen og kvaliteten på arbeids- og kapitalinnsatsen. Denne positive effekten ser imidlertid ut til å forutsette at bedriften har inngått en tariffavtale, og at partssamarbeidet har en tilstrekkelig stor oppslutning blant medarbeiderne i bedriften. Med dette resultatet kan vi trekke fram tre forutsetninger for å lykkes med partssamarbeid på arbeidsplassen:

1. En tariffavtale som forankrer et institusjonelt rammeverk for samarbeid
2. En ledelse som aktivt søker å ta i bruk rammeverket for å lykkes med vekst og utvikling
3. En tilstrekkelig oppslutning blant de ansatte som organiserer seg og engasjerer seg i partssamarbeidet

Selv om vi i dette notatet har konsentrert oss om virkninger av det lokale partssamarbeidet for produktiviteten i den enkelte bedrift, er det naturlig å legge til grunn at disse effektene også gir gevinster i makro. Kanskje er det norske partssamarbeidet én av forklaringene på den høye produktiviteten vi har i Norge. Samtidig vil partssamarbeidet i makro og måten vi har valgt å organisere arbeidslivet på ha betydning for utøvelsen av det lokale partssamarbeidet. Det at lønnsforhandlingene til dels er sentralisert, samtidig som streik eller annen arbeidskamp ikke kan benyttes i forbindelse med lokale forhandlinger, påvirker trolig relasjonen mellom tillitsvalgte og ledere. Det gir derfor ikke nødvendigvis mening å sammenlikne virkninger av fagforeninger på tvers av land, rett og slett fordi fagforeningene opererer innenfor ulike institusjonelle kontekster og dermed også får en annen funksjon.

Det er ellers mange ubesvarte spørsmål om virkninger av det norske partssamarbeidet. Selv om flere av de siterte studiene i dette notatet anvender informasjon om relative lønnsforskjeller innad i bedrifter, har vi lite empirisk kunnskap om hvordan lønnsdannelsen egentlig foregår innad i den enkelte bedrift, og hvordan den varierer med ulike markedsstrukturer. Ulike markedsstrukturer vil også være av betydning for i hvilken grad bedrifter er i stand til å velte økte lønnskostnader ved innføring av en tariffavtale over på

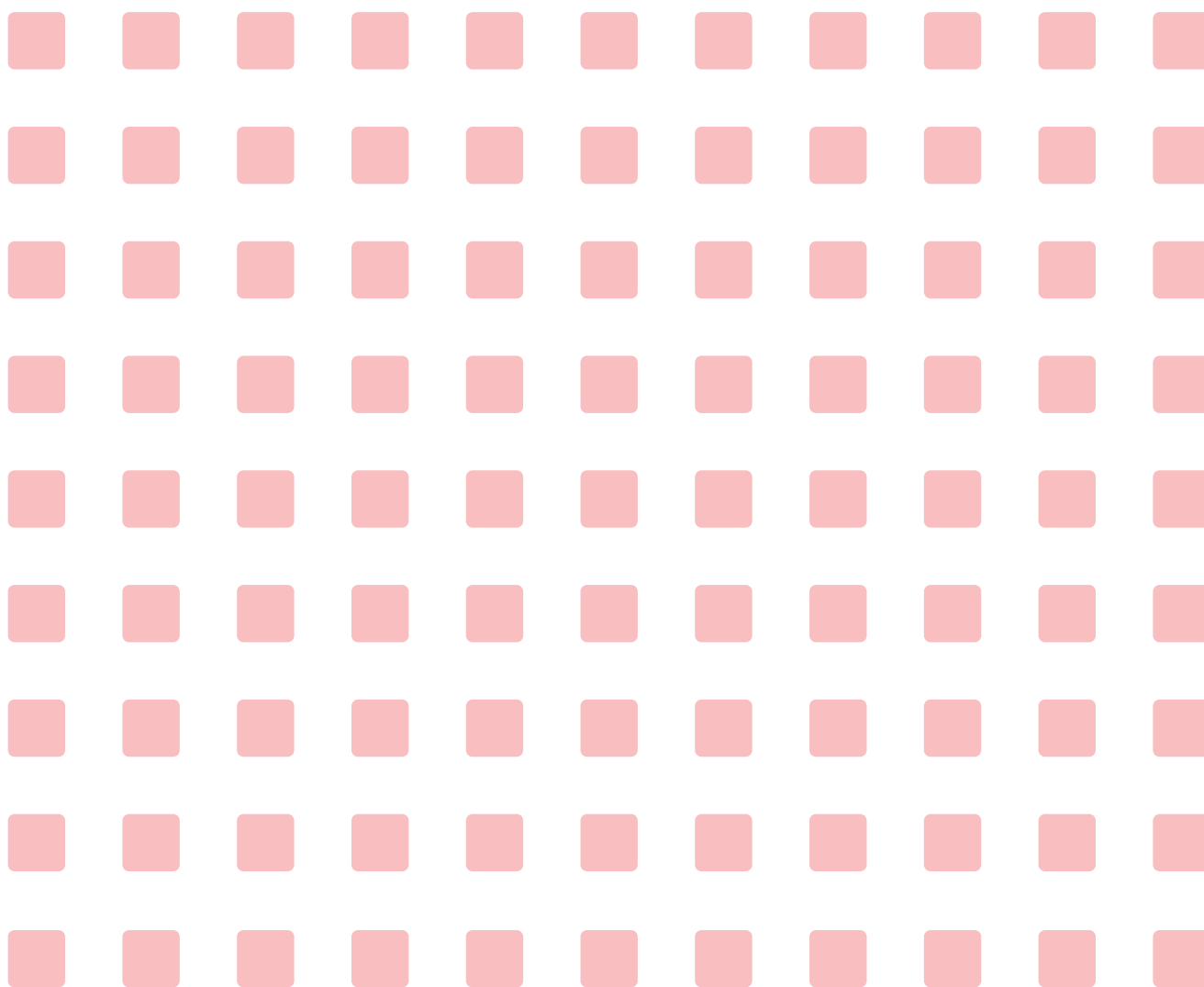
kunder i produktmarkedene i form av økt pris. Det er også behov for mer kunnskap om hvordan ledelse i organisasjonene interagerer med avtaledeking og organisasjonsgrad. Det finnes flere kvalitative casestudier innenfor organisasjonsforskningen som belyser dette spørsmålet, men vi er ikke kjent med at det foreligger kvantitativ forskning på området. Én fruktbar tilnærming kan være å koble på informasjon om arbeidsgivers organisering i arbeidsgiverorganisasjoner.

Videre er det behov for mer forskning – både kvalitativ og kvantitativ – som graver dypere i hva de identifiserte produktivitetsvirkningene av fagorganisering består i. Det vil være særlig interessant med studier som nærmer seg på betydningen av tillitsvalgtapparatet og de ulike representative ordningene som ligger i tariffavtalene.

Referanser

- Acemoglu, D., 2002. Technical Change, Inequality, and the Labor Market. *Journal of Economic Literature*, 40(1), pp. 7-72.
- Acemoglu, D., Aghion, P. & Violante, G. L., 2001. Deunionization, Technical Change and Inequality. *Carnegie-Rochester conference series on public policy*, 55(1), pp. 229-264.
- Acemoglu, D. & Restrepo, P., 2019. Automation and new tasks: how technology displaces and reinstates labor. *Journal of Economic Perspectives*, 33(2), pp. 3-30.
- Acikgoz, O. & Kaymak, B., 2014. The rising skill premium and deunionization. *Journal of Monetary Economics*, Volum 63, pp. 37-50.
- Antonsen, S., Madsen, B. & Ravn, J. E., 2009. *Makt eller avmakt? Arbeidstakermedvirkning i petroleumsindustrien*, Trondheim: Sintef Teknologi og Samfunn.
- Autor, D. & Dorn, D., 2013. The growth of low-skill service jobs and the polarization of the US labor market. *American Economic Review*, 103(5), pp. 1553-97.
- Barth, E., Bryson, A. & Dale-Olsen, H., 2020. Union Density Effects on Productivity and Wages. *The Economic Journal*, 130(631), p. 1898-1936.
- Becker, G., 1964. *Human Capital*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Booth, A. L., 1991. Job-related formal training: Who receives it and what is it worth? *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, Volum 53, pp. 281-294.
- Booth, A. L., Francesconi, M. & Zoega, G., 2003. Unions, work related training, and wages: evidence from British men. *Industrial and Labor Relations Review*, 57(1), pp. 68-91.
- Braverman, H., 1974. *Labor and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century*. New York: NYU Press.
- Dinlersoz, E. & Greenwood, J., 2016. The rise and fall of unions in the United States. *Journal of Monetary Economics*, Volum 83, pp. 129-146.
- Doucouliagos, H., Freeman, R. B. & Laroche, P., 2017. *The economics of trade unions: A study of a research field and its findings*. New York: Routledge.
- Dølvik, J. E., Fløtten, T., Hippe, J. M. & Jordfald, B., 2014. *Den nordiske modellen mot 2030: Et nytt kapittel?* Fafo-rapport 2014:46, Oslo: Fafo.
- Eng, T., Johansen, T. & Killi, N. red., 2012. *Guttenberg 1872-1873: Norges første fagforeningsblad*. Den typografiske forening
- Fellesforbundet, 2017. *Den norske modellen: Faste ansettelser og et organisert arbeidsliv*
- Freeman, R. B. & Medoff, J. L., 1984. *What do unions do?* New York: Basic Books.
- Green, F., Machin, S. & Wilkinson, D., 1999. Trade Unions and Training Practices in British Workplaces. *Industrial and Labor Relations Review*, 52(2), pp. 179-195.
- Grenness, T., 2012. På jakt etter en norsk ledelsesmodell. *Magma - Tidsskrift for økonomi og ledelse*, pp. 51-59.
- Hernes, G., 2006. *Den norske mikromodellen: Virksomhetsstyring, partssamarbeid og sosial kapital*. Fafo-notat 2006:25.

- Haakestad, H. & Sterri, E. B., 2015. *Lærevilkår i norsk arbeidsliv: Utjevning eller mot nye kompetansegap?*. Fafo-rapport 2015:09, Oslo: Fafo.
- Kostøl, F., 2024. Do unions increase participation in further education? *British Journal of Industrial Relations*. <https://doi.org/10.1111/bjir.12802>
- Kostøl, F. B. & Svarstad, E., 2023. Trade Unions and the Process of Technological Change. *Labour Economics, Volum 84*, 102386.
- Levin, M., Nilssen, T., Ravn, J. E. & Øyum, L., 2012. *Demokrati i arbeidslivet: Den norske samarbeidsmodellen som konkurransefortrinn*. Bergen: Fagbokforlaget.
- LO (2019). *Hardere i klypa. Samfunnsnotat nr. 7/2019*. Oslo: Samfunnspolitisk avdeling i LO.
- LO. (2023). *Den norske modellen: Mål om full sysselsetting og betydningen for den økonomiske politikken. Samfunnsnotat nr. 2/2023*. Oslo: Samfunnspolitisk avdeling i LO.
- Mincer, J., 1981. Union Effects: Wages, Turnover, and Job Training. *NBER Working Paper* (No. w0808).
- Nergaard, K., 2022. *Organisasjonsgrader, tariffavtaledekning og arbeidskonflikter 2020 og 2021*, Oslo: Fafo.
- Nymoen, R. & Sparrman, V., 2020. Den norske lønnsforhandlingsmodellen. *Samfunnsøkonomen*, Issue 2.
- OECD (2024). *GDP per hour worked (indicator)*. Hentet fra doi.org/10.1787/1439e590-en den 2. April 2024.
- OECD (2007). *OECD Economic Surveys: Norway 2007*. Paris: OECD Publishing
- Rolfsen, M., 2014. Den norske modellen. I: M. Rolfsen, red. *Lean blir norsk: Lean i den norske samarbeidsmodellen*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, pp. 17-32.
- Schramm-Nielsen, J., Lawrence, P. & Sivesind, K. H., 2004. *Management in Scandinavia: Culture, Context and Change*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd.
- Smith, M. & Bititci, U. S., 2017. Interplay between performance measurement and management, employee engagement and performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 37(9), pp. 1207-1228.
- Svarstad, E. & Kostøl, F. B., 2022. Unions, Collective Agreements and Productivity: A Firm-Level Analysis Using Norwegian Matched Employer-Employee Panel Data. *British Journal of Industrial Relations*, 60(4), pp. 864-894.
- Sørhaug, T., 2011. Tillitskrise preger arbeidslivet. *Teknisk Ukeblad*, 25 oktober 2012.
- Trygstad, S., Alsos, K. & Jensen, R. S., 2015. *Den norske modellen på virksomhetsnivå*. Fafo-rapport 2015:18, Oslo: Fafo.
- Trygstad, S. C. & Hagen, I. M., 2007. *Ledere i den norske modellen*. Fafo-rapport 2007:24, Oslo: Fafo.



Landsorganisasjonen i Norge

Torggata 12, N-0181 Oslo

E-post: lo@lo.no

Telefon: 23 06 10 00

www.lo.no