

04.07.2021

Den norske modellen på virksomhetsnivå

Rapport 15-2021

Rapport nr. 15-2021 fra Samfunnsøkonomisk analyse AS

ISBN-nummer: 978-82-8395-117-2

Oppdragsgiver: LO

Forsidefoto: Joshua J. Cotten/Unsplash

Tilgjengelighet: Offentlig

Dato for ferdistilling: 4. juli 2021

Forfattere: Marte Marie Frisell, Emil
Cappelen Bjørn, Andreas
Benedictow

Kvalitetssikrer: Rolf Røtnes

Samfunnsøkonomisk analyse AS

Borggata 2B
N-0650 Oslo

Org.nr.: 911 737 752
post@samfunnsokonomisk-analyse.no

Forord

Samfunnsøkonomisk Analyse har i oppdrag for Landsorganisasjonen i Norge (LO) gjennomført et pilotprosjekt som forløper til et eventuelt hovedprosjekt om den norske modellen på mikronivå. I pilotprosjektet har vi undersøkt den norske modellen på virksomhetsnivå, mer spesifikt søker vi her å belyse hva som er betydningen av en tillitsbasert ledermodell for virksomhetens prestasjoner, spesielt med hensyn til produktivitet og lønnsomhet. Vi har vært spesielt interesserte i å få mer innsikt i dynamikken mellom ledelse og ansatte, og erfaringer med hvordan disse virker i norske virksomheter. For å belyse forskningsspørsmålet har vi tatt utgangspunkt i hotellnæringen som case, og intervjuet ledelse og ansatte/tillitsvalgte ved fire hoteller i Norge. Vi har i tillegg intervjuet representanter i Fellesforbundet, som er sterkest representert blant hotellansatte. Intervjuobjektene fra hoteller og hvilke hoteller de jobber ved er behandlet anonymt, noe vi mener er avgjørende for at skulle prate fritt og åpent med oss.

Med dette prosjektet opplever vi at vi har fått spennende innsikt i den norske modellens betydning på virksomhetsnivå. Det kan være svært interessant å undersøke betydningen av tillitsbasert ledelse nærmere i et eventuelt hovedprosjekt.

Vi ønsker å takke våre informanter for å ha tatt seg tid til å dele informasjon med oss gjennom intervjuer, og hotellene som har latt oss «komme under huden» på deres virksomheter. I tillegg ønsker vi å takke oppdragsgiver for et spennende oppdrag.

Oslo, 4. juli 2021

Andreas Benedictow
Prosjektleder
Samfunnsøkonomisk analyse AS

Sammendrag

Den norske modellen, kåret til supermodellen av The Economist,¹ beskriver samspillet mellom det organiserte arbeidslivet, brede offentlige velferdsordninger og den økonomiske politikken.² Modellen får mye av æren for at norsk arbeidsliv og Norge som land er blant de høyest rangerte i verden på en rekke velferds- og prestasjonsindikatorer, som likhet, helse og økonomisk konkurranse.³

Betydningen av denne modellen på makronivå er vel kjent, men i hvilken grad modellen gjør seg gjeldende og betydningen av den nedover i økonomien og arbeidslivet er ikke like godt dokumentert. I dette pilotprosjektet har vi gjennomført en analyse av den norske modellen på virksomhetsnivå. I pilotprosjektet har vi hatt en åpen og utforskende tilnærming, og forsøkt å få innsikt i hvilke styringsmodeller som gjør seg gjeldende i virksomheter i Norge, og hvilke erfaringer ledere og ansatte har med disse. Vi har vært spesielt interesserte i dynamikken mellom ledelse og ansatte, og betydningen av disse.

For å belyse forskningsspørsmålet, kombinerer vi i pilotprosjektet litteratur- og teoristudier med en caseanalyse, som er spisset mot hotellnæringen og hvor vi har gjort dybdeintervjuer med ni intervjuobjekter. To av intervjuobjektene er representanter i fagorganisasjonen Fellesforbundet, og de resterende er hotelldirektører og ansatte/tillitsvalgte ved fire hoteller beliggende i fire forskjellige fylker. Intervjuobjektene fra hoteller og hvilke hoteller de jobber ved er behandlet anonymt, noe vi mente var avgjørende for at intervjuobjektene skulle prate fritt og åpent med oss.

I litteratur- og teoristudien finner vi at graden av tillit kan være positivt korrelert med følgende forhold:

- Det er et aktivt og velfungerende lokalt partssamarbeid
- Ledelsen gir ansatte utstrakte muligheter til medbestemmelse, å påvirke egen arbeidssituasjon og -oppgaver
- Relativt flat struktur i bedriften, fordi det kan tenkes å styrke mulighetene for medbestemmelse og innebærer få nivåer av kontroll

Tillit og produktivitet kan være positivt korrelert:

- når arbeidsgiver har dårlige muligheter til eller velger ikke å overvåke at ansatte jobber produktivt og ikke skulker
- det kreves kreativitet og/eller høy formell kompetanse for å løse arbeidsoppgavene.

Dette er hypoteser vi benyttet som utgangspunkt for casestudien.

Med begrenset handlingsrom var det en trade-off mellom å få innsikt i ulike type næringer, for å få kunnskap om bredden av ulike modeller som gjør seg gjeldende i ulike type virksomheter, og spisse fokuset mot en

¹ Les The Economist's artikkel [her](#).

² Les mer om den norske modellen/supermodellen [her](#).

³ Se for eksempel OECDs statistikker og Norges rangering på disse [her](#).

eller noen få for å få bedre forståelse for mekanismene mellom styringsmodell og resultater. Vi endte opp med en spisset tilnærming i pilotprosjektet, og fokuserer på én næring, hotellnæringen.

Dette ble et resultat av en lengre prosess for å rekruttere intervjuobjekter. Vi startet med tre næringer som vi mente ville være relevante for å belyse ulike aspekter ved forskningsspørsmålet, og gikk bredt ut for å rekruttere intervjuobjekter i disse. De tre næringene var barnehager, transport (landtransport på vei) og hotell. Etter mange forsøk, lyktes vi ikke å finne case-virksomheter i hverken barnehager eller transport som ønsket å stille til intervjuer. Vi landet dermed på å spisse pilotprosjektet mot hoteller.

Vi etterstrebet å komme i kontakt med så forskjellige hoteller som mulig for å dekke ulike aspekter ved forskningsspørsmålet. Samtidig ble utvalget til ut ifra hvilke hoteller som takket ja til å snakke med oss.

Vi ser at utvalget vi endte opp med kan være skjevt i den forstand at det i betydelig grad representerer hoteller med ledere som mener at partssamarbeid er viktig, som ønsker lite hierarkisk struktur, og som selv anser at de har en tillitsbasert ledelse. Hotelldirektørene vi har snakket med oppgir også at det er lav turnover ved deres hotell, og at ansatte har høy trivsel.

Intervjuguiden ble utformet for å belyse hypotesene som beskrevet over, men innledningsvis var spørsmålene åpne og utforskende, og mer direkte spørsmål om betydningen av tillit for virksomheten ble stilt først helt til slutt i intervjuene. Intervjuobjektene svar i de åpne spørsmålene viste at de hadde en god forståelse for betydningen av tillit før vi spurte om dette direkte, og svarene var samstemte med de direkte svarene om betydning av tillit til slutt.

Vårt overordnede inntrykk fra intervjuene er at hotellene etterstreber et godt partssamarbeid og en tillitsbasert ledelse, og at det oppfattes som den ideelle modellen. Vi forstår det som at hotelldirektørene vi har snakket med har et oppriktig ønske om at ansatte skal kunne komme «på døra» til direktøren når de har noe på hjertet, og at mange ansatte, om ikke alle eller de fleste, faktisk opplever at de kan det også. Samtidig har vi inntrykk av at tillitsmodellen etterstrebes eller blir den modellen som det naturlig faller mot først og fremst fordi det lønner seg – ansatte som ledelsen kan stole på at gjør jobben sin, og som jobber selvstendig og tar ansvar utover hva de minimum forventes å gjøre, reduserer behovet for mellomledere og detaljstyring. Det gjør hoteldriften mer effektiv. For servicearbeidere på hotellene, for eksempel resepsjonister, er det å kunne løse problemer for gjestene der og da viktig for kundetilfredshet, som igjen har stor betydning for hotellets besøk og inntekter.

Effektiviseringsprosesser ved hoteller i Norge de senere årene har ført til færre mellomledere og ledere, og de nyere modellene fordrer at ansatte tar mer ansvar og jobber mer selvstendig.

Dette fordrer at ledelsen også klarer å slippe tøylene og overlate dem delvis til de ansatte. Dersom ansatte opplever at de blir irettesatt når de løser problemer og ikke alltid gjør det på den måten ledelsen ønsker, eller opplever at det stadig blir etterkontrollert at de har gjort ting på en riktig måte, er det ikke en reell tillitsbasert modell, og de ansatte blir usikre og tørr ikke å ta beslutninger på egenhånd.

Vårt inntrykk er at det er et skille mellom hotelledelse som jobber aktivt med forholdet til de ansatte og har god struktur og formaliserte, profesjonaliserte rammer for partssamarbeid, og hotelledelse som ikke har dette og hvor dynamikken mellom ledelse og ansatte skapes og utvikler seg mer av seg selv/lever sitt eget liv. I tilfeller med mer «fri» ledelse, er det mer tilfeldig om det etableres en tillitskultur, eller det kan sette seg mer konfliktfylte/anspente relasjoner. Struktur og bevisst ledelse virker mest robust for å klare å etablere en reell tillitsbasert ledelsesmodell, samtidig som de personlige relasjonene mellom ledelsen og hovedtillitsvalgt ser ut til å ha svært stor betydning for hvor godt og konstruktivt partssamarbeidet er.

Innhold

Forord	III
Sammendrag	IV
1 Den norske modellen	8
1.1 Norge i verden	8
1.2 Makro vs. mikro	11
2 Teori og empiri – Arbeidsmarked, tillit og effekten av fagforeninger i mikro	13
2.1 Hypoteser	16
3 Casestudie av betydning av tillit	17
3.1 Dybdeintervjuer	18
3.2 Fire case-hoteller	18
3.3 Resultater	19
3.3.1 Organisasjonsgrad og partssamarbeidet med case-hotellene	19
3.3.2 Dynamikken mellom ledelse og ansatte, og erfaringer med tillit	21
4 Veien videre	24
4.1 Hva peker funnene mot	24
4.2 Skisse til hovedprosjekt	24
4.2.1 En analyse av norsk næringsliv	24
4.2.2 En analyse av næringslivet i flere land	25
4.2.3 En analyse av hotellnæringen i flere land	25
5 Referanser	26

1 Den norske modellen

Et kjennetegn ved det norske arbeidslivet er at forholdet mellom arbeidstaker og arbeidsgiver er regulert gjennom tariffavtaler. En høy grad av organisering i fagforeninger og arbeidsgiverforeninger legger til rette for sentraliserte lønnsforhandlinger og muliggjør koordinering av lønns- og arbeidslivsspørsmål på tvers av sektorer, se for eksempel Bjørnstad (2015) og Bjørnstad og Nymoen (2015).

Den norske modellen består av flere elementer, der selve lønnsdannelsen er sentral. Men samspillet mellom lønnsdannelsen og finans- og pengepolitikken samt arbeidslinja i velferdspolitikken er også viktig. Dølvik (2013) viser til tre grunnpillarer for Den norske modellen for lønnsdanning:

- Et organisert arbeidsliv, med høy organisasjonsgrad, samordnet lønnsdanning, brede kollektivavtaler og partssamarbeid.
- Økonomisk styring, der handlefriheten i den økonomiske politikken brukes til å stabilisere etterspørselen i økonomien innenfor rammene av langsiktig bærekraft i offentlige finanser.
- Offentlig velferd, med bred velferdsstat, høy barnehagedekning, omfattende inntektssikring, gratis basistjenester fra offentlig sektor som helse og utdanning og en aktiv arbeidsmarkedspolitikk.

Lønnsdannelsen kan betegnes som kjernen i Den norske modellen. Den kjennetegnes av koordinerte tariffoppgjør, der konkurranseutsatt sektor legger lista for lønnsoppgjørene og høy sysselsetting er et overordnet mål. Det norske systemet for lønnsdanning kalles «frontfagsmodellen».

Frontfagsmodellen er avhengig av en rekke betingelser for å fungere. Tariffavtalene er selvsagt viktige, men også institusjoner, lover og normer spiller avgjørende roller. Eksempler kan være arbeidsret-

ten og Teknisk beregningsutvalg, men også normer i forhandlingene om å prioritere små lønnsforskjeller og høy sysselsetting framfor lønnsvekst.

Den norske modellen for lønnsdanning kjennetegnes ved mindre forskjeller i lønn på tvers av næringer, yrkesgrupper og utdanningsnivå enn i de fleste andre land. Kjernen i Den norske modellen for lønnsdanning er etablerte mekanismer for å finne kompromisser og felles løsninger på motsetninger i arbeidslivet.

Den samordnede lønnsdanning demper markedskreftene, som kan skape høy lønnsvekst selv om arbeidsledigheten er relativt høy. I et system med individualisert lønnsdanning (frislipp av markedskreftene), vil lønnsutviklingen kunne «løpe løpsk». Frontfagsmodellen knytter lønnsveksten til konkurranseevnen og ikke til lokale arbeidsmarkeder. Dermed unngås kontinuerlig (for) høy vekst i lønninger og priser, som ville gått på bekostning av konkurranseevnen.

Trepartssamarbeidet fungerer stabiliserende på økonomien ved at lønnskravene tilpasses den økonomiske utviklingen. Når partene i arbeidslivet tar del i reformarbeid eller omstillingsprosesser lar endringene seg gjennomføre gjennom kompromisser og felles forståelse. På nasjonalt nivå kan partene for eksempel samarbeide om inntektspolitikk, så vel som store reformer som pensjonsreformen eller kompetansereformen. I tillegg kan partene lokalt eksempelvis samarbeide om nedbemanning og omstilling, men også implementering av ny teknologi eller opplæring av nye medarbeidere.

1.1 Norge i verden

OECD Employment outlook (2018) viser i en undersøkelse av lønnsdanningen i de 35 medlemslandene at kollektive organisasjoner på både arbeidsgiver- og arbeidstakersiden gir et arbeidsmarked

som fungerer bedre enn der lønnsdannelsen skjer i den enkelte bedrift: Koordinerte systemer kjennetegnes ved høyere sysselsetting, lavere arbeidsløshet, bedre integrering av svake grupper og mindre ulikhet i lønn enn fullt desentraliserte systemer.

Lønnsdannelsen er et komplekst system formet av økonomiske, politiske, sosiale og kulturelle forhold i hvert enkelt land. OECD deler landene i fem kategorier etter hvordan lønnsdannelsen er organisert.

Norge plasseres i kategorien der lønnsdannelsen gir de beste resultatene for samfunnet, sammen med Sverige, Danmark, Nederland, Østerrike og Tyskland. I disse landene kjennetegnes lønnsforhandlingene av sterke parter på begge sider. Forhandlingene skjer typisk på bransjenivå med nasjonal koordinering, men med fleksibilitet i form av lokale avtaler (OECD gir lønnsdannelsen i denne gruppen fellesbetegnelsen «Organiserte, desentraliserte og koordinerte kollektive forhandlingsystemer»).

I motsatt ende finner vi den største gruppen, med hele 14 land, inkludert USA og Storbritannia. Der er det ingen nasjonal koordinering og forhandlinger om lønn og arbeidsvilkår skjer på selskapsnivå. Dette er den organiseringen som ligger nærmest «standard» økonomisk teori.

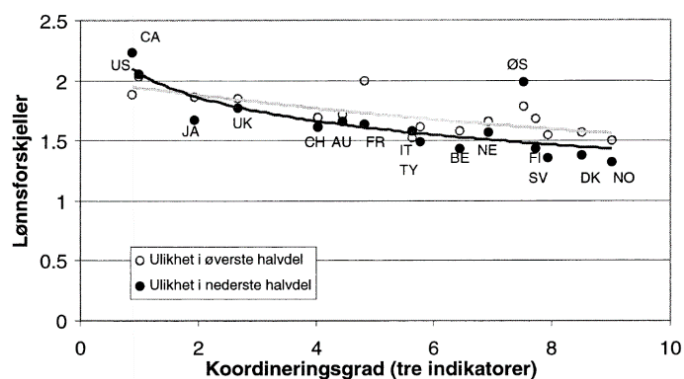
Ifølge standardteorien, vil fagforeninger presse opp lønningene slik at lønnsnivået blir høyere og sysselsettingen lavere enn i markedsløsningen. Det skaper en konflikt mellom innsidere som har jobb og høy lønn og utsidere som ikke har jobb. Resultatene til OECD er altså stikk i strid med dette. Høyere sysselsetting betyr at også de som vanligvis sliter med å skaffe seg jobb klarer seg bedre med kollektiv lønnsdannelse.

I Norges gruppe er det også mindre ufrivillig deltid. Rapporten dokumenterer også at ansatterepresen-

tanter i bedriftsstyrer bidrar betydelig til å bedre arbeidsforholdene, både i form av bedre opplæring, økte karrieremuligheter og lavere stressnivå.

At koordinering i lønnsdannelsen er nært knyttet til små lønnsforskjeller kommer tydelig fram i Figur 1.1. Land med høy koordineringsgrad har i all hovedsak små lønnsforskjeller. Det gjelder både i den øverste og nederste delen av fordelingen.

Figur 1.1 Sammenhengen mellom koordineringsgraden i lønnsdannelsen og lønnsforskjeller. Lønnsforskjeller i øverste halvdel er definert ved desil 9 delt på desil 5, nederste halvdel ved desil 5 delt på desil 1



Kilde: Faksimile fra Bjørnstad og Johansen (2002)

Blanchard mfl. (2014) drøfter arbeidsmarkedspolitikk og IMF's råd til industriland på dette feltet. De skriver at den økonomiske suksessen til de nordiske landene har ledet til troen på at den nordiske modellen er veien å gå for arbeidsmarkedsreformer i andre land (s. 5).

Imidlertid stiller de spørsmål ved hvorvidt suksessen egentlig reflekterer underliggende faktorer som er vanskelige å kopiere andre steder. De viser til at et slående resultat fra dataanalyser på tvers av land er forklaringskraften i variabler som fanger opp graden av tillit mellom arbeidere og bedrifter (se Figur 1.2). Resultatet antyder at høy tillit er en felles faktor blant land med et velfungerende arbeidsmarked og at tillit mellom parter i arbeidslivet kan føre til ulike

Figur 1.2 Figur 3 i Blanchard mfl. (2014). Arbeidsledighet og tillit i industriland.

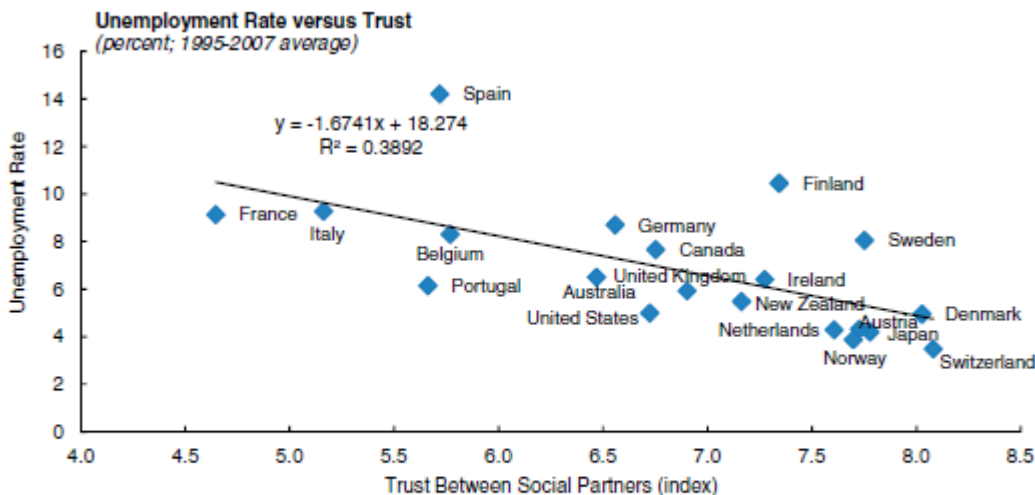


Figure 3 Unemployment and trust 1/. Source: Organisation for Economic Co-operation and Development and World Competitiveness Report. 1/Trust between firms and workers is measured by the extent to which industrial relations are perceived to be conducive to labor peace.

Note: Tillit er målt gjennom spørreundersøkelse med spørsmålet: I hvilken grad fremmer forholdet mellom partene i arbeidslivet arbeidsfred?

Kilde: Blanchard mfl. (2014), IZA Journal of Labor Policy 2014, 3:2

typer og kombinasjoner av institusjoner fungerer godt.

Men er det en kausal effekt at høy tillit skaper gode institusjoner, eller fører gode institusjoner til høyere tillit? Dette er et forskningsspørsmål det er vanskelig å besvare, fordi det er vanskelig å identifisere tillit atskilt fra institusjoner. Likevel antyder forskningen på feltet at det er et kausalt forhold, blant annet gjennom at en nasjons innbyggers holdninger har betydning for utformingen og virkningen av institusjoner på arbeidsmarkedet.⁴

Utover kausaliteten, er det et spørsmål hvorvidt tillit kan forbedres over tid eller om land med lav tillit er dømt til å leve med arbeidsmarkeder som fungerer

dårlig. Her er det blandede resultater i forskningen, men det er nærliggende å tenke at dialog og forhandlinger mellom parter for å oppnå felles forpliktelser og det å holde løfter øker tilliten. I land der tilliten allerede er høy, er det logisk at tilsvarende bidrar til å holde tilliten oppe.

World values survey er en verdensomspennende spørreundersøkelse, som gjennomføres med jevne mellomrom, og som har den fordelen at den resulterer i et sammenlignbart datagrunnlag på tvers av land. Verdispørsmål står sentralt i undersøkelsen, og Figur 1.3 viser at det er høy tillit mellom mennesker i de nordiske landene, mens det i land som Frankrike og Storbritannia er lavere tillit. Resultatet

⁴ Se Blanchard O., Philippon T. (2006), The Quality of Labor Relations and Unemployment, Stern School of Business, NYU Working Paper No. FIN-06-038. New York University, New York

og Algan Y., Cahuc P. (2009), Civic virtue and labor market institutions. American Economic Journal: Macroeconomics, Vol.1(1), s. 111-145.

er i tråd med det som framkommer av tillitsmålet som er benyttet i Figur 1.2.

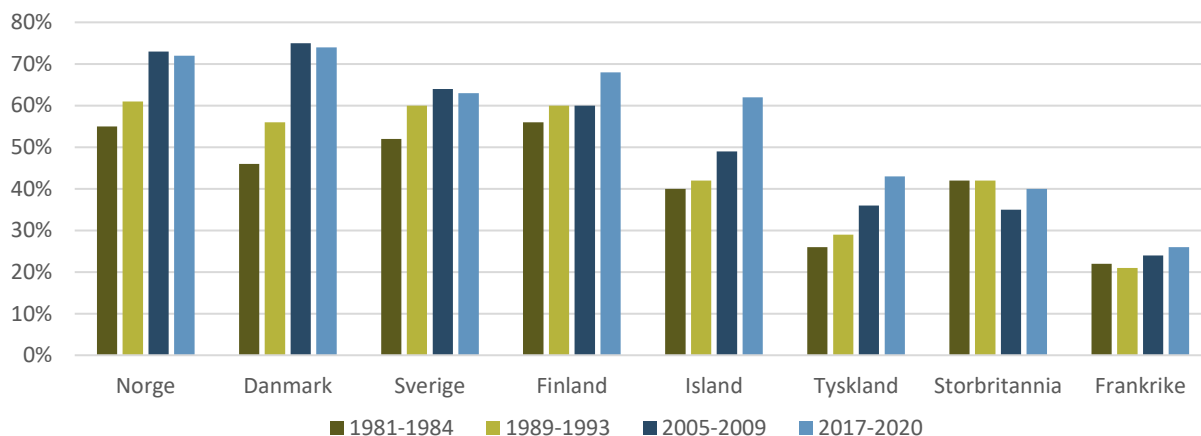
Fra World values survey kan vi også hente data om tillit/tiltro til fagforeninger (se Figur 1.4). Responser på et slikt spørsmål blir mest sannsynlig påvirket av både den generelle tilliten i samfunnet og organisasjonsgraden i arbeidslivet. Svarene om tillit/tiltro til fagforeninger er sammenlignbare med responser

på generell tillit til andre mennesker, med relativt lik rangering av de utvalgte landene.

1.2 Makro vs. mikro

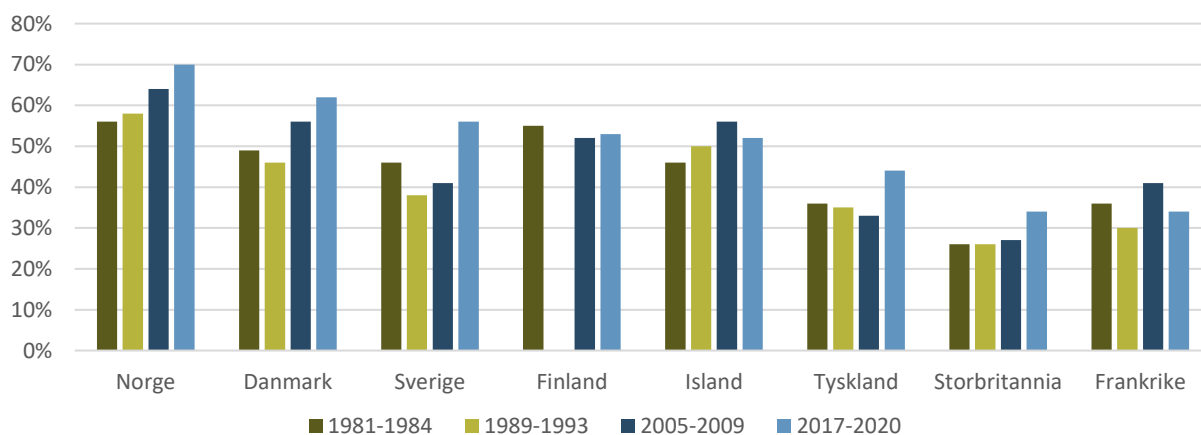
Den norske modellen beskrives gjerne som et makrofenomen eller i makrosammenhenger. Vi kan derfor kalle det for Den norske modellen i makro. Forskingen og sammenligning mellom land, som vist til ovenfor, er også på makronivå.

Figur 1.3 Prosentandelen som mener at de fleste mennesker kan stoles på i utvalgte land ifølge fire undersøkelser gjennomført i perioden 1981-2020



Note: Svaralternativene var: De fleste mennesker kan stoles på, man må være veldig forsiktig og vet ikke
Kilde: World values survey

Figur 1.4 Prosentandelen som har svært høy/stor eller ganske høy/stor tillit/tiltro til fagforeninger i utvalgte land ifølge fire undersøkelser gjennomført i perioden 1981-2020



Note: Svaralternativene var: Svært høy/stor, ganske høy/stor, ikke særlig, ingen og vet ikke
Data fra Finland i 1989-1993 er utelatt pga. få observasjoner
Kilde: World values survey

Imidlertid er det også relevant å se den norske modellen i mikrosammenheng, og undersøke mikrofenomenene den består av og hvordan de korresponderer med makrosammenhengene. Hernes (2006) forklarer at den norske modellen i mikro består av to komponenter:

- Forhandlinger om lønn, regelverk og medbestemmelse
- Samarbeid for videreutvikling av bedriften

Partssamarbeidet er sentralt i disse mikroelementene, som i makro. Hovedavtalen, tariffavtaler og særavtaler legger grunnlaget for hvordan forhandlinger og samarbeid skal fungere og hvordan medbestemmelsen skal praktiseres i enkelte tilfeller, som for eksempel ved omorganiseringer i bedriftene.

I det neste kapittelet viser vi til teori og forskning om tillitt og betydningen av fagforeninger i mikro. Deretter presenterer vi funn fra en case-studie i en utvalgt næring, hotellnæringen, og til slutt diskuterer vi funnene fra case-studien i lys av litteratur og teori, og skisserer hvordan forskningsspørsmålet kan studeres videre: Hva er betydningen av tillit for virksomheters produktivitet og lønnsomhet.

2 Teori og empiri – Arbeidsmarked, tillit og effekten av fagforeninger i mikro

Det er flere interessekonflikter mellom arbeidsgivere og arbeidstakere. I teorien eksisterer det en konflikt i form av at arbeidsgiver ønsker å øke produktiviteten uten at det fører til økt lønn, og arbeidstaker ønsker å ta del i økt produktivitet i form av økt lønn.

Videre kan det være et gratispassasjerproblem blant arbeidstakerne når det er vanskelig å overvåke arbeidstakers innsats og når belønningen avhenger av alle andres bidrag. Derfor kan arbeidsgiver ønske å innføre kontroll-/overvåkingssystemer (pisk) og/eller systemer/institusjoner som motiverer til innsats (gulrot). Dette relaterer seg til Shapiro-Stiglitz-teorien om effektivitetslønn, der arbeidsgivere gir ekstra lønn til arbeidere for å motivere dem til ikke å sluntre unna (Shapiro & Stiglitz, 1984).

Både pisk og gulrot har kostnader. De direkte kostnadene ved overvåking og kontroll er knyttet til ressursbruken det innebærer, men det kan også tenkes å lede til indirekte kostnader knyttet til mistriivsel og lavere produktivitet som følge av mistilliten arbeidstakerne opplever. Motsatt kan det derfor tenkes at tillit er produktivetsfremmende.

Teoretisk litteratur viser til at tillit fremmer samarbeid og motvirker at folk meler sin egen kake (rent seeking), se for eksempel Arrow (1972), Putnam (1993) og Fukuyama (1995). Tillit kan bidra til økt innovasjon blant annet fordi økt ansvar og eierskap til produksjonsprosessen og mindre frykt for å gjøre noe galt stimulerer den kreative prosessen. Bryson og Dale-Olsen (2020) viser at det er positiv korrelasjon mellom tilstedeværelsen av fagforeningsdrevne lokale lønnsforhandlinger og produkt- og prosessinnovasjoner i Norge.

Det finnes mange økonomiske studier som viser en positiv sammenheng mellom tillit og økonomisk vekst, se for eksempel Putnam (1993), Knack og Keefer (1997) og Zack og Knack (2001). Disse stu-

diene er imidlertid ikke i stand til å fastslå årsakssammenhengen. Skyldes høyere vekst økt produktivitet, eller kun høyere vekst i bruken av innsatsfaktorer? Dearmon og Grier (2011) viser at tillit bidrar til økt ressursinnsats, men finner også indikasjoner på at det er en positiv spillover-effekt mellom kapital og arbeidskraft.

Mange studier har funnet at total faktorproduktivitet (TFP) er en viktig driver i økonomisk vekst. Total faktorproduktivitet er økonomisk vekst som ikke skyldes vekst i innsatsfaktorene arbeidskraft, kapital og ev. andre innsatsvarer. Denne litteraturen går helt tilbake til Solow (1957). Klenow og Rodrigues-Clare (1997) viser at forskjeller i TFP-vekst forklarer store deler av forskjeller i økonomisk vekst mellom land.

Bjørnskov (2012) finner en positiv sammenheng mellom økonomisk vekst og tillitsbasert ledelse (governance), og argumenterer for at det kan tolkes som en produktivitetseffekt, selv om den ikke identifiseres direkte. Bjørnskov og Méon (2015) finner en klar sammenheng mellom TFP og tillit. De påviser også at tillit øker TFP gjennom å bedre kvaliteten på formelle institusjoner og håndheving av lover og regler.

European Company Survey er en undersøkelse som gjennomføres jevnlig i europeiske land. I rapporten om 2019-utgaven av undersøkelsen kan man lese at mer enn to av tre ledere svarte at de mener at det å involvere ansatte i omorganisering på arbeidsplassen gir bedriften en konkurransefordel i middels eller stor grad (s. 104 i Eurofund og Cedefop, 2020). Resultatene fra undersøkelsen viser også at det er en klar positiv korrelasjon mellom direkte medbestemmelse («direct employee participation») og både hvor bra bedriften går økonomisk og trivsel på arbeidsplassen (s. 108 i Eurofund og Cedefop, 2020). Det er nærliggende å tenke at trivsel korrelerer positivt med produktivitet.

Grimsrud og Kvinge (2006) gjennomgår økonometriske studier fra en rekke land av sammenhengen mellom arbeidstakerdeltakelse («employee participation») og produktivitsvekst. Fokuset er spesielt på representativ deltakelse, definert ved at ansattes syn uttrykkes på koordinert vis og det institusjonelle systemet påvirker arbeidsgivers makt og rettigheter.⁵ De finner at teoretiske prediksjoner om at institusjonell setting, behovet for godt samarbeid og langsiktig forpliktelse fra arbeidsgiver og arbeidstaker er viktige elementer delvis støttes av empirisk litteratur.

Studiene er primært hentet fra Storbritannia, USA, Canada, Australia og Tyskland, samt noen flere EU-land. Små, åpne økonomier med tradisjon for samarbeid mellom fagforeninger og arbeidsgivere er ikke godt representert i de empiriske studiene som Grimsrud og Kvinge (2006) ser på. Det er høyt innslag av industribedrifter i datagrunnlagene, og for det meste er data fra 1990-tallet. Mange av studiene finner i liten eller ingen sammenheng mellom arbeidsdeltakelse og produktivitet. Gjennomgående finner imidlertid de mer nylige studiene som gjennomgås i større grad positive sammenhenger, som for eksempel i Zwick (2004). Et annet fellestrekk er at det er varierende resultater fra forskningen både generelt og innad i landene det har vært forsket på, men merk at dette gjelder studier fra 2006 og tidligere.

Internasjonale studier drar som regel nytte av at det fins bedrifter med og uten «employee participation». I Norge er det imidlertid vanskeligere å identifisere sammenlignbare bedrifter i stort nok antall med og

uten lokal fagforeningsaktivitet. I tillegg kan det være problematisk å anvende dataanalysemetoder i en norsk sammenheng, med en arbeidslivskultur som er farget av relativt lite hierarkisk organisering og en viss grad av medbestemmelse og innflytelse på egne arbeidsoppgaver og bedriftens aktiviteter for ansatte. I en slik virkelighet kan det være vanskelig å identifisere effekten av lokalt partssamarbeid atskilt fra norsk arbeidslivskultur.

Doucoulagos mfl. (2017) har undersøkt mer enn 300 mikroøkonometriske studier som ser på de økonomiske effektene av fagforeninger og gjennomført metaregresjoner basert på studiene. De konkluderer med at tilstedeværelsen av fagforeninger reduserer overskuddene i bedrifter, men at de gjennomgående ikke reduserer produktiviteten (på bedriftsnivå). Med andre ord kan resultatene tyde på høyere lønnsandel.

Imidlertid varierer resultatene mellom land når det gjelder produktivitet, som i Grimsrud og Kvinge (2006). For Storbritannia viser forskningen at fagforeninger har hatt negativ effekt på produktiviteten. I USA finner en mer varierende resultater, avhengig av hvilken næring man studerer. I utviklingsland har derimot fagforeninger hatt en klarere positiv effekt på produktiviteten i bedrifter.

Alle disse tre landeksemplene skiller seg fra Norge når det gjelder system for lønnsdannelse, fagforeningstradisjoner og institusjoner, lover og regler for øvrig, og disse resultatene har dermed begrenset relevans for Norge. Et hovedfunn er imidlertid at tilstedeværelsen av fagforeninger reduserer inntekts-

⁵ Representativ deltakelse kan være organisert internt eller virksomt i eksterne institusjonelle rammeverk. Eksempler på representativ deltakelse er de tyske arbeidsrådene («work councils»), felles arbeidstaker og -giverkomiteer, lokale fagforeninger, ikke

fagforeningsrelaterte arbeidstakerrepresentanter og ansatte-representanter i styrer.

ulikhet, særlig gjennom å løfte de laveste lønningene og lønnsinntekt for de med lav utdanning.

Doucoulagos mfl. (2017) hevder økende ulikhet i Vesten har gått hånd i hånd med en redusert rolle for fagforeningene de siste tiårene.⁶ I OECD-land var den gjennomsnittlige fagforeningsgraden 46 prosent av arbeidsstyrken i 1980, mens den i 2015 var nede i 27 prosent. I den samme perioden har ulikheten økt klart. Gjennomsnittsinntekten for de 10 prosent rikeste av befolkningen i OECD-landene er omtrent ni ganger høyere enn for de fattigste 10 prosent, en økning fra syv ganger for 25 år siden.

Ulikhet er negativt for den økonomiske utviklingen. Partsamarbeidet i Norge henger sammen med sammenpresset lønnsstruktur. En sammenpresset lønnsstruktur gir høyere produktivitet av flere grunner. Høyere lønn til de med lavere utdanning skaper et insentiv til å erstatte arbeidskraft med kapital, og dermed en mer kapitalintensiv produksjon. Lite produktive bedrifter kan ikke kompensere med lave lønninger, som i USA, og må stenge ned. Lavere lønn for høy utdanning gjør det dessuten lønnsomt å ansette flere med høy kompetanse. Motsatt gir store lønnsforskjeller mindre insentiver til å investere i utdanning og innovasjon for arbeidsgivere.

Bryson og Dale-Olsen (2008) analyserer paneldata for årene 1997-2004 som kobler arbeidstakere og arbeidsgivere i Storbritannia og Norge. For Storbritannia finner de at en høy andel fagorganiserte (fagforeningstetthet) forlenget livet til arbeidsplasser med relativt lave lønninger (ingen signifikant effekt på høytlønte), mens det i Norge førte til økt (reduisert) risiko for nedleggelse av (lavt-) høytlønte ar-

beidsplasser. Videre finner de at fagforeningstetthet økte sysselsettingen på virksomhetsnivå i Norge, men de fant ingen sysselsettingseffekt i britiske data.

Balsvik og Sæthre (2014) presenterer en teorimodell for forhandlinger (på bedriftsnivå) om lønn og sysselsetting, der forhandlingsmakten til fagforeninger blir påvirket negativt av utenlandske oppkjøp gjennom en trussel om outsourcing. De bruker data fra norsk industri som bekrefter prediksjonen fra teorimodellen; utenlandsk overtagelse har negativ effekt for forhandlingsresultatet for arbeidstakerne i industribedrifter med høy fagforeningstetthet, sammenlignet med resultatet for arbeidstakere i industribedrifter med lav fagforeningstetthet.

Sojourner mfl. (2015) analyserer sykehjemsdata i USA for å finne effekten av fagforeningers inntreden («unionisation») på arbeids-, bedrifts- og forbrukerindikatorer/-variabler. De finner negativ effekt på sysselsetting og ingen endring i kvalitet på tjenesten, noe som tyder på en produktivitetseffekt. Videre finner de en positiv produktivitetseffekt blant arbeiderne nederst på lønnsstigen, som motsvarer nedgangen i høytlønnede sysselsatte. Forfatterne mener dette kan tyde på bedre samarbeid mellom arbeidere og ledelse.

Garnero mfl. (2019) analyserer paneldata som kobler ansatte og arbeidsgivere i Belgia og finner at kollektive avtaler på arbeidsplassen fører til bedret produktivitet og lønn, men på en slik måte at bedriftenes fortjeneste påvirkes negativt. Imidlertid finner de i hovedsak den negative effekten på fortjeneste i sektorer der bedriftene har stor markedsandel eller

⁶ Se også <https://theconversation.com/unions-do-hurt-profits-but-not-productivity-and-they-remain-a-bulwark-against-a-widening-wealth-gap-107139>

er mindre utsatt for internasjonal konkurranse, noe som innebærer at overskuddet er relativt stort sammenlignet med andre sektorer.

Barth mfl. (2020) bruker norske paneldata for årene 2001-2012 og utnytter skatteendringer (eksogen variasjon) knyttet til fagforeningskontingenten (som påvirker kostnaden av å være fagforeningsmedlem) til å undersøke hvordan endringer i fagforeningstethet i bedrifter påvirker produktivitet og lønninger. De finner at en økt andel fagforeningsmedlemmer fører til økt produktivitet og lønn. Lønnseffekten er større i de mer produktive bedriftene, noe som sannsynligvis følger av økt forhandlingsmakt for arbeidstakerne.

2.1 Hypoteser

Empiriske resultater tyder på at medbestemmelse, lokalt partssamarbeid og tillit fører til økt produktivitet. Basert på litteraturen kan vi forme noen hypoteser omkring tillit og produktivitet. Tillit kan tenkes å korrelere sterkt med trivsel eller godt arbeidsmiljø i denne sammenhengen.

Graden av tillit kan være positivt korrelert med følgende forhold:

- Det er et aktivt og velfungerende lokalt partsamarbeid
- Ledelsen gir ansatte utstrakte muligheter til medbestemmelse, å påvirke egen arbeidssituasjon og -oppgaver
- Relativt flat struktur i bedriften, fordi det kan tenkes å styrke mulighetene for medbestemmelse og innebærer få nivåer av kontroll

Tillit og produktivitet kan være positivt korrelert når

- arbeidsgiver har dårlige muligheter til eller velger ikke å overvåke at ansatte jobber produktivt og ikke skulker

- det kreves kreativitet og/eller høy formell kompetanse for å løse arbeidsoppgavene.

Dette er hypoteser vi ønsker å teste empirisk. I neste kapittel viser vi resultatene av en casestudie av hotellbransjen, der spørsmålene var motivert av de ovenstående hypotesene.

3 Casestudie av betydning av tillit

Rapportens resultater bygger i all hovedsak på litteratur- og teorigjennomgang og en case-studie av noen hoteller, hvor vi har gjennomført dybdeintervjuer med ledelse og tillitsvalgte/ansatterepresentant.

I pilotprosjektet ønsket vi å ha en åpen, utforskende tilnærming til forholdet mellom styringsmodeller og produktivitet i norske virksomheter, spesielt med hensyn til betydningen av tillit.

Hensikten med intervjuene er både å få mer innsikt i hvilke styringsmodeller som finnes, og hvordan disse virker på virksomhetens produktivitet og økonomi (resultater).

Med begrenset handlingsrom er det en trade-off mellom å få innsikt i ulike type næringer, for å få kunnskap om bredden av ulike modeller som gjør seg gjeldende i ulike type virksomheter, og spisse fokuset mot en eller noen få for å få bedre forståelse for mekanismene mellom styringsmodell og resultater. Vi har valgt en spisset tilnærming i pilotprosjektet, og har valgt å fokusere på en næring, hotellnæringen.

Dette er et resultat av en lengre prosess for å rekruttere intervjuobjekter. Vi startet med tre næringer som vi mente ville være relevante for å belyse ulike aspekter ved forskningsspørsmålet, og gikk bredt ut for å rekruttere intervjuobjekter i disse. De tre næringene var barnehager, transport (landtransport på vei) og hotell. Etter mange forsøk, lyktes vi ikke å finne case-virksomheter i hverken barnehager eller transport som ønsket å stille til intervjuer. Vi landet dermed på å spisse pilotprosjektet mot hoteller.

Det var flere grunner til at vi ønsket å studere hotellnæringen:

- Hoteller er en virksomhet som av natur har et visst hierarki, spesielt fra middels til større ho-

teller, hvor driften vil bestå av ulike deler som nødvendiggjør flere mellomledere og ansattgrupper som kan ha ulik dynamikk fra hverandre: resepsjon, servering og kjøkken, økonomi, kurs og konferanse og renhold.

- Mens noen hoteller/hotellkjeder har eiere i Norge, har andre eiere i land utenfor Norge, noe som betyr at de ulike hotellene har forskjellige rammer og forutsetninger, og kanskje også ledelseskulturer, noe som igjen kan slå ut i dynamikken mellom ledere og ansatte.
- Hotell er en næring som i stor grad sysselsetter arbeidskraft med lav formell utdanning, som i mange tilfeller vil ha store variasjoner i behov for arbeidskraft etter sesonger og dermed benytte mye midlertidig arbeidskraft i høysesong, ofte utenlandske arbeidere eller studenter. Dette er forhold som kan ha betydning for dynamikken mellom ledelse og ansatte.
- Mange ansatte på hoteller står ofte alene i gjennomføringen av arbeidsoppgavene, eller jobber i små grupper, for eksempel en hotellresepsjon hvor det som regel er én eller få på jobb. Dette medfører isolert sett at ledelsen har få muligheter til å kontrollere at de ansatte arbeider som forutsatt. Samtidig vil et ustelt rom eller en dårlig kundebehandling i resepsjonen raskt bli kjent for ledelsen gjennom klager og gjestevurdering av hotellet. Dette gir gode muligheter for å utforske spennet mellom tillit og kontroll.
- Mange hoteller er gamle virksomheter med mange ansatte med høy ansiennitet, men det også er mange hoteller med en høy andel yngre ansatte. Typisk vil eldre, etablerte hoteller ha høyest andel fagorganiserte. Gjennomgående har kjedehotellene i større grad fagorganiserte ansatte enn enkeltstående hoteller. Hvordan disse bedriftskarakteristikkene spiller ut i styringsmodeller, tillit og produktivitet er interessant å se nærmere på.

3.1 Dybdeintervjuer

Dybdeintervju er særlig egnet til å skaffe detaljert innsikt i et tema, og å se dette i sammenheng med andre direkte og indirekte relevante forhold. Ofte brukes intervjuer til å etablere en mer inngående forståelse av kompliserte årsakssammenhenger, og når det er begrensede muligheter for å få innsikt i forskningsspørsmålet ved hjelp av andre kilder. Det fremste formålet med intervjuene i dette prosjektet, er å få innsikt i hvilke styringsmodeller som eksisterer, kompleksiteten ved dem og hvordan de henger sammen med partssamarbeidet, og hvordan de virker for virksomhetens resultater.

Vi har gjennomført 9 intervjuer, to med representanter i fagforening, og syv med hotelldirektører og hovedtillitsvalgte/ansattrepresentanter på fire ulike hotellvirksomheter/-kjeder rundt omkring i hele Norge.

For å få innsikt i forskningsspørsmålet både fra ledelsesperspektivet og ansattperspektivet (fra begge sider av partssamarbeidet), gjennomførte vi intervjuer med ledelse og hovedtillitsvalgte ved hotellene.

Intervjuene ble gjort lukket en-til-en, slik at hver av intervjuobjektene kunne svare åpent på spørsmål, og leder og hovedtillitsvalgt vil ikke få kunnskap om hva den andre sa.

Informasjon fra intervjuene behandles konfidensielt og anonymt, noe intervjuobjektene fikk informasjon om. Samtidig er begge parter, det vil si leder og hovedtillitsvalgt på hvert enkelt hotell, kjent med at vi intervjuer begge parter, og det var hotelldirektøren som satte oss i kontakt med hovedtillitsvalgt, noe som vi må åpne for at kan påvirke svarene.

På ett hotell ble vi satt i kontakt med en annen ansatt enn hovedtillitsvalgt. På et annet hotell var det ikke mulig å få gjennomført et intervju med hovedtillitsvalgt/ansattrepresentanter på grunn av permittering og stengt hotell under koronapandemien.

I tillegg gjennomførte vi intervjuer med to ansatte i den største fagforeningen innen hotellbransjen, for å få et utenfra-blikk på hotellene og en mer overordnet innsikt for næringen, ikke kun de enkelte hotellene. Ettersom vi ikke fikk intervjuet like mange hovedtillitsvalgte som ledere ved de fire hotellene, mente vi også det var viktig å styrke dette perspektivet. Fra Fellesforbundet har vi intervjuet både leder ved bransjeråd hoteller og restauranter (sentralt), og leder ved en av Fellesforbundets regionavdelinger innen Hotell, Restaurant og Reiseliv. Regionavdelingen vi har vært i kontakt med, dekker et annet område enn hotellene vi har vært i kontakt med, slik at vi gjennom casestudien har fått innsikt i forhold i fem forskjellige fylker.

Dybdeintervjuene hadde rundt en times varighet, og ble gjennomført på teams, med unntak av to intervjuer med ledelse og hovedtillitsvalgt ved ett hotell som ble gjennomført fysisk. Vi utarbeidet og benyttet egne intervjuguider for henholdsvis ledere, hovedtillitsvalgt/ansattrepresentanter og ansatte i fagforening. Intervjuene var semistrukturerte fordi vi ønsker å åpne opp for at vi kan fange opp uventede men relevante innspill, samtidig som vi sørger for at relevante tema er dekket. Intervjuguidene startet med spørsmål som var åpne og utforskende hvor vi lar intervjuobjektet svare fritt på åpne spørsmål, som «hva er viktig for at de ansatte skal kunne gjøre en god jobb», før vi mot slutten av intervjuguiden introduserer direkte spørsmål om grad av tillit mellom ledelse og ansatte og betydning av tillit. Informasjonen som innhentes i intervjuene er av kvalitativ og subjektiv karakter. Dette vil tas hensyn til når informasjonen skal tolkes.

3.2 Fire case-hoteller

De fire hotellene som inngår i case-studien hadde fra rundt 50 til rundt 100 ansatte, som vil si at disse er mellomstore hoteller.

To av hotellene har samme eier, slik at med hensyn til eierskap representerer case-hotellene tre ulike eiere.

De fire hotellene ligger spredt rundt omkring i Norge, i fire forskjellige fylker. Samtidig ligger de alle i en by.

Vi har etterstrebet å komme i kontakt med så forskjellige hoteller som mulig for å dekke ulike aspekter ved forskningsspørsmålet. Samtidig har utvalget blitt til ut ifra hvilke hoteller som har takket ja til å snakke med oss.

Vi ser at utvalget vi har endt opp med kan være skjevt i den forstand at det i større grad representerer hoteller med ledere som mener at partssamarbeid er viktig, som ønsker lite hierarkisk struktur, og som selv anser at de har en tillitsbasert ledelse. Hotelldirektørene vi har snakket med oppgir også at det er lav turnover ved deres hotell, og at ansatte har høy trivsel.

Dette er et pilotprosjekt med begrenset kapasitet. Vi ønsker å understreke at fire hoteller neppe er representativt for hoteller generelt i Norge, slik at funn fra denne studien ikke må betraktes som kjennetegn ved hotellnæringen, heller indikasjoner på forhold som vil være interessante og relevante å studere i et eventuelt hovedprosjekt.

Ledelse og tillitsvalgte på hotellene vi har vært i kontakt med forteller at partssamarbeidet har vært og fremdeles er i en unntakssituasjon som følge av den pågående covid-19 pandemien. Erfaringer fra pandemien er at både ledelse og ansatte som fremdeles er i jobb har strukket seg for å sikre forsvarlig drift: Hotelldirektører har tatt del i alle driftsoppgaver,

fra å servere frokost til å re opp senger og bære ut søppel, samtidig som ansatte har gjort flere oppgaver enn hva som inngår i deres stillingsbeskrivelser og hatt en større arbeidsmengde enn hva de har hatt før pandemien. Under gjennomføringen av intervjuene var flere hoteller i ferd med å gjenåpne og hadde startet eller skulle snart starte med å ta folk tilbake fra permisjon og oppbemanne.

Dette vil naturligvis farge funnene, samtidig som vi i intervjuene fokuserte på hvordan partssamarbeidet fungerer i en normalsituasjon.

3.3 Resultater

I denne delen oppsummerer vi funn i casestudien vår. Funnene diskuteres også i sammenheng med hypotesene i avsnitt 2.1.

3.3.1 Organisasjonsgrad og partssamarbeidet med case-hotellene

Samtlige av hotellene vi har vært i kontakt med, har en hovedtillitsvalgt. Graden av organisering blant de fast ansatte på case-hotellene varierer fra 65 til 80 prosent, og for hele tariffområdet anslås organisasjonsgraden til rundt 20 prosent. Fellesforbundet er sterkest representert, og organiserer ansatte i alle deler av hotelldriften, fra resepsjonister, til servitører og til renholdere (når renhold ikke er satt bort til et annet selskap).

For disse hotellene og de fagorganiserte ansatte er dermed gjeldende avtale riksavtalen mellom NHO reiseliv og LO og Fellesforbundet, som gjelder i perioden 2020 til 2022, og omfatter ansatte innenfor overnattingsvirksomhet, serveringsvirksomhet og cateringsvirksomhet.⁷ Overordnet gjelder også ho-

⁷ Riksavtalen er beskrevet [her](#).

vedavtalen mellom NHO og LO, som gjelder for perioden 2018 til 2021.⁸

Intervjuene tyder på at det er varierende grad av kjennskap til hva partsavtalene forplikter til blant hotelldirektører. Praksisen varierer fra formaliserte rammer som skal sikre etterfølgelse av avtaler, for eksempel faste møter med protokollføring, til at møter mellom ledelse og tillitsvalgte skjer mer sporadisk/etter behov.

Samtidig uttrykker hotelldirektørene vi har snakket med at de ønsker å følge avtaleverket og at de er opptatte av å ha et godt samarbeid med tillitsvalgt. Eksempel på mer formaliserte rammer for samarbeid finner vi blant en av hotelldirektørene i caseanalysen, som forteller at de har faste møter både med og uten agenda med tillitsvalgt, og at møtene uten agenda er vel så viktige for å opprettholde et godt samarbeid og diskutere ting løpende.

Noen intervjuobjekter mener også at de går lengre enn det hovedavtalen krever i å involvere hovedtillitsvalgt i planlegging av drift og i endringer/omorganiseringer ved hotellet. Ved tre av fire av hotellene er tillitsvalgt involvert i å utarbeide vaktlistene, mens vaktlisten kun ble sendt til godkjenning av tillitsvalgt etter utarbeidelse ved det siste hotellet. En hotelldirektør uttalte:

«Å lage vaktlistene er et sentralt spørsmål. Her tar vi med tillitsvalgte når vi lager vaktlistene, istedenfor å lage de selv før vi spør dem om godkjenning. Det fungerer bedre».

Vi har også inntrykk av at det er varierende i hvilken grad de tillitsvalgte har god kontakt med de øvrige

ansatte og følger dem opp og fremmer saker/forhold for ledelsen som de ansatte ønsker at tas opp. Intervjuene kan også tyde på at det på noen hoteller er større sannsynlighet for at ansatte som tilhører samme del av driften som tillitsvalgte, for eksempel resepsjon, i større grad har god kontakt/oppfølging med tillitsvalgte.

Informanter fra arbeidstakersiden har erfaringer med at hoteller som er en del av store kjeder med sentralisert styring, generelt har mindre samarbeid og problemløsning lokalt.

Noe av årsaken det pekes på, er at når beslutninger er sentraliserte (hovedkontor), gir det mindre handlingsrom for å finne løsninger mellom partene lokalt, og mindre grobunn for et konstruktivt samarbeid. Samtidig tyder case-hotellene på at det ikke er likhetstegn mellom sentralisert styring og dårlig samarbeid. Selv om handlingsrommet for samarbeid er mer begrenset med sentraliserte beslutninger, ser vi eksempler på hoteller som får til et godt samarbeid innen det handlingsrommet de har lokalt.

Et overordnet inntrykk fra case-studien er og at et konstruktivt og godt partssamarbeid gjerne henger sammen med at det er en god personlig relasjon mellom hovedtillitsvalgt og leder. Samtidig kan et mer profesjonalisert forhold med formaliserte rammer for partssamarbeidet, for eksempel gjennom jevnlig møter, være positivt for å kunne skape et godt og konstruktivt partssamarbeid mer uavhengig av personlige relasjoner. En av hotelldirektørene vi har snakket med uttalte:

«Personlig forhold mellom leder og hovedtillitsvalgt er veldig viktig for at det skal være lavt konfliktnivå og et

⁸ Les hovedavtalen [her](#).

godt samarbeid. Jeg har erfaring med at hotellet og utviklingen av hotellet blir bedre når samarbeidet oss imellom er godt. Det er litt personavhengig, men har også å gjøre med møtepunkter og det strukturelle ledelsen inviterer til».

Intervjuene kan tyde på at det til dels er noe utfordringer med i det hele tatt å rekruttere tillitsvalgte enkelte steder, og dels å rekruttere motiverte og dyktige tillitsvalgte som bidrar positivt til et godt samarbeid med ledelsen, og som har god oppfølging av de ansatte og deres interesser.

Informasjon fra intervjuene tyder på at det er sterk konkurranse i hotellbransjen, noe som medfører at hotellene blir likere hverandre med hensyn til organisering av driften. Blant annet har det vært en utvikling over mange år at det blir færre hotellbygg, men tilbudet av hotellrom øker, altså at det blir færre, større hoteller.

Intervjuene tyder også på at det har vært en sterk effektivisering av hotелldriften generelt, og at marginene er små. Erfaringer fra case-studien kan tilsa at effektivisering setter ansatte og partssamarbeidet under press, blant annet gjennom at de ansatte skal få til stadig mer, klare de samme oppgavene med lavere bemanning, og/eller løse stadig mer forskjellige oppgaver. Informantene gir også uttrykk av at alle har strukket seg under pandemien, både ledere og ansatte.

Representanter vi har vært i kontakt med på arbeidstakersiden er bekymret for at arbeidssituasjonen som har vært under pandemien i noen grad kan bli normalisert, slik at arbeidstakerne kommer under ytterligere effektivitetspress etter pandemien enn det som var før. En hovedtillitsvalgt påpeker at det er en vanskelig balanse mellom effektivisering, og å ha god nok bemanning til å tilfredsstillende kunder og ha

høy trivsel blant de ansatte. En hotелldirektør påpeker at pandemien har vist hvor stort potensialet for videre effektivisering kan være, men at de blir nødt til å finne en mellomting som er bærekraftig både for ansatte og ledelse, for eksempel for å unngå økt sykefravær o.l.

Oppsummert tyder funnene på at god informasjon fra ledelse til tillitsvalgt, jevnlig kommunikasjon og struktur er viktig for å ha et velfungerende partssamarbeid, men også at en personlig relasjon mellom ledelse og tillitsvalgte er viktig og konfliktforebyggende. Å ha et handlingsrom lokalt slik at ansatte gjennom tillitsvalgt har reelle muligheter til å påvirke egen arbeidssituasjon ser også ut til å være viktig. Et godt og konstruktivt partssamarbeid pekes på som konfliktforebyggende, bidrar til å hente ut forbedringspotensial i driften, og er viktig for å skape gjensidig tillitt mellom ledelse og ansatte. Den store ildprøven for partssamarbeid på mange hoteller vil komme nå utover sommeren og høsten ettersom virksomhetene skal oppbemanne og finne en ny normalsituasjon etter pandemien.

3.3.2 Dynamikken mellom ledelse og ansatte, og erfaringer med tillit

Intervjuobjektene er samstemte om at tillit hos dem handler om at ledelsen stoler på at den ansatte gjør en god jobb. Intervjuobjektene ved hotellene påpeker at det også innebærer at det må være rom for å gjøre feil uten at det går utover tilliten, ellers vil den bli borte minst like fort som den ble etablert, men større feil vil gå utover tilliten. En hotелldirektør uttalte:

«Vi sparer mye penger hvis den ansatte klarer å gjøre jobben fra a til å. Kanskje utførelsen ikke er perfekt, men da vil den ansatte ha høy produktivitet. Da har vi en som vi vet at kommer til å stille opp og sette hotellet i godt lys».

Intervjuobjektene på hotellene mener samtidig at ledelsen har ansvar for å legge til rette for at de ansatte faktisk kan gjøre en god jobb og gjøre seg til-liten verdig, blant annet gjennom å gi god informa-sjon, god opplæring og oppfølging, og ha tydelige rammer, samtidig som det må være noe handlings-rom til at de ansatte kan gjøre jobben på sin måte og kunne løse problemer på egenhånd. En hotell-di- rektør uttalte:

«De ansatte må ha et mandat, og in- nenfor disse rammene kan de løse oppgaver på den måten de mener er best».

Fra ledelsens side er det med andre ord viktig å finne en god balanse mellom å skape trygge, forut- sigbare rammer for de ansatte og sørge for å følge dem opp godt, gi veiledning når det er behov, men samtidig ikke detaljstyre hvordan de ansatte utfører jobben sin og dermed skape usikkerhet og et enda større behov for detaljstyring. En hotelldirektør ut- talte:

«Lederne må kommunisere riktig og være åpne med sine ansatte. Det er det aller viktigste. Når en leder er luk- ket og ikke snakker med de ansatte, så er det ingen som trives. Men det er viktig ikke å være for kontroller- ende overfor de ansatte også. Le- dere må kunne se an fra person til person. Hvor mye oppfølging en an- satt trenger kommer an på perso- nen».

Flere intervjuobjekter mener at det å finne den gode balansen som leder mellom oppfølging og gi hand- lingsrom, og for de ansatte til å føle seg trygg i utfø- relsen av arbeidsoppgavene og kunne ha en åpen dialog med ledelsen om uenigheter, gjerne kommer med alderen, altså med erfaring.

Både hotelldirektørene og de ansatte/tillitsvalgte vi har snakket med, mener at tillit mellom ledelse og ansatte skaper trivsel, som igjen er viktig for at de ansatte gjør en god jobb og for at hotellet går bra. En ansatt påpekte at jo større handlingsrom man som ansatt har ovenfor en gjest, jo mer trives man i jobben.

Hotelldirektørene peker også på at det er bedre jo mer kompetanse de ansatte har til å utføre arbeids- oppgavene sine, og på tvers av roller slik at de også kan ta mer ansvar, ettersom dette reduserer beho- vet for mellomledere, som igjen er kostnadsbespa- rende. Erfaringer fra intervjuobjektene peker også mot at ansatte som føler at de får mye tillit gjennom økt ansvar, som føler at de kan utvikle seg til gjen- nom å få mer ansvar, er mer motiverte og blir lengre i jobben, slik at de ansatte får mer erfaring og kom- petanse. En hotelldirektør fortalte:

«Jeg har tilrettelagt for at de ansatte skal få prøve andre stillinger, for ek- sempel at renholdspersonalet kan prøve seg i resepsjon. Det bidrar til at de ansatte ser helheten i hotelldrif- ten, og skaper samtidig økt fleksibili- tet for oss. Det skaper forståelse for helheten og økt trivsel».

Samtidig peker en av de hovedtillitsvalgte vi har snakket med på at ansatte av og til kan føle at de får for mye ansvar og for høye forventninger, noe som kan oppleves som skremmende. Intervjuobjek- tet ser også at ansatte kan savne mer tilbakemel- dinger, å få bekreftelse på jobben de gjør, og å føle at innsatsen de gjør blir verdsatt. Erfaringer kan tilsi at denne utfordringen har gjort seg gjeldende spesi- elt under pandemien.

Intervjuobjektene, spesielt arbeidstakersiden og de ansatte, opplever at medbestemmelse og innfly- telse på egen arbeidssituasjon er et viktig aspekt

ved tillit, og noe som er nødvendig for å skape trivsel. Med dette pekes det både på medbestemmelse og innflytelse gjennom det formelle partssamarbeidet, men også at den enkelte opplever å kunne fortelle om ting til sine ledere og bli tatt på alvor.

Flere av hotellene vi har vært i kontakt med har anonyme spørreundersøkelser blant de ansatte for å få anonyme tilbakemelding til ledelse. Vi kjenner til eksempler på at tilbakemeldinger på slike undersøkelser har ført til endringer på hotellene.

Et annet eksempel fra intervju på involvering/medbestemmelse er at en hotelldirektør inviterte medverneombud på jobbreise for å studere og vurdere planer for oppussing, for å kunne gjøre egne tilpasninger med tanke på HMS og effektivitet i gjennomføring av arbeidsoppgaver, spesielt knyttet til renhold av rom og andre arealer.

Case-hotellene er mellomstore hoteller med flere avdelinger med mellomledere for hver avdeling, grovt sett med tre nivåer: ansatte, mellomleder og hotelldirektør. Hotellene har i stillingsnivå dermed et visst hierarki. Samtidig oppgir samtlige av hotellsjefene at de etterstreber å ha flat struktur i praksis. Blant annet er de opptatte av å ha en «åpen dør», at ansatte opplever at de kan komme direkte til dem når de har noe på hjertet. Hotelldirektørene vi har snakket med opplever at det er slik hos dem. Samtidig kan case-studien tyde på at det er varierende hvorvidt ansatte opplever at de faktisk kan banke på døra til direktøren, avhengig av personlig relasjoner og kultur (utenlandske arbeidere gjør det i mindre grad).

På direkte spørsmål om betydning av tillit for godt hotellet går økonomisk, svarer samtlige intervjuobjekter at tillit er meget viktig. Intervjuobjektene peker på flere forhold som gjør at tillit kan gi økt produktivitet og lønnsomhet. En hotelldirektør uttalte:

«Det er kjempeviktig med høy grad av tillitt. Jo flere som får tillitt, jo sterkere er organisasjonen. Det kan for eksempel handle om å oppleve å ha tillitt til å gjøre ting utover stillingsbeskrivelsen. Da føler de ansatte mer tilhørighet og trygghet, og får økt kompetanse. Kunder opplever også dette som positivt fordi ansatte kan fatte egne beslutninger som løser et problem på stedet, istedenfor å måtte spørre leder».

Case-analysen tyder på at noe av det viktigste for hotellene, er at ansatte som trives og har tillit i jobben de gjør, gir mer fornøye gjester. Resepsjonister må kunne løse problemer for gjestene der og da, og for å kunne gjøre det, er det viktig at de opplever å ha tillit fra ledelsen. At rommere er rene og ryddige er også svært viktig for kundetilfredshet, påpekes det. Hoteller med dårlig rangering på kundetilfredshet på ulike nettsider som TripAdvisor og google vil kunne tape markedsandeler til hoteller med gode gjestevurderinger.

Tillit og trivsel pekes også på å ha positive virkninger for arbeidsinnsatsen og -moralen, og for tilhørighet til arbeidsplassen, og at det kan redusere sykefravær og turnover.

Vårt overordnede inntrykk fra case-analysen, er at tillit er helt grunnleggende for dagens driftsmodeller på hoteller i Norge, med få mellomledere og effektiv bemanning hvor ansatte har mye ansvar, og ofte står i situasjoner hvor de er alene og må løse problemer i øyeblikket.

4 Veien videre

Denne studien er et pilotprosjekt for å utforske mulighetene/potensialet for å gå videre med en mer omfattende analyse. Vi har for det første gjennomført en litteraturstudie som inkluderer sammenhenger mellom lokalt partssamarbeid og tillit på den ene siden og bedriftsøkonomiske mål på den andre siden. I gjennomgangen har vi fokusert på mikro-økonomiske studier om tilstedeværelsen av fagforeninger.

For det andre har vi gjennomført en casestudie med ni semi-strukturerte dybdeintervjuer innenfor hotellbransjen for å se nærmere på ledelse, tillit og lokalt partssamarbeid. Formålet med dette prosjektelementet var å gå i dybden på forhold i virksomheter for å teste hypoteser vi formet på bakgrunn av litteraturstudien og for å bedre forstå hvordan man kan utarbeide en egnet spørreundersøkelse i et hovedprosjekt.

4.1 Hva peker funnene mot

Funnene i litteraturstudien tyder på at en høy grad av tillit og lokalt partssamarbeid har en sammenheng med økt produktivitet.

Resultatene fra casestudien peker mot at et vel fungerende lokalt partssamarbeid, gode formelle strukturer på det lokale partssamarbeidet, gode muligheter for medbestemmelse og relativt flat struktur i bedriftene skaper høyere grad av tillit og trivsel. Konsernstruktur og grad av lokalt handlingsrom spiller også inn på disse forholdene, særlig ved at høy grad av sentralstyring fra hovedkontor skaper konflikt og dårligere muligheter for å utnytte lokal medbestemmelse og ansattes ideer til å fremme økt produktivitet.

Fra casestudien har vi kun kvalitative data i et svært begrenset omfang. Det er verken nok observasjoner eller variasjon til å for eksempel kunne konkludere om hvordan det slår ut når det er ulik grad av tillit

eller ingen tillitsvalgt på arbeidsplassen. Derfor ser vi behov for å gå videre med et mer omfattende hovedprosjekt som kan fange opp slik variasjon i et visst omfang.

For å kunne si mer om sammenhengen mellom tillit og lokalt partssamarbeid på den ene siden og bedriftsøkonomiske mål på den andre siden, må vi innhente data i et større omfang, og koble disse mot økonomiske data.

4.2 Skisse til hovedprosjekt

Vi ønsker å gå videre med en hovedstudie. Under foreslår vi tre mulige måter å gjennomføre et hovedprosjekt.

4.2.1 En analyse av norsk næringsliv

I et hovedprosjekt foreslår vi å utarbeide en spørreundersøkelse/strukturert intervjuguide som skal sendes til/rettes mot store deler av næringslivet – både ledelse og ansatte. Spørreskjemaet vil kartlegge graden av tillitt, trivsel, hvor godt det lokale partssamarbeidet fungerer. Rent praktisk kan undersøkelsen gjennomføres ved å bruke kontaktinformasjon til foretak (e-postadresser eller telefonnumre) som ligger i Samfunnsøkonomisk analyses foretaks- og enhetsregister (SAFE).

Vi ønsker å bruke Opinion for å gjennomføre spørreundersøkelse/intervjuundersøkelsen i et eventuelt hovedprosjekt. Vi har gode erfaringer med deres faglighet og bidrag til å gjøre både spørreskjemaer og gjennomføringen av undersøkelser bedre.

Resultatene av undersøkelsen vil sammenlignes med økonomiske variabler, som utvikling i sysselsetting, produktivitet og lønnsomhet, for å kunne se sammenhenger mellom kvalitative og kvantitative mål.

Ved å gjennomføre denne datainnhenting og sammenligningen, vil vi for eksempel kunne undersøke følgende spørsmål:

- Har foretak der ansatte har relativt høy grad av tillit til ledelsen og kolleger høyere produktivitet enn ellers sammenlignbare foretak i samme næring?
- Har foretak der man ikke har tillitsvalgt eller ansatte ikke vet hva tillitsvalgte heter lavere produktivitet enn ellers sammenlignbare foretak i samme næring?

4.2.2 En analyse av næringslivet i flere land

En annen mulighet for en hovedstudie er å gjøre tilsvarende analyse som over, men i litt mer begrenset omfang i Norge (for eksempel noen få utvalgte næringer) og inkludere flere land. Særlig relevante er Sverige, Danmark og Finland, men det ville være gunstig å også inkludere et land med lavere organisasjonsgrad enn i Skandinavia, for eksempel Storbritannia.

Ved å utvide undersøkelsen til også å inkludere andre lands næringsliv, vil vi få mer variasjon i arbeidslivskultur, fagforeningskultur, organisasjonsgrad, institusjoner, lover og regler etc. Dette vil gjøre konklusjoner om forhold i norsk arbeidsliv mer robuste, fordi de er basert på en sammenligning av norsk og utenlandsk arbeidsliv, ikke bare forskjeller mellom virksomheter i Norge.

SØA har lisens på Macrobond, en stor internasjonal database som gjør sammenligninger av land enklere. I et hovedprosjekt som inkluderer flere land, vil vi dra nytte av denne databasen i innhenting av økonomiske data som kan sammenstilles med kvalitative data.

4.2.3 En analyse av hotellnæringen i flere land

En tredje mulig hovedstudie er å bygge videre på casestudien gjennomført i dette pilotprosjektet og se isolert på hotellnæringen i Norge og utlandet. Ved å kun se på én bransje vil vi kunne dykke dypere i denne, og for et tilsvarende budsjett få flere datapunkter innenfor én bransje. Det øker robustheten i analysene. Noen av hotellkjedene i Norge driver også i andre land, noe som gjør landsammenligninger enda mer interessante; fører forskjellene i norske og andre lands arbeidsliv til forskjeller i produktivitet på hoteller innenfor internasjonale kjeder?

5 Referanser

- Arrow, K. J. (1972). Gifts and exchanges. *Philosophy and public affairs*, ss. 343-367.
- Balsvik, R., & Sæthre, M. (2014). Rent Sharing with Footloose Production - Foreign Ownership and Wages Revisited. *NHH Discussion Paper 30/14*.
- Barth, E., Bryson, A., & Dale-Olsen, H. (2020). Union Density, Effects on Productivity and Wages. *Economic Journal*, ss. 1-39.
- Bjørnskov, C. (2012). How do social trust lead to economic growth? *Southern economic journal*, 78, ss. 1346-1348.
- Bjørnskov, C., & Méon, P.-G. (2015). The productivity of trust. *World development*, 70, ss. 317-331.
- Bjørnstad, R. (2015). Den norske modellen - vår beste forsikring. *Verden og oss, Næringslivets perspektivmelding 2018, NHO*, ss. 316-318.
- Bjørnstad, R., & Johansen, P. (2002). Desentralisert lønnsdannelse: Avindustrialisering og økt ledighet selv med et tøffere arbeidsliv. *Norsk økonomisk tidsskrift*, s. nr. 1/2002.
- Bjørnstad, R., & Nymoene, R. (2015). *Frontfagsmodellen i fortid, nåtid og framtid*. Senter for lønnsdannelse, Rapport nr. 1-2015.
- Bryson, A., & Dale-Olsen, H. (2008). A Tale of Two Countries: Unions, Closures and Growth in Britain and Norway. *CEP Discussion Paper No. 867*.
- Bryson, A., & Dale-Olsen, H. (2020). Unions, Tripartite Competition and Innovation. *IZA Discussion Papers 13015, Institute of Labor Economics (IZA)*.
- Dearmon, J., & Grier, R. (2011). Trust and the accumulation of physical and human capital. *European journal of political economy*, 27, ss. 507-519.
- Doucoulagos, H., Freeman, R., & Laroche, P. (2017). *The Economics of Trade Unions - A Study of a Research Field and its Findings*. Routledge.
- Dølvik, J. (2013). *Grunnpilarene i de nordiske modellene. Et tilbakeblikk på arbeidslivs- og velferdsregimenes utvikling*. NordMor 2030. Delrapport 1. Fafo-rapport 2013:3.
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: The civic virtues and creation of prosperity*. Free press.
- Garnero, A., Rycx, F., & Terraz, I. (2019). Productivity and wage effects of firm-level collective agreements: Evidence from Belgian linked panel data. *OECD Social, Employment and Migration Working Papers, No. 223, OECD Publishing, Paris*.
- Grimsrud, B., & Kvinge, T. (2006). Productivity Puzzles – should employee participation be an issue? *Nordic Journal of Political Economy*, Vol.23, ss. 139-167.
- Hernes, G. (2006). *Den norske mikromodellen - Virksomhetsstyring, partssamarbeid og sosial kapital*. Fafo-notat 2006:25, Fafo.
- Klenow, P., & Rodriguez-Claire, A. (1997). The neo-classical revival in growth economics: Has it gone too far? I I. B. (red), *NBER Macroeconomics annual 1997* (ss. 73-103). MIT Press.
- Knack, S., & Keefer, P. (1997). Does social capital have an economical pay-off? A cross-county investigation. *Quarterly journal of economics*, 112, ss. 1251-1288.
- OECD. (2018). *OECD Employment Outlook 2018*. Paris: OECD Publishing.

- Putnam, R. (1993). *Making democracy work. Civic traditions in modern Italy*. Princeton university press.
- Shapiro, C., & Stiglitz, J. (1984, Juni). Equilibrium Unemployment as a Worker Discipline Device. *The American Economic Review*, Vol. 74(3), ss. 433-444.
- Sojourner, A., Frandsen, B., Town, R., Grabowski, D., & Chen, M. (2015). Impacts of Unionization on Quality and Productivity: Regression Discontinuity Evidence from Nursing Homes. *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 68(4), ss. 771-806.
- Solow, R. M. (1957). Technical change and the aggregate production function. *Review of economics and statistics*, 39, ss. 312-3320.
- Zack, P. J., & Knack, S. (2001). Trust and growth. *Economic Journal*, 111, ss. 295-321.
- Zwick, T. (2004, Desember). Employee participation and productivity. *Labour Economics*, Vol.11(6), ss. 715-740.



SAMFUNNSØKONOMISK ANALYSE