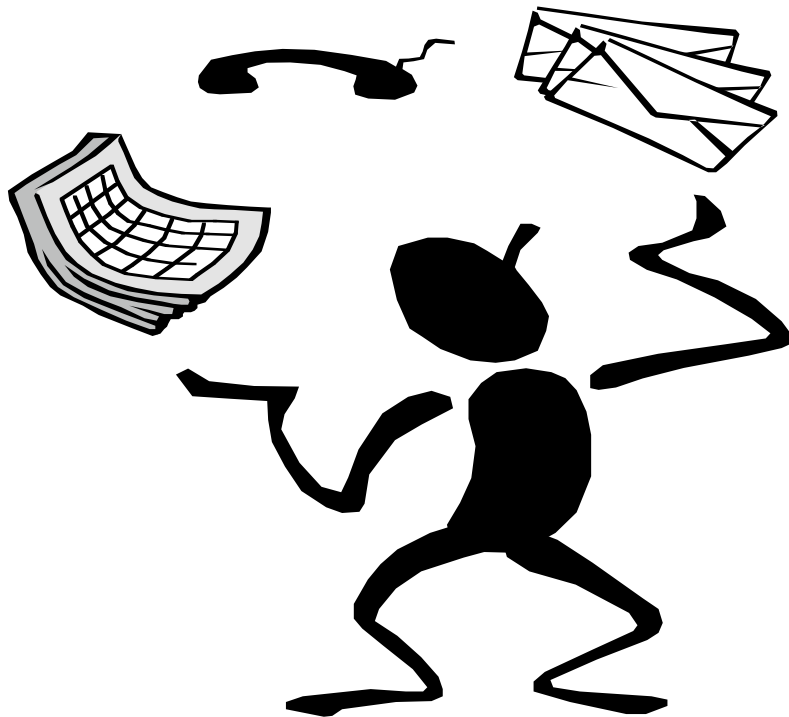


**«Resultater, resultater, resultater  
- det er det eneste som teller»**



**Rapport fra prosjektet  
«Arbeidsforhold og utfordringer innen IKT-sektoren»**

**Arvid Fennefoss og Lise Lien**

## **Innholdsfortegnelse**

<b>FORORD.....</b>	<b>3</b>
<b>1. INNLEDNING.....</b>	<b>4</b>
<b>2. METODE, DATAGRUNNLAG OG INFORMASJON .....</b>	<b>4</b>
<b>3. SPILLEROM OG STRATEGI.....</b>	<b>6</b>
<b>4. PROBLEMSITUASJON .....</b>	<b>6</b>
<b>5. LØNSSYSTEMER .....</b>	<b>10</b>
5.1 D .....	10
5.2 B.....	11
5.3 A .....	12
5.4 C.....	13
<b>6. SPILLEROM – STRATEGIVALG: EKSEMPLER .....</b>	<b>15</b>
<b>7. ENKELTPROBLEMATIKKER .....</b>	<b>26</b>
7.1 BSV.....	26
7.2 MOTIVASJON OG LØNSSYSTEMER .....	27
7.3 ARBEIDSDAGENS REGULERING.....	30
7.4 MIDLERTIDIG ANSATTE .....	34
7.5 TILLITSVALGTES SITUASJON.....	37
<b>8. OPPSUMMERING .....</b>	<b>41</b>
<b>VEDLEGG 1: PUNKTER FRA FELLESUTVALGETS KONFERANSE 5.12.01 .....</b>	<b>45</b>
<b>VEDLEGG 2: PUNKTER FRA FELLESUTVALGETS KONFERANSE 14.10.02 .....</b>	<b>47</b>
<b>LITTERATURLISTE.....</b>	<b>51</b>

## **Forord**

Med denne rapporten foreligger sluttrapporten fra prosjektet «Arbeidsforhold og utfordringer innen IKT-sektoren». Styringsgruppen i prosjektet har vært sammensatt som følger: Henning Solhaug (prosjektansvarlig og leder for styringsgruppen), Per G. Salomonsen, Einar Eggen, Brit Østby Fredriksen, Hilde Nyutstumo, Ove Grønli og Roar Gundersen.

Prosjektet ble satt i gang medio oktober 2001. Det har vært avholdt 3 konferanser. Disse har hatt to ulike siktemål: For det første å gi deltakerne en mulighet for informasjons- og meningsutveksling, og for det andre å gi innspill til den foreliggende rapporten.

Styringsgruppen har avholdt en rekke møter, for å planlegge konferansene og bistå Arvid Fennefoss og Lise Lien i deres arbeid med den foreliggende prosjektrapporten.

Styringsgruppen takker konferansedeltakerne for deres bidrag i en periode med andre hektiske gjøremål. Og vi takker Fennefoss og Lien for vel utført arbeid med den foreliggende rapporten.

Oslo 14. november 2002

Henning Solhaug

## **1. Innledning**

Formålet med denne rapporten er å løfte fram og belyse noen av de problematikker og problemområder som er knyttet til arbeidsvilkår innen IKT-sektoren. Vi ser på hvordan tillitsvalgte og medlemmer i EL & IT Forbundet opplever arbeidsvilkårene, med fokus på konkrete enkeltproblematikker. Men disse ses også i lys av fleksibilisering og bruk av Human Resource Management (heretter: HRM) som overordnede strategier for arbeidsgiverne. Dette gjør vi for å kunne si noe mer om hva det er som ligger til grunn for ulike enkeltproblematikker.

Formålet med prosjektet<sup>1</sup> er å gi kunnskap om arbeidsmiljø og arbeidsforhold i IKT-sektoren som *kan ligge til grunn for utforminger av strategier for forbundet*. Derfor er også denne rapporten innrettet på å drøfte strategiske aspekter ved de problematikker som belyses. Dette er også nærliggende ettersom de trekk som kan observeres langt på vei er konsekvenser av iverksettingen av ulike arbeidsgiverstrategier. Det må også legges til at i løpet av den perioden prosjektet har pågått har de undersøkte selskapene vært preget av nedbemanning, noe som naturlig nok preger de medvirkendes opplevelse av arbeidsforhold og hva som er viktige utfordringer.

Formålet med rapporten er å fokusere på problematikker og strategispørsmål som forbundet kan gå videre med. Som vi skal se ligger noe av utfordringen her i å si noe mer om hvordan ansvarsfordeling og arbeidsdeling mellom klubber og forbundet sentralt *er og kan være*.

Vi starter rapporten med å redegjøre for metode og datagrunnlag (kapittel 2), og deretter vår forståelse av forholdet mellom spillerom og strategi (kapittel 3). I kapittel 4 presenteres en generell tolkning av situasjonen, og denne gir også utgangspunktet for de følgende kapitlene. I kapittel 5 beskrives lønssystemene i de 4 case-bedriftene hvor det er foretatt intervjuer. Kapittel 6 tar opp spørsmålet om spillerom og strategi med grunnlag i noen sentrale områder/saker som eksempler. I kapittel 7 belyses også noen av de sentrale enkeltproblematikkene, men her med vekt på å utdype de innholdsmessige sidene. I kapittel 8 gis det en oppsummering.

## **2. Metode, datagrunnlag og informasjon**

I og med at vi skal fokusere på aktørenes opplevelse av situasjonen, har vi valgt en metodikk med vekt på dialog. Det vil si at både konferanser og diskusjoner i styringsgruppen har vært

en viktig del av arbeidet og datagrunnlaget. Målet har vært å gi beskrivelser som deltakerne kan kjenne seg igjen i, men som samtidig kan gi muligheten for å reflektere over egen forståelse.

Den opplevde problemsituasjonen ble belyst på en konferanse for Fellesutvalget i forbundets regi 5.12.01. Gjennom de ulike deltakernes innlegg, ga denne konferansen samlet et relativt godt bilde av både de *enkelte problemsituasjoner og bredden i disse* i ulike datterselskap innen samme konsern. Videre ble det avholdt en konferanse 13.03 02. Her ble det under første del av konferansen presentert to innlegg, henholdsvis om motivasjonslønn<sup>2</sup> og bruken av velferdsgoder i bedrifter.<sup>3</sup> Dernest la de tillitsvalgte fra de 4 ulike case-bedriftene frem hvordan lønnsystemene fungerer i de respektive bedriftene. Dette ligger til grunn for beskrivelsen av lønnsystemene i denne rapporten. Samtidig har vi ikke gått detaljert inn på disse, for å sikre bedriftenes anonymitet. I tillegg har vi brukt en del av det intervjumaterialet som er innhentet i forbindelse med hovedoppgavearbeidet. Det er intervjuer med tillitsvalgte og medlemmer i de 4 bedriftene som er kjernen i dette datagrunnlaget. I samråd med styringsgruppen for prosjektet har vi valgt å avgrense datainnsamlingen til 4 case-bedrifter, for å kunne gå i dybden med lengre intervjuer innen hver av bedriftene.<sup>4</sup> En hovedgrunn til dette valget er at vi ønsker å fokusere på tillitsvalgte og medlemmers forståelse og opplevelse av forholdene i bedriftene, noe vi ikke ville kunne gjort med et spørreskjema.

Medio oktober 2002 forelå det et utkast til en rapport. Denne dannet grunnlaget for den tredje konferansen innen rammene av prosjektet, som ble avholdt 14.10.02. Deltakerne hadde fått tilsendt rapporten i forkant. På konferansen ble først hovedpunktene i rapporten presentert, og deretter ble de drøftet av deltakerne. Dette ga et grunnlag for både å presisere deler av rapportutkastet, og å trekke frem aspekter som ikke var godt nok fremhevet. Andre del av konferansen tok sitt utgangspunkt i spørsmålet om mulige strategier. Det kom her frem en rekke synspunkter på strategivalg og dessuten på forbundets rolle i forhold til klubbene. Ut over at denne - og de andre - konferansene i seg selv ga en mulighet for erfaringsformidling mellom deltakerne, ga den også muligheten for å revidere rapportutkastet og å tilføre det nye momenter.

---

<sup>1</sup> Se prosjektnotatet, 13.01.02.

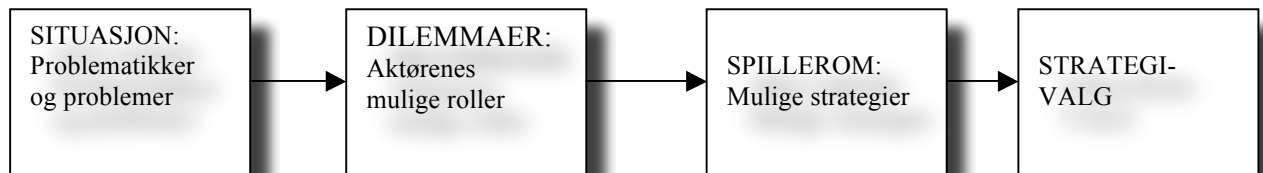
<sup>2</sup> Innlegg av Knut Arild Larsen, ECON.

<sup>3</sup> Innlegg av Bitten Nordrik, på grunnlag av hovedoppgave (cand.polit., Universitetet i Oslo, våren 2002).

<sup>4</sup> Vi har gitt bedriftene betegnelsene A, B, C og D.

### 3. Spillerom og strategi

I og med at denne rapporten i stor grad handler om strategispørsmål, er det viktig å gi et bilde av hvordan vi behandler dette i forhold til ulike aktørers rolle. Det er forbundets og klubbenes rolle å velge strategier, mens rapporten belyser det spillerom som ligger til grunn for strategivalg. Strategivalgenes grunnlag kan illustreres med følgende enkle figur:



Utgangspunktet er at vi forsøker å beskrive situasjonen i bedriftene ut fra den tilgjengelige informasjonen. Dette gir et grunnlag for å se hva som er viktige problematikker, slik de oppleves av ulike aktører. Men en beskrivelse av situasjonen må også inkludere aktørenes forståelser av sine egne roller i feltet, med fokus på mulige dilemmaer. Dette kan i neste omgang konkretiseres i forhold til spillerom, det vil si at man prøver å si noe kvalifisert om hva som er mulig å oppnå. På bakgrunn av dette vil fremdeles strategivalg være det viktigste. Men disse er nå ikke forstått som forankret kun i beskrivelsen av situasjonen, men også i at dilemmaer og spillerom er trukket inn som beslutningsgrunnlag.

Det må presiseres at denne fremstillingen av strategivalgenes grunnlag ikke medfører at de som velger strategi, det vil si forbundet og klubbene, må akseptere den konkrete beskrivelsen av verken situasjon, dilemmaer eller spillerom. Poenget er kun at en aksepterer at strategivalg må basere seg på å trekke inn mulige dilemmaer og å ha en mening om spillerom - selv om en endrer på forståelsen av hva det aktuelle spillerommet er.

### 4. Problemsituasjon

En samlet tolkning av det som ble lagt frem på de tre konferansene er at de aktualiserer et overordnet spørsmål om spillerom og strategi, både for forbundet og klubbene. Helt konkret er dette knyttet til spørsmålet om forbundet og tillitsvalgte i klubber i IKT-sektoren *på ulike områder* er i posisjon til å kunne føre en offensiv politikk mot ulike typer fleksibilisering, eller om man må forholde seg til endringer som man i beste fall enten kan påvirke noe eller bøte på skadevirkningene av. Dette er også et spørsmål om forbundet sentralt betrakter

desentraliseringen og individualiseringen som et problem, og om det bør og kan formes en sentral strategi som i det minste utgjør et felles grunnlag for ulike lokale klubbers konkrete strategier.

Ingen av disse spørsmålene bør ikke stilles som et generelt enten-eller spørsmål. Man må se på spillerrommet på ulike områder, noe vi vender tilbake til senere i denne rapporten.

Det som er felles for mange av innleggene på den første konferansen er at de rapporterer om en rekke ordninger i bedriften som er innført *uten at forbund eller klubb har kunnet eller ønsket å påvirke dette i vesentlig grad*. Dette gjelder en rekke forhold: utstrakt bruk av vikarer og innleide konsulenter (numerisk fleksibilitet), bruken av nye avlønningssystemer (fastlønn, opsjoner, individuell/prestasjonsbasert lønn, lønnskriterier, osv - som til sammen utgjør den finansielle fleksibilitet) og utglidning når det gjelder normalarbeidsdagen. Inntrykket ut fra flere innlegg og intervjuer er at dette er ordninger som er gjennomført uten at tillitsvalgte har kunnet gjøre så mye for å unngå det, men får oppgaver som mer og mer er knyttet til å arbeide med skadevirkninger av, og eventuelle overtramp i, denne typen prosesser:

A:TV1: (...) vi har mest drevet med opprydding og sånt i ettertid, når ting har gått feil.

Men i intervjuene fremkommer også eksempler på at dette ikke er det hele bildet:

A:TV1: Tidligere, før EL & I T Forbundet, vår klubb kom inn i bildet og begynte å blande seg i det, så hendte det til og med at folk fikk sparken. Rett og slett fordi de ikke var effektive nok. Det kunne være fordi de tok for få samtaler, men det kunne jo være fordi de brukte lang tid på hver kunde. Det er ikke alltid tallene er riktige i forhold til hva som har skjedd. Det er ikke alltid du kan lese hva som er faktisk, for å si det sånn. Men det er det slutt på nå.

Vurdert ut fra den informasjon de tillitsvalgte gir, og også de undersøkelsene som Mona Bråten (Fafo) har gjennomført, er bildet at det er lite av "den norske modellen" i IKT-sektoren. Lønnsdannelsen er langt på vei desentralisert i hele NAVO-området, og innslaget av deregulering (dvs at (deler av) lønnsavtalene individualiseres) er stort.<sup>5</sup> At dette per i dag er mest fremtredende på høyere stillingsnivå (Bråten 2001), må likevel ikke skygge for at det etter hvert kan bli vanligere også for stillinger på lavere nivå. NAVO-modellen, med integrerte A-del og B-delforhandlinger, gir samlet arbeidsgivere svært stort spillerom til å

---

<sup>5</sup> Avtalen fra lønnsoppgjøret i 2002 innebærer forøvrig at 100% av lønnsdannelsen gjøres lokal for akademikerne i KS-området, mens det i staten er en dreining mot at mer legges til potten for lokale oppgjør. I det hele tatt er ikke NAVO-avtalen så veldig forskjellig fra det som gjelder funksjonærer i privat sektor, og nå altså også i KS-området og delvis i staten.

påvirke lønnsfastsetting og lønnsrelasjoner i den enkelte virksomhet. Like viktig, og det er innebygd i prinsippene, så er det et integrert aspekt ved denne modellen at det vil bli store variasjoner mellom ulike virksomheter.

Spesielt den første konferansen gir samlet et bilde som kan oppsummeres som følger:

a) Det er en rekke nye ordninger innen bedriftene som står i sterk kontrast til fagbevegelsens uttalte verdier og mål. b) Mulighetene for å unngå eller fjerne disse ordningene er relativt små, av flere grunner.

Noen av disse grunnene er gitt ved selve avtalestrukturen. Denne er i stor grad tilpasset både ledelsen i virksomhetene og forbund eller grupper på arbeidstakersiden som aktivt går inn for både desentralisering og deregulering, og som ikke opplever «det nye arbeidslivet» som en uønsket liberalisering. Å føre en "tradisjonell" fagforeningspolitikk blir problematisk, dersom en med "tradisjonell" mener å unngå stor lønnsbredning og å unngå individualisering. Flere av innleggene på den første konferansen sier noe om dette og understøttes av dataene i det innsamlede materialet:

Konferanse 1: Egne medlemmer kan inngå individuelle lønnsavtaler, uten å melde fra om det.<sup>6</sup>

Konferanse 1: ...de (ansatte, vår anmerkning) skriver under på å ikke offentliggjøre det.

Konferanse 1: Mange varsler ikke klubben om de går over på fastlønn.

B:TV1: (...) fikk jo vite også nå at det finnes avtaler hvor du får utbetalt 80% av lønnen din – altså som grunnlønn – og resten er bonus. Og det skjønner vi heller ikke noe av og fatter ikke hvorfor ingen har fortalt oss om sånne ting før det plutselig kommer opp nå.

A:TV1: (...) Jeg har absolutt påvirkningskraft de gangene jeg blir tatt med, men vi har veldig mange ansatte som ikke helt tør det fordi det kanskje er provoserende å dra med en tillitsvalgt for å ta en prat om lønnen med lederen, dessverre.

Disse utvalgte kommentarene kan leses på flere måter. For det første indikerer de at det er vanlig at administrasjonen legger press på ansatte. For det andre - og det er kanskje det mest interessante her - så mangler det en håndheving av spillereglene. Sett utenfra virker det merkelig at det kan gå så glatt å kreve underskrift på at en ikke skal offentliggjøre en lønnsavtale. Dette er noe forbundet sentralt burde drøfte, i forhold til hvilke retningslinjer og prosedyrer klubbene bør ha.

---

<sup>6</sup> Det er uklart om dette innlegget mener å formidle at medlemmer her bryter med en fastlønnsavtale, der individuelle tillegg jo er en del av "pakken".



Å være organisert er verken populært eller nødvendigvis det vanligste. Å drive tillitsvalgtarbeid lokalt blir ekstremt vanskelig og karrierehemmende:

Konferanse 1: Lokale tillitsvalgte, har ofte ikke egne medlemmer i ryggen.

C:TV1: Men det er jo klart at av og til så kommer det kommentarer fra avdelingssjefen min....Det er mye... men det er sånn som man må leve med. Så lenge vi ikke har avtalt frikjøp så må vi bare leve med det.

I: *Tror du det går utover din lønnsfastsettelse?*

C:TV1: Er nok ikke helt fremmed for tanken.

B:TV1: Ja, du er fagorganisert og sånn. Du må klare deg med det. Det kan gå ut over lønn og arbeidsforhold (....)

Vedlegg 1 oppsummer punktvis i de fleste innleggene på konferansen, og anskueliggjør bredden i problemene som ble berørt. Oppsummert så langt gir den første konferansen på mange måter et bilde av både et forbund og klubber som i liten grad fører en offensiv politikk, i et system som er innrettet på både desentralisering og individualisering. Det er et bilde som stemmer overens med noe av det som ble formulert i et utkast til prosjektnotat for dette prosjektet:

«EL & IT Forbundet og tillitsvalgte (...) mangler en overbevisende strategi for å møte situasjonen i bransjen offensivt. Vi er mer haleheng til og kommentatorer av begivenhetene enn aktør i det politiske spillet om ansattes framtid og arbeidssituasjon».

Det er ikke uten videre lett å si noe klart om hvorfor man er på defensiven. På den ene siden gir både konferansene og intervjuene et godt grunnlag for å peke på forhold som kan bidra til å forklare at man er på defensiven, og å ikke gjøre det til et viljesspørsmål. På den andre siden er det også slik at det eksisterer et spillerom i forhold til flere typer saker. F.eks. viser det seg fullt ut mulig å unngå misbruk av vikarer, noe som oppslaget om Telenor Internett i Dagens Næringsliv demonstrerer (Dagens Næringsliv, 11.05.02). Likeledes er det klart at hemmeligholdelse av lønn er noe man kan komme på offensiven i forhold til. Spørsmålet er kanskje mer om valg av strategi angående dette kun skal skje lokalt. På den tredje konferansen var det flere innlegg som i realiteten innebar at de tillitsvalgte forutsatte flere føringer fra forbundet sentralt. Det ble uttrykt ønsker om utforming av enkelte kriterier for strategiutforming på tvers av klubbgrensene. Men vi observerer også tvetydigheter når vi ser dette samlet. Dette gjelder spesielt i forhold til om de tillitsvalgte eventuelt har ryggdekning blant medlemmene og de mulighetene de har for effektiv støtte fra forbundet sentralt til å kjøre ulike saker enten det gjelder overtid, vikarbruk eller annet.

## 5. Lønnssystemer

Den andre konferansens innlegg gir et bilde av en lønnsdannelse som enten i noen grad er kollektiv (med forhandlinger og generelle tillegg), eller at bedriftene ikke en gang har et lønssystem som fungerer lokalt.<sup>7</sup> Først gir vi en kort beskrivelse av lønnsbegrepet og deretter gjengir vi de viktigste trekkene ved lønssystemene i bedriftene.<sup>8</sup>

Lønn kan bestå av flere komponenter: (i) *Grunnlønnen* kan forstås som en fast avtalt rate per tidsenhet, og er den forutsigbare delen av lønnen. (ii) *Resultatlønnen* består gjerne av minst to komponenter: bedriftens resultater og den enkelte ansattes måloppnåelse. Dette er en mer uforutsigbar del av lønnen. (iii) *Tilfeldig lønn* er de mer midlertidige og uforutsigbare former for belønning som for eksempel opsjoner, flaske med vin og middag påspandert av arbeidsgiver.

Bedriftene som vi ser på i denne rapporten har lønssystemer som mer eller mindre er bygget opp på denne måten:

### 5.1 D

D har som mål å ha konkurransedyktig lønn, men ønsker ikke å være lønnsledende innenfor bransjen. Lønnsnivået er basert på markeds-, pris- og lønnsutviklingen generelt i samfunnet. Selve lønnsstrukturen baseres på undersøkelser i visse bedrifter, men stillingsvurderingen skjer gjennom D's såkalte PRG-system (Position Reference Guide) (Jordfald og Olberg 2002:81). D har resultatbasert avlønning for alle sine ansatte. Lønssystemet består av to deler med en fast avtalt lønn ("base salary"), som utgjør 90% av årslønnen, og en variabel lønn ("variable pay"), som utgjør 10%. Den variable lønnen er ikke et fast tillegg, men varierer etter både eksterne og mer individuelle kriterier. Et eksempel på førstnevnte er D's verdensomspennende resultater, mens et eksempel på sistnevnte er individuelle resultater i forhold til en personlig avtalt målsetting og kundenes tilfredshet med den jobben den enkelte ansatte i D har utført for dem. Den variable lønnen kan variere fra 0 til maksimum 15%. Ut fra individuelle resultater plasseres ("rates") de ansatte fra 1 til 4 etter gausskurveprinsippet, hvorav 1 er best og 4 er dårligst. "Ratingnøkkelen" er som følger:

1. 1 x 1,5

---

<sup>7</sup> Bruken av ordet "lønssystem" er kanskje tvetydig. Av noen brukes det kun om systemer som i det minste har en delkomponent som er kollektivt avtalt, og ikke om interne avtaler som er individuelle eller inngått kun med en husforening. Andre bruker det om ethvert lønns- og belønningssystem.

2. 1 x 1,0

3. 1 x 0,6

4. 1 x 0

I tillegg til denne variable avlønningen/belønningen på 10% kan ansatte som har gjort en spesielt bra jobb få en så kalt ”award” i tillegg. Eksempler på slike “awards” er: vinflaske, CD spiller og ”dinner for two”.

D er en matriseorganisasjon hvor den ansatte har to ledere. Den ene lederen er en såkalt PDM eller personalleder. Med denne lederen diskuterer den ansatte hvilke mål som skal nås i løpet av året. Den andre lederen er en så kalt RDM, og er den som styrer med ressurser og som har kunnskap om det fagområdet den enkelte jobber innenfor. Det er RDM som bestemmer hva den enkelte skal jobbe med, som skaffer den enkelte oppdrag og som styrer tidsbruken mellom den enkelte ansatte og dens leder.

De ansattes individuelle mål er grunnlagt på en målsettingssamtale eller medarbeidersamtale mellom den enkelte ansatte og PDM. I fellesskap kommer disse fram til hva som skal være den ansattes målsetting for kommende år. Dette enes man om i løpet av første kvartal og ”belønningen” blir utbetalt i februar året etter. Det er den ansatte selv som må gå til sjefen for å informere om at målekriteriene må endres hvis den ansatte ser at de avtalte målene ikke nås av ulike grunner. I utgangspunktet er målsamtalen en samtale som finner sted en gang i året, men kan ved behov finne sted oftere hvis den ansatte ønsker å justere tidligere avtalte mål grunnet uforutsette hendelser. Målsettingsavtalene består av to komponenter: PBC – Personal Business Commitment og IDP – Individual Development Plan

Alle ansatte er delt inn i såkalte ”band” (lønnsgrupper) rangert fra 1-10 og den enkeltes plassering avgjør om det utbetales overtid, eller om overtiden er innbakt i grunnlønnen. De som er plassert i “band” 1-5 får betalt for overtidsarbeide mens de som er plassert i “band” 6-10 ikke gjør det - grunnet høy grunnlønn. EL & IT har de fleste av sine medlemmer i band 6-8.

## 5.2 B

De lokale lønnsforhandlingene i B føres på grunnlag av bedriftsmessig suksess og er basert på følgende kriterier: virksomhetens økonomi, produktivitet, fremtidsutsikter og

---

<sup>8</sup> Beskrivelsen er basert på innleggene og skriftlig dokumentasjon, men i tillegg er det lagt til noen utfyllende kommentarer fra intervjuene.

konkurranssevne (herunder lønsmessig markedstilpasning) og på individuelle resultater (Overenskomst mellom LO-Stat & EL & IT Forbundet og NAVO/B, 2002).

Overenskomsten mellom NAVO og LO-Stat gjelder for hel- og deltidsansatte ved B, men omfatter ikke bedriftens øverste ledelse. Lønnssystemet er bygget opp av 13 lønnsgrupper som innbyrdes er delt inn i fem nivåer. I lønnsgruppene 1-6 forutsettes det en minimums lønnsutvikling etter 2 år, som varierer fra 5 000 kr. i laveste lønnsgruppe til 8 000 kr i høyeste lønnsgruppe. Lønnsforhandlingene mellom B og EL & IT Forbundet er basert på årlige forhandlinger mellom NAVO og LO-Stat/EL & IT Forbundet. I overenskomstens §4.2 presiseres hvilke objektive og målbare kriterier som skal benyttes ved individuell avlønning (Overenskomster mellom LO-Stat/EL & IT Forbundet og NAVO/R (NAVO/B AS), 2000:6):

*Kompetanse:* Utdanning, kurs og erfaring i henhold til enhetens kompetanseplan

*Ansvar:* Utvidet ansvars- og arbeidsoppgaver, mer komplekse oppgaver

*Faglig dyktighet:* Kvalitet (måles i henhold til kjente krav), spiss- og breddekompetanse

Overenskomsten presiserer videre at ulike bonus- og provisjonsordninger kan avtales (Ibid: 7). Ledelsen har resultatlønn og deres bonus utgjør gjerne 1-3 månedslønner.

B har to lønssystemer som omfatter de med fastlønn og de med provisjonsbasert lønn. I sistnevnte lønssystem plasseres selgerne. Lønnsamtalene som sådan er en administrativ prosess hvor fagforeningen ikke er inne. Disse samtalene skal foregå en gang per år og skal dreie seg om den enkeltes individuelle lønn.

### 5.3 A

I likhet med B føres de lokale lønnsforhandlingene i A på grunnlag av virksomhetens økonomi, produktivitet, fremtidsutsikter og konkurransevne (herunder lønsmessig markedstilpasning) og individuell måloppnåelse basert på kompetanse, ansvar og faglig dyktighet (se pkt 5.2). Alle ansatte skal ha en medarbeidersamtale eller lønnsamtale med sin leder en gang per år. Her skal det gis mulighet for å diskutere egen lønn og lønnsutvikling, samt hvilke vurderinger som ligger til grunn for lønnsfastsettelsen. Videre er partene enige om at det skal legges vekt på lavlønn/likestilling/likelønn samt at langtidsutdannede skal tas hensyn til ved lønnsfastsettelsen (Overenskomst mellom LO-Stat & EL & IT Forbundet og NAVO).

Ved Hovedoppgjøret i 2000 fikk den lokale klubben til en protokoll for lønssystemet, men det har ikke blitt gjort noe mer i forhold til dette. Ved mellomoppgjøret i 2001 ble det uttalt at det ikke var noen grunn til å ha et lønssystem. Bedriftens politikk er at individuelle systemer er best for den enkelte, og oppfordrer samtidig til hemmeligholdelse av lønn. I protokollen av 01.04.02 om forhandlinger om overenskomster del B, ble det enighet om at det gis et generelt tillegg på 11 250 kr til ansatte som tjener under 350 000 kr og et generelt tillegg på 9 500 kr til de som tjener over 350 000 kr. For den sistnevnte gruppen settes det i tillegg av en pott på 1%. Denne potten fordeles gjennom forhandlinger mellom partene på bedriften.

Bedriften har en form for målesystem hvor den ansatte etter 6 måneders ansettelse blir vurdert etter følgende kriterier:

1. Kvantitativ logging (antall samtaler)
2. Kvalitativ logging (nøyaktighet i forhold til arbeidet)
3. Bidrag til avdelingen (sosiale ting, «trynetillegg»)
4. Kompetansetest (hvis det går dårlig på denne kan du falle ned i systemet igjen)
5. Forsentkomming og sykefravær

Dette systemet er poengstyrt, og alle punktene teller likt.

#### 5.4 C

C har ikke noe lønssystem i tradisjonell forstand, men de har et såkalt tittelgruppesystem<sup>9</sup>. Dette systemet er delt opp i grupper fra 2-10. Eksempler på hvem som befinner seg i gruppe 2 er vaktmester, sentralbord og kantine. Gruppene 3 til 6 er rene tittelgrupper som går fra junior til senior konsulent. I dette rommet er det mer eller mindre automatiske opprykk hvert annet år. Tittelgruppe 7 gir dekning av telefon etter statens satser, samt fri avis. Tittelgruppe 8 og 9 gir fri telefon, gratis avis og mulighet for firmabil om ønskelig. Tittelgruppe 10 er stort sett direktører, men det er ingen forutsetning for å nå denne gruppen. For gruppene 7 til 10 er det ingen automatikk, da skjer opprykkene etter en samlet vurdering for hele bedriften. De fleste avdelingssjefene ligger i tittelgruppe 8 og 9, men det er også mange ”vanlige” ansatte i disse gruppene. En av fordelene ved systemet er at om en avdelingsleder ønsker å gå

---

<sup>9</sup> Snittet av medlemmene i EL & IT finnes i tittelgruppe 5-6. De hovedtillitsvalgte er i gruppe 7 med unntak av de i Husforeningen som er i gruppe 9.

tilbake til "operativ" virksomhet beholder han tittelgruppe. Systemet bidrar også til en viss grad å likestille karrieremulighetene operativt og administrativt.

Utdannelse har betydning for hvilken stillingsgruppering du blir satt i ved ansettelse, men etter at man er ansatt går det ikke å "flyte" på en utdanning. Da er det den enkeltes kompetanse og bidrag til avdelingen og bedriftens resultat som legges til grunn ved fastsettelse av individuelle tillegg. Enkelte grupper, som kantinepersonale og sentralbord, har ikke individuelle tillegg. Man tar utgangspunkt i kriteriene i "Esso Lø"<sup>10</sup>, men det er også rom for skjønn.

C har ikke noe beskrevet lønnsystem. De forhandler fram en ramme med fordeling på generelle tillegg og en pott for personlige tillegg. De tillitsvalgte får oversikt over alle personlige tillegg og kan påpeke åpenbare skjevheter. De tillitsvalgte har ikke anledning til noen form for "Robin Hood-fordeling", det vil si ta fra de som har mye og gi til de som blir tapere. Erfaringen med dette systemet er at det innbyr til skjevheter. Ved siste oppgjør i C hadde man ved første forslag gått ut over rammen for personlige tillegg slik at det ikke var noe å justere med, selv om de tillitsvalgte fikk medhold i at det eksisterte skjevheter. Strategien før neste oppgjør er at de tillitsvalgte skal prøve å la deres argumenter, for de som kommer skjevt ut, gå ut til avdelingssjefene sammen med avdelingspotten. På denne måten håper de å bli hørt før første forslag.

I alle de 4 bedriftene er altså både lønnsfordelingens *kriterier* og de *prosessene* som brukes for å gjennomføre evaluering i stor grad individualisert, samtidig som de er delvis forankret i kollektive avtaler.<sup>11</sup> Dette er et faktum som må ligge til grunn for forståelsen av spillerom i det følgende.

Med bakgrunn i det som er skissert så langt skal vi i de følgende to kapitlene utdype det strategiske aspektet (kapittel 6), og deretter se nærmere på noen av de enkeltproblematikkene forbundet og klubbene kan gå videre med (kapittel 7).

---

<sup>10</sup> "Esso Lø" omfatter en stor dokumentasjonsperm som vi ikke har hatt tilgang til.

<sup>11</sup> Jordfald og Olberg (2002:59-69) presenterer statistikk angående utbredelsen av ulike typer avtaler (fastlønn/fastlønn med bonus, privat avtale/delvis tariffavtale o.s.v). Generelt viser statistikken relativt stor variasjon innen ulike deler av IKT-sektoren. Private avtaler er svært utbredte. F.eks. får kun hver fjerde ansatt i IKT-databehandling sin lønn fastsatt ved helt eller delvis tariffavtale, mens omtrent 65% i IKT-telekommunikasjon får det. Om de 9 case-bedriftene de i tillegg intervjuet i, sier forfatterne at individuelle lønnsavtaler er generelt akseptert blant ansatte. Det viktigste i vår sammenheng er imidlertid at de statistiske dataene viser variasjon og dermed at generelle strategier er vanskelige å utforme. Om det f.eks på aggregert nivå er relativt lite utbredt bruk av og stor skepsis til individuell lønnsfastsettelse, har det liten betydning for bransjer eller virksomheter der individuell lønnsfastsettelse er helt vanlig og allment akseptert.

## 6. Spillerom – strategivalg: Eksempler

Spørsmålet om strategier må, som vi allerede har begrunnet, koples til en forståelsen av spillerommet – hva som er mulig og realistisk.

Dette angår for det første spørsmålet om offensive versus defensive strategier. LO og de fleste av LO's medlemsforbund har langt på vei fokusert på å *unngå* desentralisering og deregulering av lønnsfastsettelsen. I noen forbundsområder har dette også vært vellykket. Spørsmålet er likevel: om det ikke også må utvikles en politikk og ulike delstrategier for hva en gjør innen en desentralisert og delvis deregulert bransje, deler av en bransje eller virksomhet? Er situasjonen at denne desentraliseringen og dereguleringen er fast etablert? Vi mener ikke at det er et generelt og entydig svar på dette. Bransjen består av mange bedrifter med til dels svært ulike virksomhetsområder som spenner fra alt fra forskning til kundebehandling. Dette innebærer en heterogen arbeidsstyrke med til dels store forskjeller i utdanningsbakgrunn, stillingsnivå og kompetanse. Man kan dermed anta at disse har svært ulike interesser i forhold til desentralisering og deregulering, og at konsekvensene av dette vil være forskjellige for ulike ansatte. Bedrift A, avdeling Y kan ikke sies å praktisere deregulering i nevneverdig grad til tross for at overenskomsten inneholder kriterier for individuell belønning. En av grunnene til dette kan være at kriteriene i liten grad ser ut til å være tilpasset avdelingens ansatte og deres arbeidsoppgaver<sup>12</sup>. Avdelingen er kjennetegnet av unge mennesker med lav formell utdanning, eller unge som er i en utdanningsfase. For det andre er det lite kompetansekrevene jobber – all nødvendig opplæring foregår på selve arbeidsstedet. For det tredje har avdelingen en utstrakt bruk av vikarer som ikke omfattes av et slikt deregulert lønnsystem.<sup>13</sup> Når da individuell belønning skal foregå etter kriterier som kompetanse (utdanning og kurs), ansvar (utvidede ansvars- og arbeidsoppgaver, komplekse oppgaver) og faglig dyktighet (kvalitet som måles i henhold til kjente krav og spiss- og breddekompetanse), aner man at dette kan bli vanskelig å praktisere:

A: M2: (...) Jeg har vært med de lønnsopprykkene som har vært generelt, men ikke noe personlig lønnstillegg og sånt noe. Det har jeg ikke sett noe til og det synes jeg er svakt (...) Men kvantifiser det liksom, det er ikke helt greit, ikke med den jobben vi har. Det er vanskelig å måle det.

---

<sup>12</sup> I følge Bråten (2001) legges det generelt mindre vekt på individuelle vurderinger for ansatte på lavere stillingsnivå, enn det gjøres for ansatte på høyere nivå i en del NAVO-virksomheter.

<sup>13</sup> Vikarer lønnes av vikarbyrået, og ikke av bedriften de er utplassert hos. De har dermed en fast timelønn som byrået har fastsatt uavhengig av personlig innsats. Bedrifter som leier inn vikarer betaler som regel 50% mer i timen til byrået enn det vikaren får utbetalt av byrået.

Til forskjell fra bedrift A har bedriftene B og C individuelle belønningssystemer både formelt og i praksis. Dette viser at man ikke kan snakke om IKT-bransjen som om det er en homogen helhet av bedrifter, og hvor strategiutforming skal eller bør være lik på tvers av de ulike bedriftene. Spørsmålet blir da hva klubben kan gjøre på lokalt plan for at en eventuelt bruk av slike systemer best mulig kan tilpasses til og komme flest mulig av de ansatte til gode.

Svaret på spørsmålet om betingelsene tilsier offensive eller defensive strategier må ligge til grunn for strategiutforming. På det konkrete plan betyr det at en må danne seg et detaljert bilde av spillerom, det vil si om de ulike ordninger er *gitte (eller vanskelig å påvirke)*, *lar seg modifisere* eller om de *kan erstattes med andre ordninger*. Med utgangspunkt i de ulike ordninger i bedriftene (jfr beskrivelsen av lønssystemene i kapittel 5) er dette et svært viktig spørsmål å gå videre med, og vi skal derfor i dette kapitlet gå nærmere inn på det. Det angår også hva både forbund og klubber må sette som minimumsbetingelser for at organisering skal være meningsfylt. Krever ikke det at det eksisterer avtaler som i all hovedsak overholdes? Videre er det vel også ytterst problematisk å akseptere at lønn skal hemmeligholdes, det vil si at det synes nærliggende med en endringsstrategi:

D:TV1: Nei..., ja, altså – i utgangspunktet så er lønn personlig. Lønnen din er egentlig kun et anliggende mellom arbeidsgiver og deg. Det er ikke god kutyme å snakke om hva du har i lønn i D, men det er ingen som kan hindre meg i å si hva jeg har i lønn. Og for de av oss som har vært her en stund er vant til å snakke om dette her, for det var ikke noe problem i (bedrift Å) for eksempel å si hva du hadde i lønn, og der hadde du liste på samtlige - der fikk vi som tillitsvalgte liste på samtlige ansatte. Nå får vi kun på våre egne medlemmer, men vi samarbeider jo såpass at vi kan sammenligne grupper og sånt noe. I den grupperingen, de som har vært her en stund, som har noen år på baken – de snakker veldig åpent om dette her. Og så har du kanskje de nye som ikke er fullt så åpne på det fordi de har ingen historie på det, eller erfaring med det. Og det er klart at de har helt sikkert under ansettelsen fått beskjed om at dette er mellom oss. Og de yngste er som regel heller ikke organisert, ikke sant. Det henger litt sammen med erfaringene dine i arbeidslivet, egentlig. På hva du er vant til.

D:TV2: Lønn er egentlig et ikke.. tabu... Altså vi prater jo lønn, men i gamle D så var lønn noe du ikke pratet om. Du visste ikke hva naboen tjente, og det har blitt sånn nå også da, at vi vet ikke heller ikke nå hva naboen tjener fordi vi vet ikke om han har fått individuelle tillegg, for nå går en del av potten til... som regel så får vi forhandlet fram en del av potten til generelle tillegg og så går en del av potten til individuelle tillegg.

En kan jo imidlertid også spørre om ulike klubber faktisk er i posisjon til å påvirke spørsmålet om hemmeligholdelse av lønn som norm. Sitatene ovenfor antyder at det utvikles en kompensierende strategi for å motvirke dette, men ikke for å løse problemet. Er dette bare



en realistisk tilpasning? Hemmeligholdelse kan utenfra sett virke som noe som ikke isolert sett er så viktig. Men spørsmålet er om ikke dette er nokså viktig som personalpolitisk instrument i forhold til muligheten for (delvis) individualisering av lønnsavtaler. Dette gjelder særlig fordi ledelsen vet at det er nokså lite spillerom for ulik behandling og premiering i et system der forskjellene er kjente og kan skape misnøye om de blir for store. Dette eksemplet viser med andre ord at det ikke er enkelt å avgjøre hva som er en realistisk strategi. Dessuten viser det problemet med å fokusere på enkeltsaker, fordi hemmeligholdelse kanskje må ses som en integrert del av selve individualiseringen av lønnsforholdet. Spørsmålet er hvordan forbundet og klubbene skal forholde seg til hemmeligholdelse, hva som er spillerommet for å kunne gjøre noe med det?

Et eksempel på muligheten for en mer modifierende strategi er knyttet til f.eks. at normalarbeidsdagen avskaffes. Om dette betraktes som fast etablert (og vanskelig å påvirke), er det viktig for eksempel å arbeide med en ny strategi for hvordan både prosedyrer og kriterier for hvordan rimelige leveringsdatoer for et arbeid settes. Men dette er nok ikke er så enkelt i praksis. Så lenge bedriftene har konkurrenter og kundene i stor grad orienterer seg mot pris og leveringsdato, vil alltid noen kunne forsøke å levere tjenesten både billigere og hurtigere enn konkurrenten. Det hjelper lite om EL & IT/klubbene, som alle andre i tilsvarende situasjon, krever kriterier for hva som er rimelige leveringsfrister hvis ikke konkurrentene har samme forståelse av hva som kan oppfattes som rimelige frister. Samtidig må også kundene få en forståelse av hva de kan forvente i forhold til de fristene de gir sine oppdragsgivere, noe en av de tillitsvalgte har ment å se endringer i:

D:TV1: (...) Men på mange måter så tror jeg faktisk at det har blitt litt bedre og at kunden også har større forståelse for at ting tar tid.

Samtidig som han erkjenner at:

D:TV1: (...) De som kan styre tiden sin veldig selv, jeg selv er et eksempel på det, har nok mest overtid i "peak"- perioder, altså hvor det nesten er håpløst å unngå at du får overtid. Hvor ting bla pga tidsfrister hoper seg opp så du er nødt til å ta det der og da. Du kan liksom ikke skyve det over til neste dag fordi det vil gå direkte ut over kunden og deg selv (...).

I datamaterialet er nettopp spørsmålet om press i forhold til leveringen av et stykke arbeide svært framtrødende. Spesielt slutfasen av prosjekter er gjerne preget av mye overtidsgjøring:

C:M1: Det er gjerne i forbindelse med prosjekter og avslutning av prosjekter og sånne ting at du kommer litt på hæla med tidsfrister og sånt at det da kan bli mye overtid i en periode.

*I: Så det går litt i bølger?*

C:M1: Ja, men det er ofte de samme folkene som har overtid. Det er sånn litt betegnende at det er igjen tilbake til det at folk sitter og prøver å holde på sin egen kompetanse, så det er ikke mulig å spre overtiden på andre hvis kompetansen ikke er spredd i forkant. (...) For det er mot slutten det ofte topper seg og da er det de som har vært med hele tiden som blir lidende. Så det er nok utstrakt bruk av overtid, og overtid som ikke er blitt godkjent.

D:M1: (...) Det er avhengig av prosjektet du er i og hvor nære du er leveringstidspunkter og sånne ting. Så det er klart det at det er grupperinger her som jobber ekstremt mye i en sluttspurt for eksempel. Og det kan være å gi et tilbud og det kan være å levere en leveranse som skal leveres til riktig tid så det jobbes nok en del overtid, men jeg tror ikke det er noe sånn ekstremt. Det er mulig det er litt ujevnt fordelt faktisk altså (latter). [...] Nei, den siste perioden så har jeg ikke hatt sånne belastninger, men vi hadde en del tilbud i fjor som var ganske tøffe og da var det sånn helgejobbing og sånt da, for å bli ferdige. Men det er jo korte perioder så det er uproblematisk.

B:TV1: (...) så fikk vi mailer fra kritiske personer, holdt jeg på å si, virksomhetskritiske personer kl 04.30 om morgenen. Jeg vet at flere av dem gjorde om mailen sånn at de skulle bli sendt av gårde 07.05, men vi vet når de satt og jobbet allikevel. Så det er veldig, veldig kritisk i mange prosjekter og... For ting skal skje, det skal være på lufta (...). Du har ikke noe slingringsmonn og det er mange hendelser som du ikke har herredømmet over som da kommer inn som endringer i siste liten og de må du bare ta hensyn til. Men det er jo også større og mindre prosjekter hvor du da sitter kanskje overtid noe, men ikke på den måten.

Det er også viktig å fokusere på at avskaffelse/svekkelse av normalarbeidsdagen innebærer et mer fleksibelt tidsregime, og er interessant i forhold til begrepet overtid. Med mer fleksible former for arbeidstid overlates det til det enkelte individ å bestemme arbeidshagens varighet og innhold. Undersøkelser viser da at individene jobber mer enn når det er klarere grenser for arbeidstid (Allvin m.fl. 1999) og at tidligere betalt overtid erstattes av ubetalt mertid (Kvande 2002). Med regjeringens forslag om en økning i årlig overtid ligger det implisitt at det er det enkelte individ som skal sette grenser for egen arbeidsinnsats. Hva vil dette innebære i praksis og hvordan kan man møte det?

B:TV1: Vi får jo rapporter på overtid, men vi får kun rapporter på de personene som har overtidsbetalt og hva er overtid når du ikke har arbeidstid? Er du hjemme med sykt barn, så skriver du at du har hjemmekontor den dagen. Du kanskje går fra jobben kl 16.00 fordi du skal hente barn i barnehagen, og så spiser du middag med familien og så setter du deg ved pc'n - ja 20.00 kanskje, for da er nyhetene omme og så sitter du kanskje både til 23.00 og 24.00.

*I: Og det er en type jobbing som de ikke får betalt for?*

B:TV1: Får ikke betalt i det hele tatt. Og i og med at du har ikke så veldig mye arbeidsoppgaver som er sånn definerte, men du har en frist for å levere. Og når leveransen skal så ..være innen en tidsfrist så skal du levere og da er det ingen som spør deg hvor mye syk har du vært, hvor mange ganger har dine barn vært syke. Resultater, resultater, resultater - det er det eneste som teller.

Konferanse 3: Bedriften bruker betegnelsen selvstendig stilling for å unngå overtidsbetalt. Du bestemmer selv arbeidstiden. Mye bruk av hjemmekontor, ikke syke – jobber i stedet hjemme.

Jordfald og Olbergs undersøkelse viser et nokså komplekst bilde av vurderinger av arbeidstid i IKT-sektoren sett under ett. Svært mange (70-80%) oppgir at de er *styrt* av presise resultatkrav eller tidsfrister, mens det gjelder om lag 90 % i IKT-telekommunikasjon. Samtidig oppgir svært mange at de *selv* kan bestemme tidsfrister eller arbeidstempo, i telekommunikasjon er dette ca. 75 %. Samtidig er svært få ganske eller svært misfornøyd med arbeidsmengden i jobben sin, i IKT-telekommunikasjon godt og vel 15 % (Jordfald og Olberg 2002:44-47).

Samlet sett er det heller ikke lett å avgjøre hva spillerommet for strategiutforming er i forhold til fleksibel arbeidstid. En betraktning er at de arbeidstakerne det gjelder bytter tidsautonomi som et gode mot at de aksepterer at de styres ved hjelp av tidsfrister. I dette perspektivet blir også den nye arbeidstidsreguleringen å betrakte som hovedsaklig positiv, og de negative sidene som noe man i liten grad kan påvirke fordi det er "prisen for autonomien". Det kan stilles som et spørsmål om det er mulig å forme en politikk for hva som er krav til organisering av fritt/autonomt arbeid, og dermed hva som er grensene for misbruk eller utglidninger? Vi tviler på at dette er mulig, ettersom det i en rekke yrker er vanlig praksis å styre via leveringsfrister kombinert med autonomi i arbeidet - uten bruk av kriterier for å hindre utglidninger.

Et annet eksempel er om en går ut fra at lønssystemene i hovedsak er gitte i overskuelig fremtid. Hvordan kan man da komme i inngrep med/påvirke kriteriene som brukes? Beskrivelsene på de to første konferansene peker i retning av at det er ekstremt mye vilkårlighet<sup>14</sup> i denne typen prosesser, og en kan vel regne med at f.eks. forslag og innspill på et slikt område kan ha et nedslagsfelt blant mange ansatte? Et hovedproblem med at lokale

---

<sup>14</sup> Et problem er vel at noe kun er vilkårlighet når en går ut fra at en type regelorientering er det normale. Grenseoppgangen mellom at noe oppleves som vilkårlig fremfor skjønnsmessig er vanskelig, og antagelig i

avtaler blir så omfattende, er også at det utvikles lokale kriterier for ulike typer ordninger. Spørsmålet blir da om fullt ut lokale kriterier er mindre skjønnsmessige (og eventuelt mindre vilkårlige) enn arbeidsgivernes, dersom de ikke har et grunnlag i noen felles føringer fra forbundet? Klubber og forbund bør vel, uansett hvor mye man må akseptere lokale avtaler, utvikle kriterier som gjør at man lokalt i det minste har visse føringer å gå ut fra<sup>15</sup>:

Konferanse 3: Vi må ha en langsiktig, felles strategi. I dag jobber klubbene for mye for seg selv. Vi er forskjellige og det må tas med i en felles strategi – må tillate forskjellighet.

Et hovedproblem i forståelsen av strategier er at en går ut fra at alle organiserte har omtrent samme interesse som ligger til grunn for *at* de organiserer seg og dernest i hva de ønsker å bruke organisering *til*. I det innsamlede materialet er hovedbegrunnelsen for fagorganisering trygghet i jobben, og dette samsvarer med andre undersøkelser om motiver for fagorganisering (Jordfald og Olberg 2002:87):

D:TV1: (...) Og så er det selvfølgelig en trygghetsfaktor i det og det er nok det de fleste kjenner igjen (...)

D:TV2: (...) I en konfliktsituasjon – i en oppsigelsessituasjon så har du jo en organisasjon i ryggen. Altså jeg vil jo si det sånn at jeg føler meg trygg i en organisasjon enn ikke i en organisasjon. Du har litt flere som kan stille opp for deg osv og bistå deg. (...)

B:TV1: Så ble (...) slått sammen og i det kjølvannet der var det nedbemanning. Da var det plutselig veldig lett å organisere den type medarbeidere.

*L: Hva synes du om det?*

B:TV1: Som gruppe, greit for de visste jo at noe kanskje skulle skje, men det skjedde jo ikke noe med en gang, men vi har dessverre hatt en del tilfeller nå i forbindelse med nedbemanning hvor de begynner å ane i sin egen avdeling at nå begynner det å haste og så melder de seg inn (...)

Dette må selvfølgelig ses i sammenheng med den lavkonjunkturen bransjen opplever, men det er altså få andre forhold som trekkes frem. På spørsmål om det er noen fordel å være organisert med tanke på lønn svarer de fleste intervjuede nei – og noen tvert i mot. Enkelte begrunner sitt medlemskap ved å fokusere på kollektivistiske/solidariske verdier, mens andre ser ut til å ha et større fokus på individuelle fordeler. På den annen side kan det også være interessant å fokusere på grunner til at mange IKT-ansatte ikke velger å organisere seg. Et

---

endring. Det ser en blant annet i at et ord som "trynetillegg" for mange ikke lenger er naturlig å bruke om ulike typer personlige tillegg.

<sup>15</sup> Dette er også Bråtens (2000) viktigste konklusjon.

spørsmål som også bør tas opp er om man ønsker at forbundet skal jobbe med lønsspørsmål, eller om man oppfatter det slik at fagorganisering har en reell betydning for lønsspørsmål.

I de utvalgte bedriftene tegner det seg et bilde av organisasjoner hvor mange i ledelsen stiller seg negativt eller tvilende til organisering, noe som antakeligvis har en viss betydning for om man velger å organisere seg eller ikke<sup>16</sup>:

D:TV2: Hadde ledelsen fått bestemme, så hadde de nok sett at det ikke fantes noen fagforeninger (...)

A:TV1: (...) Det er veldig forskjellig. Det er enkelte ledere som er direkte motstandere, men så er det andre som setter pris på det. De ser liksom fordelene av å kunne samarbeide (...) Så har vi de som er helt kategorisk i mot, som bare går rundt og sprer negativ informasjon og sånne ting. Det er veldig forskjellig. (...) Vi har også hemmelige medlemmer som betaler på giro og som ikke vil bli trukket.

C:M1: Toppledelsen vet jeg ikke er interessert i noe fagorganiserte i det hele tatt. De vil helst ikke ha det i hele tatt. [...] Det blir litt annerledes når du kommer lenger ned (...)

B:TV1: Ja... i en eller annen strategiplan – jeg har ikke sett den selv, men jeg fikk referert den (...) så står det sånne positive og negative sider. Blant de negative sidene så står det nettopp at vi hadde så gode arbeidsforhold ved at vi har jo en overenskomst, vi har jo en hovedavtale og det var spesielt hovedavtalen og at fagorganisasjonene var så sterke. Det ble sett på som negativt i firma. Begrunnelsen ble ikke kommentert, men det var pga at vi antakeligvis må tas med og det er sikkert ikke like behagelig bestandig.

I følge en av de ansatte kan et medlemskap i en fagforening rett og slett innebære lavere lønnsvekst enn de uorganiserte:

C:M1: (...) Lønnsmessig så har det kanskje vært hemmende å være organisert. Du har hele tiden måttet følge lojalt det som har blitt besluttet i tillegg, i generelle tillegg og prosenttillegg. Hvis du ikke har vært organisert så har du gjerne fått akkurat det samme, men kanskje også noe trynetillegg og sånn ved siden av. Det har kanskje vært litt mer vanskelig når du har vært organisert.

Konferanse 3: Bedriften er tillitsvalgtfiendtlig. Har fått 0 i personlige tillegg de senere år.

---

<sup>16</sup> Dette er en økende trend i bedrifter i Storbritannia. Denne uviljen mot organisering knyttes til bruk av HRM hvor bedrifter i økende grad søker å overbevise arbeidstakerne om at fagforeninger ikke lenger har noen hensikt (Bratton og Gold 1999:349).

Store grupper i EL & IT har det som kan kalles *fagbasert kollektivism* som sin interesse (Scheuer 1986, Fennefoss 1988). Det vil si at de er opptatt av å forhandle kollektivt, men samtidig aksepterer fagbaserte lønnsforskjeller (ut fra fag eller yrke) i større grad enn de *kollektivistiske* forbund i LO som er utjevnings- og likhetsorienterte. Scheuers tenkemåte inkluderer også to andre orienteringer som han kaller *serviceorientering* og *profesjonalisme*. De viktigste kjennetegnene fremgår av oppsettet nedenfor:

<b>Serviceorientering</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Primær lojalitet til bedriften</li> <li>* Lite positive til en opposisjonsstrategi mot ledelsen</li> <li>* Lav profil mht kollektiv inngripen (f.eks. lønn)</li> <li>* Medlemsorientering: Kollektiv og individuell bistand</li> <li>* Ikke likhetsorienterte</li> <li>* Lite avhengige av organisering</li> <li>* Funksjonærer med lederansvar (opprinnelig)</li> </ul>
<b>Kollektivism</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Likhetsorienterte</li> <li>* Kollektive forhandlinger</li> <li>* Avhengige av organisering</li> <li>* Lette å erstatte, organisering vanskelig</li> <li>* Ufaglærte arbeidere (varehandel, privat tjenesteyting)</li> </ul>
<b>Fagbasert kollektivism</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Mellomtype mellom kollektivism og profesjonalisme</li> <li>* Lettere for å organisere seg</li> <li>* Forskjeller i lønn ut fra fag, en viss likhetsorientering</li> <li>* Faglærte arbeidere</li> </ul>
<b>Profesjonalisme</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Lett for å organisere seg, men ikke avhengige av det</li> <li>* Relativt ensartede kvalifikasjoner</li> <li>* Ikke likhetsorienterte</li> <li>* Profesjoner og semi-profesjoner</li> </ul>

Disse orienteringene er interessante fordi de kan si noe om betingelsene i bedriftene vi her ser på. Profesjonsorientering (jfr det gamle AF og UHO) innebærer at en kan operere med kriterier for lønn og lønnsforskjeller som ikke er lokale eller individorienterte, men basert på utdanning - både type og lengde. Serviceorientering, som Scheuer bl a knytter til "... arbeidsledere eller annen form for betrodd arbeid", innebærer at de som er i denne situasjonen primært er/må være lojale mot virksomheten, og ikke aksepterer kollektivismen. Poenget for Scheuer er at alle de fire orienteringene er legitime, men ofte måles organiseringens vellykkethet kun ut fra kollektivismen, og delvis fagbasert kollektivism, som ideal. Problemet er ofte at det er vanskelig for ett og samme forbund å innarbeide ulike typer orientering for ulike målgrupper som forbundet har, både ut fra ideologisk grunnorientering og tradisjon, og ut fra det ofte ikke er vanlig å operere systematisk med spesifikke målgruppeforståelser.

I følge Valentin (2002:48, 50), som bruker "markedstermer" på organisering, må fagforeningene ha større fokus på hva som er god forretning for den enkelte med fokus på rådgiving og profesjonell service framfor fokus på solidaritet, og dette er like viktig i gode

som dårligere tider<sup>17</sup>. Tanken bak dette er at hvis fagbevegelsen klarer å levere en ettertraktet vare vil det også bli lettere å skape en kollektiv bevissthet. Dette er en av de tillitsvalgte inne på:

D:TV1: (...) Jeg tror folk ønsker valget selv. (...) Jeg tror det er litt nødvendig å tenke sånn i den sammenhengen der. Og da får folk heller lære på den harde måten at det kanskje ikke er så dumt å ha 1,2% og ta ut hele det spekteret som ligger der. Da kan man si at: ”Nei, det betaler du faktisk ikke for, så vi kan dessverre ikke hjelpe deg”. At du da får det differensiert på en måte (...) at du kanskje kan gjøre noe med de tjenestene du kjøper. Altså hva er det som ligger i hvis du betaler så og så mye i kontingent per måned og nærmest gjør dette til en tjenestepakke.

En av de tillitsvalgte mener også at forbundet kunne vært mer offensive, og i forkant av utviklingen:

B:TV1: (...) I mellomtiden så har du NITO, du har Kommunikasjonsforbundet eller andre innen YS som setter ting på sin plan, og den blir jo fulgt, for den er foran oss.  
*I: Synes du de ( EL & IT, vår anmerkn.) har litt for lite visjoner da for hva de ønsker?*  
B: Ja, alt skal diskuteres så lenge og når man er ferdige med diskusjonen så har toget dessverre gått det. Og derfor er det kanskje strategien at man ikke er offensiv nok, og ser litt mer enn akkurat dagens saker, men ser på hva kan skje? Og hvis man innad i LO skal begynne å diskutere hvilket forbund du skal tilhøre, hvor skal du være hen? Den diskusjonen burde ha vært lagt for lenge siden. IKT har vi tross alt hatt noen år nå (...)

«Akademikerne» har i realiteten gått langt i å lage en syntese av profesjonalisme og serviceorientering. Slik vi tolker det har endringene i flere avtaleområder gått i retning av at serviceorienteringen er blitt mer utbredt, det kan gjerne kalles *tvungen eller institusjonalisert serviceorientering*. Om det er tilfelle betyr det at flere lønnstakergrupper enn de som tradisjonelt har vært serviceorienterte (høyere funksjonærer, visse profesjoner og arbeidsledere) kommer i en ny situasjon. Det ligger både i fleksibiliseringens og human resource management sitt idégrunnlag at ansatte i større grad skal underlegges denne orienteringen, med kundeorientering, forpliktethet på bedriftens verdier og individuell ytelse som grunnleggende. *Sagt på en annen måte er det nærliggende å hevde at fleksibilisering og HRM har som en viktig konsekvens at serviceorienteringen bygges inn i ulike personalpolitiske ordninger, og at det skapes et strukturelt grunnlag for at bedriftslojalitet er retningsgivende, uavhengig om den enkelte opplever dette som tilfredsstillende.* Derfor er det

---

<sup>17</sup> Finansforbundets nettbaserte tjeneste ROM er et ekstremt eksempel på dette. ROM er ingen forening, men en tjeneste man kan abonnere på. Den henvender seg til det enkelte individ med fokus på juridisk bistand, hjelp til nettverksbygging og personlig utvikling, karriereutvikling med mer (Økonomisk Rapport nr. 17: 50-51).

også viktig å fremholde at strategitenking - på en eller annen måte - må reflektere dette. NIF har i mange år hatt en sterkt utviklet serviceorientering for sine medlemmer. I forhold til normalarbeidsdagen utviklet Finansforbundet det samme (jfr Nicolaisen 2001). Vår tolkning av intervjuene og delvis også konferanseinnleggene, er at flere av ansattegruppene er underlagt serviceorientering. Det betyr at ordningene de forholder seg til er utformet i denne retning, og at de *delvis* også aksepterer/må akseptere dette som sine rammer for faglig virksomhet. Det er viktig å understreke at serviceorientering primært går på at man yter medlemmer individuell bistand i ulike saker *når de ønsker det*, og ikke selve innholdet i sakene. Det er f.eks. serviceorientering om en klubb har tilbud om bistand dersom et medlem ønsker å prøve en oppsigelsessak, å prøve pålagt overtid ut over grensene eller gis en anbefaling om en nedre grense for fastlønn.

Flere av innleggene på konferansene og i intervjuene uttrykker en tvetydighet i forhold til å jobbe innen rammene av serviceorientering. Dette gjenspeiler seg også i intervjumaterialet. For det første er det uklart om man er mot de nye lønssystemene, eller om det er praktiseringen som oppleves som feil<sup>18</sup>:

D:TV1: Ja, teoretisk så er jeg fornøyd med det. Vi har en del ting som vi må rette på – som ledelsen også ser at vi må rette på. (...) for at mye av dette her går jo mye på de enkelte lederne rundt omkring. På hvordan de håndterer systemet, for systemet i seg selv er ikke så galt. Men så skjer det ting som er basert på menneskelig svikt, kall det det da, på den ene eller den andre siden som gjør at det oppstår en situasjon som gjør det hele håpløst og som på mange måter tar fra folk troen på systemet og som ødelegger mye av det som har vært bygget opp over tid og sånt noe.

D:TV1: (...) De ansatte har kanskje mer eller mindre inntrykk av at den vurderingen, denne ”ratingen” som du får, denne karakteren som du får har ikke så mye med den innsatsen du faktisk har lagt ned, men er mer et sånt regnskapsbilag i bedriften og at ledelsen sjonglerer litt sånn: ”Ja, hvor skal vi legge normen i år. Skal vi legge oss på at dette er bra, eller skal vi dra det litt ned sånn at vi sier at de fleste kunne gjort det bedre?” Det er klart at det henger litt sammen med resultatene, men det er fullt mulig i gjøre en innmari god innsats selv om hovedresultatet ikke er bra. Du kan ha gjort en veldig god jobb, og gjort en veldig god innsats på det området som du har jobbet med for det. Så det må ses litt i sammenheng dette her. De legger en sånn norm på denne vurderingen, nærmest en form for Gausskurve som sier ca så mange enere, ca så mange toere, så mange treere osv, og ut ifra det så blir dette sett på av mange ledere som en fasit, og det er det ikke. Så det er en normalfordeling, ikke sant, og når du summerer opp større avdelinger og hele landet og D globalt så stemmer sikkert den, men det å regne ut på forhånd i forhold til populasjon på 15 stykker så skal du har 2 firere, liksom og så skal du da finne dem og så har du egentlig ingen firere i

---

<sup>18</sup> Man kan selvsagt stille spørsmålet om det er mulig å skille mellom lønssystemer og praktiseringen av disse, men de intervjuede og de som hadde innlegg på konferansene gjorde i all hovedsak det.



populasjonen din og det der og så få inn den tankegangen der og måten de gjør en del ting på som vi har et stykke å gå, altså.

*I: Hvordan synes du dette systemet fungerer?*

D:M1: Jeg synes det fungerer greit. Det er klart at det i noen tilfeller så føler du at du ikke klarer å påvirke det, altså noen mål kan bli så fjerne at du har litt problemer med å se hva du kan bidra med. Det kan jo være ett sånn type drawback og det andre det er at når de måler resultatene - til en viss grad i hvert fall i enkelte typer stillinger – det er jo flere forskjellige slike altså. Selgerne går jo på enda hardere sånne målgreier så er det ikke bestandig at du føler at det er sunn fornuft som teller, men det er rett og slett det at det leses noe ut av noen datasystemer og da er du avhengig av at de har fungert og at de ligger riktig. Så det kan slå litt rart ut noen ganger.

*I: Hvordan oppleves det å ikke få deler av denne 10%?*

D:TV2: Ja, egentlig så føles det kanskje litt bittert. I hvert fall hvis du ikke er herre over det selv. Altså hvis du føler at du ikke har gjort nok så kan jo det være greit, men hvis du selv har gjort det du mener du bør gjøre og at det kanskje er andre som ikke har klart å gi deg nok arbeid som gjør at du ikke oppnår det du skulle oppnå.

For det andre er det uklart om man er sterkt mot fastlønn, eller “bare” påpeker at det har uheldige sidevirkninger. I det innsamlede materialet er ikke normen fastlønn. I de utvalgte bedriftene er det ansatte på høyere nivå enn de intervjuede som har denne ordningen. En av de få som har denne form for avlønning uttrykker ikke en generell skepsis mot fastlønn, men ser i ettertid at han ikke er fornøyd med en slik fastlønnsordning:

A:TV1: (...) Akkurat sånn som det er nå har jeg ikke rett på overtidsbetalt, så jeg tar det ut i avspasering i stedet. Men jeg har ikke tid til å avspasere så det blir jo ikke noe. Men det er en ordning som jeg skal få fjernet nå, tror jeg. [...] Når jeg var på lønnsforhandlinger når jeg først fikk jobben, så sa jeg ja til å ha en sånn ordning mot at jeg fikk høyere årslønn. Da fikk jeg informasjon om at det egentlig ikke var noe grunnlag for overtid i den stillingen her. Det var mye dødtid og sånn, men det viste seg å være fullstendig feil.

Konferanse 3: Fastlønnsavtalen er hemmelig. De ansatte har fått 20 000 kr i lønnsøkning. Mange har angret. Bedriften forventer at de skal jobbe mer.

Som vi ser av intervjuene er det nærliggende å tolke det slik at de intervjuede i all hovedsak aksepterer det vi har benevnt serviceorientering, men også har en rekke innvendinger mot praksisene i bedriftene. På den tredje konferansen var det også flere innlegg som påpekte at serviceorienteringen ikke bør rendyrkes, den må kombineres med visse kollektive krav som ligger til grunn. Samtidig ble det lagt vekt på at en måtte ha ulike strategier for ulike målgrupper.

I dette kapitlet har vi pekt på vurderinger som støtter opp under at det ville være viktig å gå gjennom hvilke ordninger som man regner som enten vanskelig å påvirke, som

modifiserbare eller som ordninger som lar seg erstatte eller fjerne. Like viktig er det å gi et bilde av hvilke ordninger man strengt tatt er for, men samtidig ser har uheldige sidevirkninger. Strategier for å bøte på de uheldige sidene vil da også ha et helt annet siktemål enn en strategi for å fjerne en ordning som sådan, eller å prøve å hindre at den innføres. Uansett bør man ikke uten videre gå ut fra at "vanlige medlemmer" eller mulige medlemmer verken er mot f. eks. fastlønn, bonuser, bedriftsbaserte velferdsgoder<sup>19</sup> eller annet. Samlet er vår vurdering at klubbene og forbundet uansett må legge mer vekt på å utforme strategier som tar utgangspunkt i at man kan komme på offensiven i en spesifikk betydning: ut fra et rimelig skarpt bilde av det spillerommet man rent faktisk har.

## 7. Enkeltproblematikker

I dette kapitlet utdyper vi innholdet i noen viktige problematikker, uavhengig av spørsmålet om spillerom og strategivalg (kapittel 6). Formålet er mer å løfte frem viktige trekk ved det som i løpet av prosjektet har avtegnet seg som viktige saker å jobbe videre med.

Noe som ofte undervurderes i fagbevegelsen, er den kampen som foregår om beskrivelsen av virkeligheten, kampen om å definere og klassifisere. Men dette er også en kamp om vurderinger av, og argumentasjon omkring hvordan ulike ordninger rent faktisk fungerer. På dette punktet kan man tenke seg en mer offensiv strategi, primært rettet mot egne lønnstakergrupper og opinionen. Bedrifter og "modernister" har media som sin viktigste allierte. "Det nye" i arbeidslivet beskrives der ofte svært entusiastisk, "det gamle" beskrives med ord som skal gi en klang av fortidighet, sosialdemokrati, A-4 samfunnet osv (Nicolaisen 2001, Nordrik 2002).

### 7.1 BSV

Et eksempel på dette er bruken av bedriftsrelaterte service- og velferdsordninger (BSV) (Nordrik 2002). I media resirkuleres begeistrede fortellinger om disse ordningenes fortreffelighet, enten det gjelder tilbud om ekteskapskurs, aromaterapi eller annet. På lokalt plan, blant de ansatte, er dette langt mer tvetydig. Men: Dette er en type motstand som oftest forblir lokal. Det etableres ikke noe motvokabular til det "modernistiske", som kan gi et grunnlag for både å påvirke egne medlemmer og opinionen. Argumentene mangler ikke, men de spres ikke. BSV kan bety en ny bedriftspaternalisme og bryte ned skillet mellom offentlig

---

<sup>19</sup> Jfr Nordriks innlegg på den andre konferansen. Generelt sett ville det være interessant å vite noe om hvilke lønnstakergrupper som ønsker bedriftsrelaterte velferdsgoder.

og privat – ut fra den tilsynelatende humanistiske ideen om å betrakte den ansatte som “helt menneske”. Dette er en type motkunnskap som er ekstremt viktig. Taper man kampen om virkelighetsbeskrivelsen, taper man også på sikt den realpolitiske kampen. “Fienden” kan like mye vise seg å være egne målgrupper. Svært mange lønnstakere vil antagelig vurdere BSV temmelig pragmatisk - ut fra kortsiktig, individuell egennytte i en konkret situasjon. Men de vil også være åpne for argumenter som peker på prinsipielt problematiske sider, ut fra en opplyst egennytte.

## *7.2 Motivasjon og lønnsystemer*

Innen samfunnsfagene er ulike motivasjonsteorier svært omstridte. Men det forhindrer ikke at stadig nye varianter kommer til. Tidligere var humanistiske teorier mest utbredte, de pekte på menneskets behov for selvrealisering og utviklende arbeid som grunnleggende. Med HRM har de mer lønns- og ytelsesorienterte ideene kommet mer i forgrunnen igjen. Vi tror ikke det er mye å hente på en generell diskusjon om denne typen teorier og rimeligheten i de antakelser de bygger på. De iscenesettes i stor grad uavhengig av teoretisk tyngde og belegg. De bygger i stor grad på et paradoks: På den ene siden antar man at ansatte er rasjonelle i sin målforfølgelse, på den annen side antar man at de lar seg styre av “gulrøtter”. Et mye mer realistisk utgangspunkt er å anta at man aksepterer eller ikke aksepterer ulike motivasjonsbaserte ordninger ut fra egeninteresse og om ordninger oppleves som rettferdige.

De intervjuedes utsagn beskriver deres tvetydige holdning til dette. Når det gjelder tilfeldige belønninger som en flaske vin, gratis middag osv, finner alle de ansatte dette positivt uten at de nødvendigvis finner det motiverende. Problemene oppstår når det er snakk om resultatlønn hvor belønningen utgjør en betydelig andel av lønnen, og de ansatte begynner å oppfatte den som en del av grunnlønnen:

D:M2: (...) 90% av den mållønna den får du jo, så det er de 10%. Det er vel antakelig diskusjon, men D kaller det bonus mens andre kaller det lønn.

De ansatte er innforstått med at bonusen må bli lavere hvis de ikke har klart å oppnå oppsatte mål, men hvis disse kriteriene er oppfylt og lavere bonus skyldes eksterne forhold som den enkelte har liten eller ingen påvirkning på blir det ofte mer problematisk til tross for at bonusen i utgangspunktet var ment å være resultatavhengig:

*I: Oppleveres det som en skuffelse når folk ikke får de 10%?*

D:M1: Jaaa. Det forventer de nesten å få, og det ble jo ikke noe i år da på grunn av resultatene, for de fleste var jo ikke så bra som de skulle være. Man kan jo diskutere om kravene er for høye, men det får nå bli en annen debatt.

Samtidig ser samme intervjuperson at det kan være en fordel med et slikt system:

D:M1: Det er litt sånn ta og gi. Og det er jo sagt offisielt faktisk, og fra D, at det er klart at det gir dem en buffer når det ikke går så bra, eller bra nok for å si det sånn, fordi da sparer dem litt lønnsutbetalinger i forhold til vår lønn. Og fordelene for oss ansatte er at de kan unngå kanskje nedbemanning ved at vi har gitt dem den bufferen, så det gjør nok at det vil gå lenger her når det gjelder dårligere tider før de begynner med nedbemanning enn det du ville gjort i andre bedrifter som ikke har et sånn type system.

I forhold til denne typen ordninger tror vi det er mulig å opparbeide erfaringsmateriale og kunnskap som kan vise de negative konsekvensene av ordningene. I et slikt arbeid måtte forbundet, evt i samarbeid med andre forbund, spille en sentral rolle. På begge konferansene, og i intervjuene, er det flere uttalelser som peker i retning av viktigheten av å se på negative konsekvenser. For det første at man bruker mye tid på å bli sin egen forhandler:

D:TV1: (...) Men så har du selvfølgelig også de sterkeste, både innenfor de organiserte og de uorganiserte, (de) vil alltid sørge for at lederne vet at de er der og hva de mener at de er verdt.

*I: Så det går litt på hvem som er gode forhandlere på en måte?*

D:TV1: Ja i hvert fall på å markedsføre deg sjøl, for det er klart at hvis du til stadighet er der nede og sier hvor god jobb du gjør så er det selvfølgelig et pluss for deg sjøl uansett om du er organisert eller ikke (...)

For det andre pekes det på at slike individorienterte vurderingssystemer kan hindre samarbeid:

C:M1: (...) det at de gjerne vil sitte på kompetansen. Det har vi litt blandet erfaring med - at folk kanskje ikke alltid er lite villig til å lære fra seg. De vil gjerne sitte på den kompetansen alene. For å skape.. Det er lettere å gjøre seg unnnværlig.

For det tredje at de i stor grad åpner for vilkårlighet eller skjønnsmessige avgjørelser, som bryter med ganske utbredte rettferdighetsidealer. Dette kommer bla til uttrykk i materialet som ”trynefaktor/trynetillegg”:

D:TV2: Et individuelt tillegg skal jo da gå på om du er flink eller ikke flink for å si det sånn, om du gjør en god jobb eller om du ikke gjør en god jobb. Alle individuelle tillegg er jo litt sånn trynefaktor.

A:TV1: (...) Det er jo individuell lønn. Og det er jo noen som tjener veldig masse. Om det er trynetillegget eller hva det er for noe, det vet jeg ikke. Men individuell lønnsløsning er jeg ikke så veldig fan av, for det blir veldig sånn... Det er noen som tjener rundt 600 000 i året mens andre har kanskje 220 000 i året. Det er veldig store sprang.. (...).

Konferanse 3: TV har oversikt over hva den enkelte tjener. TV påpeker skjevheter. Trynetillegg er utbredt.

Her er det viktig at rettferdighetsidealer ikke er det samme som likhetsidealer, slik det noen ganger fremstilles av de grupper som har en interesse av størst mulig likhet. En spørreundersøkelse om ulike fordelingskriterier ved fastsettelse av lønn etter fagforeningsbakgrunn og sektor, viser at holdningen til likhetsprinsippet har oppslutning blant 50% av medlemmene i LO. Dette er en sterk nedgang fra en lignende undersøkelse foretatt i 1989 (Høgsnes 1999:64,67).

I forhold til det innhentede materialet er det vurderingen av den enkeltes relative lønnsforhold som kommer til uttrykk<sup>20</sup>:

D:TV1: Nei, det er man selvfølgelig ikke. Man er aldri fornøyd med lønnen sin. (...) jeg tror nok at man kunne gått ut og fått høyere lønn i et dot.com selskap osv så at det slår jo begge veier dette her, men jeg tror nok at de som har vært her en god stund – som har en del erfaring som er lojale mot bedriften osv føler at de burde hatt en noe høyere lønn. Fordi det blir fort... er du lojal og ikke bråker for mye og truer med å slutte for hver gang du ikke får en lønnsøkning, så er det klart at det er kanskje lett å nedprioritere den type personer som man vet blir her allikevel og som man vet at man beholder og heller går på de som man kanskje tror at man burde beholdt sånn sett.

D:TV2: Er det noen som blir fornøyd med lønnen noen gang? Nei, altså jeg kunne godt tenke meg og hatt høyere lønn, men ut ifra arbeidssituasjonen så, neida det er for så vidt greit nok. (...) vi føler det, en del i hvert fall i D systemet både her og kanskje andre plasser har stått stille de siste årene. I motsetning kanskje... mange i dataindustrien var vel høytlønna for en god del år siden som ikke er så høyt lønna i dag og ...neida du vil vel aldri bli fornøyd.

D:M2.: (Pause) Neeei, jeg vet ikke hva jeg skal si. Det hadde ikke gjort noe om det hadde vært litte granne mer synes jeg.... Jeg aksepterer det at det er folk som tjener mer enn andre kan du si, men de forskjellene skal ikke være for store.

*I: Har du inntrykk av at det er store forskjeller her?*

D:M2: Det er nok enkelte ganske store forskjeller ja. (...) Det var nok en del av det før at det kommer veldig unge inn som da kanskje får veldig god lønn i forhold til folk som har vært her lenge.

---

<sup>20</sup> Det er flere teorier som tar for seg sosiale sammenligninger av lønn, og de ulike rettferdighetsprinsippene som ulike lønnstakergrupper har (likest mulig lønn, lønnsforskjeller ut fra utdanning, lønn ut fra markedseffektivitet og ytelse, osv.) Se Fennefoss og Høgsnes (2003).

En hovedutfordring i forhold til denne problematikken er knyttet til utviklingen av kriterier for tillegg. Slik vi ser det er ideen om at man påvirker kriteriene ofte illusorisk, fordi kriteriene er såpass generelle og vage at de gir stort spillerom for at anvendelsen av kriteriene blir et individuelt spill. Bråtens hovedkonklusjon (2002) er at, gitt en omfattende lokal lønnsdannelse i NAVO-området fremover, er hovedutfordringen for de lokale tillitsvalgte slik de selv oppfatter det "... Å etablere samarbeid med andre organisasjoner i arbeidet med prinsipper og kriterier for lønnsdannelse...". Men kjernen i dette er likevel at denne typen prinsipper - deres konkrete innhold - er det store problemet. Tidligere forsøk på å lage systematiske arbeids- og stillingsvurderinger (for ulike yrker) viser dette. Et slikt arbeid med kriterier for prinsipper for lokal og delvis individualisert lønnsdannelse, måtte både knytte an til *innholdet i kriteriene og prosedyrene for deres anvendelse*. Det måtte også angi *minimumskrav* og i tillegg angi *mulige krav ut over dette*, som f.eks. er bransje- eller virksomhetsspesifikke. Et slikt arbeid må, om det skal være realistisk å gjennomføre, foregå i forbundets regi.

### 7.3 Arbeidsdagens regulering

Flere av innleggene på konferansene går på problemer med at arbeidsdagen ikke lenger avgrenses klart. Dette er en problematikk som angår flere og flere. Generelt er den knyttet til at man i flere typer bedrifter ser at styring av innsats via måling av out-put erstatter styring av selve arbeidsprosessen (Mintzberg 1988). Det er i seg selv ideologisk interessant at det positivt ladede ordet "fleksibilisering" (versus "det rigide" og "byråkrati") brukes så ofte om nye typer arbeidsorganisering.

Ser man på kjernen i en rekke av de prosesser som finner sted er de primært preget av det samme som før, nemlig en intensivering av arbeidsytelsene (Tomaney 1994). Det nye er at dette ofte ikke lenger oppnås ved detaljert styring av arbeidsprosessen. Derimot skjer det ofte ved bruk av det som benevnes "ansvarlig autonomi" - det vil si at man overvåker egne arbeidsytelser.<sup>21</sup> Bruken av ansvarlig autonomi som selvledelsesprinsipp kjennetegner tre av de fire bedriftene (B, C og D) i utvalget, og selvovervåkingen foregår gjerne innenfor rammebetingelser satt av bedriften alene eller i samarbeid med den enkelte ansatte og kunder. Disse rammebetingelsene manifesterer seg blant annet i form av mange og høye målekriterier,

---

<sup>21</sup> En undersøkelse EIRO har foretatt, som er basert på 21 000 intervjuer i EU samt Norge (som de følgende tallene omhandler), viser at innflytelsen de ansatte har i arbeidet har økt i samme grad som intensiveringen i arbeidet har økt. Undersøkelsen viser at de fleste føler krav fra kunder i sitt arbeide (67%), 48% føler krav fra

hvordan arbeidet organiseres på og tidsfrister som oftest satt av kundene. Disse rammebetingelsene legger sterke føringer på den enkelte ansatte, ofte i en så stor grad at bedriften ikke kan være i tvil om at de har utnyttet den enkeltes ressurser til det maksimale. Følgende to sitater kan illustrere dette:

B:TV1: (...) Sett at du kanskje har høye tanker om din egen arbeidsinnsats og at du fortjente noe, og så får du beskjed om at: "Nei, det er ikke noe penger å hente, og forresten så er jo ikke du mer enn akkurat det jeg forventer av deg". For den andre siden av det er jo at du blir honorert. Det er karakterer fra 0-5 og de fleste får jo bare 3 eller 4, for alle er jo sånn midt på treet. For det skal veldig mye til for at du da har gjort en ekstraordinær jobb (...) og hvis det da er en avdeling med veldig stå-på-folk så skal det jo nesten helt spesielle forhold til for at du blir lagt merke til (...).

D:TV1: (...) på den annen side så blir det selvfølgelig også styrt av at det kommer noen krav ovenifra i forhold til hvilke mål du skal nå, hvor mange timer du skal fakturere for eksempel. Så blir det jo lagt noen krav, og det er klart at de kravene er såpass strenge at du kan sette deg ned å lure på om – hvis jeg skal fakturere så mange timer for den kunden, eller for kunder generelt, og så skal du ha noen timer til ferie, og så skal du ha noen timer til å evt fortsette på den utdannelses- eller karriereplanen du har lagt opp for deg selv – så er det klart at det går ikke helt i hop mange ganger (he,he), sånn timemessig i forhold til et årsverk. (...) Og så er mye overlatt til deg som ansatt, at det blir ditt ansvar. [...] Så det er ikke nok å bare kunne fakturere en time, men det skal være kvalitet på den timen også. Så i forhold til det, så er nok de målene og kravene som ligger rundt det som påvirker deg mest (...) Hvis man er en gruppe som jobber på et prosjekt, så vil jo kollegaene rundt ha større press fordi da måles du som regel også som en gruppe – altså du har individuelle mål og du har et gruppemål (...).

På den annen side har vi bedrift A som har et målesystem som i det store og hele måler kvantifiserbare forhold som antall samtaler, tiden samtalen tar osv, men som i følge de ansatte ikke blir benyttet i belønningsøyemed:

A:TV2: Nei, de har jo de målingene og de har blitt enda mer nøyaktige etter som jeg har skjont. Men jeg vet ikke hva de bruker det til nå, for vi får ikke noe tilbakemelding lenger nå og har ikke gjort det på et par måneder.

Snarere rapporteres det benyttet i et overvåkingsøyemed:

A:TV1: (...) sånn at de overvåker fullstendig. Hvis en kunde må vente litt ekstra fordi konsulenten trenger litt pusterom, kan konsulenten bli kalt inn på teppet og få beskjed om at: "Du må svare kunden med en gang!"

---

kolleger, 38% føler direkte krav fra sjefen og 31% føler kravene fra høye produksjonsmål (Fra konferansen «Rått og brutalt», ved Ola Persson, forskningsleder ved EIRO).

Dette overvåkingsaspektet, som også er rapportert om fra call-sentra tidligere, er etter vår vurdering en viktig sak å gå videre med.

Mange ansatte styres av ytre rammebetingelser, mens andre også stiller strenge krav til seg selv:

B:TV1: (...) Jeg har kanskje noen ganger vært for ...til liksom å si at: ”Dette her er jeg fornøyd med”, mens andre hadde vært fornøyd lenge før og da må du liksom begrense kvaliteten på det du leverer fra deg for i det hele tatt å overleve.

Det er ikke mangel på rapporter om de nye problemene som oppstår ved denne typen organisering. “Utbrenthet” er blitt en samlebetegnelse for mange av de fenomenene som knytter an til de problemer som oppstår i yrker der arbeidsdagen strekkes og grensene mellom arbeid og fritid blir noe man selv må regulere:

A:M2: Nei, når man kommer hjem så har man fri altså, stort sett. Men det har blitt mye jobb også... Det er stadig vekk noen som ringer og spør: ”Kan du fikse det?”, ”Kan du fikse det”? (...) folk ringer oss for å få løst ett eller annet problem som kan være lite eller stort eller ... mye rart da. Og det er ikke alle som ser helt forskjellen på jobbtelefon og privattelefon, og for meg er det egentlig greit selv om det kan bli litt mye til tider. Sånn som når jeg jobbet kveld, så var det helt normalt at jeg våknet opp klokka åtte om morgenen når folk begynte å ringe meg for å få hjelp (...) Og jeg synes det er ufattelig moro å lære nye ting (...) Derfor bruker jeg litt tid på kvelder og sånn til å ... hvis en eller annen kommer med et spørsmål, spør meg om noe, så gidder jeg ikke å si: ”La oss ta det i morgen og så ser vi hvordan det går”. [...] Jeg var veldig sliten, veldig sliten og det at jeg skadet meg og kom sørover igjen. Det var en velsignelse... en skjult velsignelse får jeg vel si. Det passet veldig greit, jeg var ikke lei meg for det. (...) Eh, la meg si det sånn at det var en skade der allerede som jeg ikke hadde tatt ut sykemelding på, og så kom en annen skade og fikk dekket over den. Da fikk jeg dekket to sykemeldinger på en gang. Så det passet fint sånn.

Sykmelding som løsning på press og stress rapporteres også oftere og oftere som problem. Samtidig hevder en tillitsvalgt at deres bedrift snarere har et underforbruk av sykemeldinger og begrunner det på følgende måte:

B:TV1: Sykemeldinger er da også et begrep som ikke er målbart lenger hos oss. For er du hjemme og kanskje føler deg for tufsete til å sitte på jobben, så sitter du hjemme ved PC'n i stedet, og da er det ingen som leverer sykemelding (...) Og vi vet jo om folk som kanskje tar en feriedag i stedet, og da er han jo ikke syk. Så vi har et lavt sykefravær (...)

Andre måter sykefraværstallene i bedriftene holdes ”kunstig” nede på er at vikarer skilles ut i fraværstatistikken:



A:TV1: (...) for når A stolte og fæle presenterer fraværstatistikken og sier at den er så fin og den er så bra. Så, ja vel.. Da har de jo ikke med ... altså det er høye mørketall her.

*I: Så de skiller ut vikarene i statistikken?*

A:TV1: Det er kun de faste ansatte, og de er det jo få av. Og de har ikke vært så mye borte fordi de har litt andre jobber. Enten de er leder eller mellomleder. De som har litt lettere arbeidsdag enn å sitte i front å ta i mot kundetelefoner. Det er der det er størst press og det meste av sykefraværet er.

Det som imidlertid her er et hovedspørsmål er om denne typen nyorganisering av arbeidsytelser er noe som man i bedrifter av denne typen grunnleggende kan gjøre noe med, eller om man i større grad bør se på hvordan man også kan legge rammer for krav til ytelser innen virksomheter som baserer seg på styring via out-put. Undersøkelser foretatt av EIROS viser at de kollektive avtalene i de fleste land ikke har spesielt stort fokus på stress og de er heller ikke flinke nok til å lovfeste forhold som omhandler dette. I følge EIROS, og som vi også er vitne til her i landet, munner diskusjoner rundt stress lett ut i krangler om hva som er årsaken til problemet stress; befinner problemene seg i arbeidsorganisasjonen, eller er det enkelte individ som er problemet? I Nederland dreier diskusjonen om stress seg om å definere begrepet arbeidsmengde:

”The employers consider that it is more correct to speak of ”perception” of workload as a factor in stress – a point of which workers’ representatives do not accept, since they believe that workload is not a question of perception but of actual working conditions” (www.eiro.eurofound.ie)

Vi har ikke sett verken rapporter eller artikler som primært fokuserer på det, både forskere og aviser rapporterer mer om skadevirkningene av det altoppslukende arbeidet. Som den tyske sosiologen Ulrich Beck peker på er også noe av det nye i vår samtid at risikoer ikke lenger (kan) tilskrives strukturelle forhold, som samtidig konkrete grupper har ansvaret for at er produsert. I stedet blir hver enkelt ansvarlig for å mestre egne risikoer (Beck 2002). I de utvalgte bedriftene viser intervjuene at noen mestrer denne risikoen bedre enn andre:

C:M1: (...) Da ble det besluttet at enkelte produkter bare skulle fases ut og ikke eksistere lenger, og så fjernet de stillingene. Det var jo sikkert uventet for noen, men i og med at jeg har ansvaret for produkter som er satsningsområder fremover så har jeg aldri følt at det... Så det må man være bevisst på når man er i målsamtaler med lederen sin at man kommer inn på nye ting og at du ikke havner i bakleksa og du ikke er redd for å være med (...) for hvis en ikke er der blir kompetansen utfaset etter hvert.

D: M2: For akkurat det punktet der er snudd på hodet, kan du si, i og med at vi nærmest hadde fullstendig monopol om alt som hadde med forhandlingssiden å gjøre, og plutselig så er det full konkurranse. Det merkes godt. [...] Da kommer usikkerheten inn i bildet igjen da. Hvis det er ting her som du kanskje går og engster deg for, da greier du ikke å kontrollere den... Det har nok hendt at jeg har tenkt... men da er det ikke akkurat på arbeidsoppgaver, men mer tryggheten: ”Hvordan skal dette her ende?” og såne ting.

Koplingen mellom ytelsesorienterte lønssystemer og diffus arbeidstid skaper et press som i stor grad den enkelte må mestre. Noen finner dette uproblematisk:

Konferanse 3: Mange ønsker overtid. De har basert økonomien sin på det. den tillistvalgte får beskjed om å ikke bry seg.

Vi tror at et viktig bidrag ville være om man med utgangspunkt i konkrete virksomheter kunne starte et systematisk arbeid for å se på hva slags former for strategier som er mulige innen rammene av at arbeidsdagen er blitt "utflytende".

#### *7.4 Midlertidig ansatte*

Forskningen på numerisk fleksibilitet skjer på tre ulike nivåer. For det første kan man studere fenomenet på nasjonalt nivå ved å fokusere på forekomsten av ulike former for numerisk fleksibilitet. For det andre kan man studere fenomenet på bedriftsnivå med fokus på hvordan og hvorfor bedriftene benytter denne formen for fleksibilitet. For det tredje kan man studere fenomenet ved å fokusere på ansattes forståelse og opplevelse av numerisk fleksibilitet<sup>22</sup> og det er dette vi skal konsentrere oss om her.

Alle bedriftene i utvalget har benyttet flere former for midlertidig ansatte (vikarer og konsulenter), men bruken av vikarer har vært spesielt utbredt i én av bedriftene. Flere av vikarene i denne bedriften har nå mistet jobben eller de er blitt fast ansatte, men det er fremdeles noen som går på vikarkontrakter. To av bedriftene har kvittet seg med en god del vikarer og konsulenter grunnet lavere lønnsomhet i bedriften, mens en bedrift i liten grad benytter vikarer fordi de har outsourcet typiske vikarjobber:

---

<sup>22</sup> Da lavkonjunkturen har rammet denne bransjen spesielt hardt er det gjerne de midlertidig ansatte som opplever oppsigelser først, og dette er også tilfellet blant bedriftene i utvalget. Av den grunn har vi ingen data som går på midlertidig ansattes opplevelser av arbeidsforhold. Det vi derimot har data på er de fast ansattes vurderinger av og opplevelse av bruk av numerisk fleksibilitet. Det danner dermed datagrunnlaget for vårt fokus på numerisk fleksibilitet. Det kan også nevnes at flere av de intervjuede har vært ansatt som vikar tidligere.

D:TV1: Vi har gjennom noen år outsourcet alt som ikke er såkalt 'Ds kjernevirksomhet'. Det vil si at vi har ISS på rengjøring, vi har Manpower på kantina, vi har Johnson Control på driften av bygget, resepsjonen og alt sånt. Vi har sentralbord i Skottland. Det er stort sett ikke personell i D som ikke jobber med D's produkter og tjenester. Alt er fagfolk (...)

En av de ansatte peker på ulempene en slik outsourcing kan få for de som blir outsourcet:

D:M2: (...) Det er jo mange her som har vært like lenge ansatt som meg og flere av de mistet da pensjonsmulighetene som er i D selv om de selvfølgelig fikk igjen akkurat den samme jobben dem gjorde, men alt det opparbeidede som de kunne fått som D-ansatt ble jo bare borte [...] Så alle sånne sosiale ting som skjer her, så blir de ikke bedt. De føler seg nok litt utenfor (...).

De fast ansatte er noe tvetydige i forhold til om de mener at det er knyttet dårligere vilkår til det å være ansatt som vikar framfor å være fast ansatt. Når det gjelder vikarer kom også følgende utsagn frem:

A:TV1: (...) Det blir mindre og mindre forskjeller på det å være fast ansatt og vikar. Det eneste er at vikarene kan fjernes sånn (knipser), for de lissom ikke har noen rettigheter. Fordi arbeidsgiver her ikke har noen arbeidsgiveransvar for dem, så arbeidsmiljøloven blir latterliggjort. Og de har jo ingen tariffavtale eller noe, så de... Det er snart 100 år siden vi avskaffa slaveriet, men det begynner å komme inn igjen på en måte, hvis man skal være litt kynisk. De faller mellom to stoler. Så det er først i sånne situasjoner du merker forskjeller. Men når det gjelder arbeidsoppgaver og daglig drift, og sånn, så merker du ikke noe forskjell om det er vikarer eller fast ansatt.

A:TV2: (...) Nå har jo vikarene veldig mye av det samme og de har også fått den ansattrabatten på produkter, og sånn (...) Vi får en type telefongodtgjørelse som kun de faste får, og ikke vikarene. De faste får også billigere mat i kantina, ikke vikarene. (...) Det er ikke veldig mye penger det er snakk om, men vi tjener jo også bedre enn de. [...] arbeidsmessig så er det liten forskjell på vikarer og fast ansatte (...)

Det disse utsagnene illustrerer er at arbeidsvilkårene faktisk er dårligere for midlertidig ansatte enn for de fast ansatte. Vikarene gjør den samme jobben, men får dårligere betalt og færre personalgoder.

Et problem som også kan oppstå i organisasjoner med utstrakt vikarbruk er det Aronsson og Gustafsson kaller "stille arbeidsplasser". Med det menes at det er få eller ingen som tør ta på seg rollen som kritiker på arbeidsplassen av redsel for å miste arbeidet, og dermed øker risikoen for at hverdagsforbedringer på arbeidsplassen blir mindre (1999:189):

A:TV1: (...) Hun ble bare plukket ut – du skal vekk, liksom. For hun var nemlig sånn som sa i fra. Da hørte jeg folk snakke etterpå som: ”Jeg skal faen meg ikke åpne kjeften mer i det bygget her”. Det tør jeg ikke” og sånne ting. (...)

I følge en tillitsvalgt kan vikarer oppleve at byrået de er ansatt i ikke beskytter dem overfor det de opplever som urimelig behandling fra oppdragsgiver. En av grunnene til dette kan være at vikarbyråer har en økonomisk interesse av å opptre lojalt overfor oppdragsgiver slik at oppdragsgiveren velger deres byrå neste gang de har behov for midlertidig arbeidskraft. En konsekvens av dette kan være at byrået velger å opptre mer lojalt overfor oppdragsgiver enn overfor deres egne vikarer:

A:TV2: Nei, de vil jo gjerne fortsette å ha kontrakt med R. I det tilfellet her og fortsette å leie ut konsulenter for de tjener penger på det. De vil jo ikke risikere å miste en kontrakt pga en person. Så det er klart. De står ikke noe på for sine ansatte. (...)

I tillegg kan vikarer oppleve at det satses lite på deres kompetanseoppbygging:

B:TV1: (...) de får ikke den samme opplæringen. Mange av de er veldig flinke og veldig pliktoppfyllende og alt mulig, men de får ikke den samme opplæringen og det betyr at de gjør oftere feil og sånn. (...)

De som er ansatt som vikarer vil alltid ha en form for usikkerhet knyttet til sitt ansettelsesforhold, men utstrakt bruk av vikarer kan også innebære stor slitasje på dem som er fast ansatte:

A:TV1: (...) For eksempel i en avdeling har det vært 25 personer som har sittet og tatt telefoner - så er det en som slutter, så er det en som slutter, og så er det to som slutter og når det sitter åtte igjen så våkner lederen: ”Å faen, vi må begynne å ansette noen!” Og så blir det et rush med ansettelser og da får ”coachene” kjørt seg skikkelig, men innen de har lært opp de nye så er det kanskje 10 nye som har slutta igjen, så den prosessen blir bare lengre. Så når de endelig har fått lært opp folk og det begynner å bli et bra miljø, men så er det en som slutter, så er det en som slutter, og så er det to som slutter og så bang så er vi der igjen (...)

D:TV2: (...) Da er det opplæring og opplæring og opplæring da og det blir jo veldig tungt etter hvert.

Bildet de intervjuede gir av numerisk fleksibilitet er ikke entydig. De fleste ser også enkelt fordeler – både for bedriften og for den enkelte ansatte – ved bruk av numerisk fleksibilitet. Hovedinntrykket er allikevel at de ansattes oppfatning er preget av at det i stor grad er bedriften som tjener på dette, og at hovedregelen bør være fast ansettelse framfor midlertidig ansettelse:

B:TV1: (...) Men vikarer og innleie og konsulenter, og alt det der. Det er definisjoner på det også, men firmaet snakker om hverandre om det. Vikarer er jo en da som er i stedet for en ansatt, men konsulenter og innleie og alt dette her er jo i tillegg til de ansatte. Men det er jo også en måte å si det på, for de er der og de utfører en jobb, og de tar jo da egentlig jobben fra en som er fast ansatt.

A:M1: (...) Så har de valgt å gå gjennom byrå som kan plukke ut og sile ut for dem og de visste jo heller ikke hvor lenge det kom til å vare. Nå har det vist seg å være ganske permanent, men de har da ikke tatt følgene av det ved å ansette faste (...)

C:TV1: (...) Jeg aksepterer selvfølgelig vikarer der det er svangerskapspermisjoner, altså vikarer som dekker opp for lovfestede permisjoner eller permisjon generelt. Det er greit, men andre vikarer bør egentlig ikke ansettes i hvert fall dersom de skal vikariere lenge, ellers så bør man forsøke å ha fast ansatte.

Samtidig ser enkelte tillitsvalgte at vikarene kan utgjøre en viktig buffer i en nedbemanningssituasjon:

B:TV1: (...) Men vi kan vel ikke si annet enn at vi som tillitsvalgte er glad for, på en måte, å ha en sånn buffer sånn at når det er nedbemanninger, så går jo innleie først ut. Og det redder jo de fast ansatte.

C:TV1: Ja, vi hadde vikarer som vi forsøkte å få ut i forbindelse med nedbemanningen først.

Utsagnene vi her har sett tegner et bilde av numerisk fleksibilitet som en fordeling av risiko og kontroll i arbeidsrelasjoner mellom arbeidsgiver (bedrift) og arbeidstaker (vikar) som går i vikarenes disfavør. Risiko og kontroll kan ikke ses adskilt fra kontekst, og kontekst kan være økonomiske nedgangstider som ofte har nedbemanninger som konsekvens. Dette innebærer høyere risiko for den enkelte vikar fordi de er en utsatt gruppe i nedbemanningssituasjoner samtidig som tilgangen på nye oppdrag minker. Det betyr at vikarer løper en større risiko i dårlige økonomiske tider enn fast ansatte. Vikarer med lav utdanning og liten spiss- og/eller breddekompetanse vil oppleve at deres makt og kontroll i arbeidsrelasjoner er svak fordi de ofte ikke har en ettertraktet kompetanse.

### *7.5 Tillitsvalgtes situasjon*

Det generelle bilde er at tillitsvalgte opplever krysspress og tidspress. Mange av de tillitsvalgte gir inntrykk av å oppleve et krysspress mellom sine løpende arbeidsoppgaver i bedriften og sine oppgaver som tillitsvalgte – de kommer rett og slett i en tidsklemme og i praksis betyr dette at de har lite tid til overs til å drive klubbarbeid:

D:TV1: (...) Jeg har i utgangspunktet 20% og det brukes vesentlig i forhold til forhandlinger og den type ting. Jeg har såpass store krav i forhold til jobben min, i forhold til resultater og sånne ting, at det nesten er håpløst å bruke noe mer tid til medlemsverving, rekruttering og sånt noe (...)

A:TV1: (he,he)(...) Jeg har ikke vært det mest sosiale menneske de siste åra, for å si det sånn. Når ting stabiliserer seg så har jeg ingen ambisjoner om å sitte med et sånt verv hvis ikke jeg for eksempel får en avtale hvor jeg fristilles fra arbeidet. Jeg har en muntlig ”understanding” om at det er greit, men samtidig så må jeg jo presentere tall og resultater på det andre jeg gjør også. Det blir litt lite tid, så det blir en del sene kvelder.

B:TV1: Nei, jeg gjør vel ikke det. (...) en blir innkalt til møter – gjerne to og tre møter samme dagen, samme tidspunktet. Og så skal du prøve å sjonglere å få det etter hverandre og da løper du bare fra det ene til det andre og du får jo aldri gjort så mye du vil (...)

Men tillitsvalgte kan også føle press fra medlemmene. En tillitsvalgt svarer følgende på spørsmålet om han opplever at medlemmene er fornøyde med den jobben han gjør:

A:TV1: Ja, stort sett er de veldig fornøyde. (...) Det eneste negative tilbakemeldinger vi har fått er for eksempel at de vil at ting skal skje fortere. De vil ha mer informasjon underveis for å vite hva som skjer. Men så er det så mye som skjer som man har taushetsplikt på som vi ikke kan si noe om. (...) Og så har det vært at vi har vært for få personer i denne klubben (...) Og da har vi ikke hatt tid til å oppdatere oss og sende ut informasjon så fort som vi burde gjøre.

Når hovedkontoret og den øverste ledelse sitter i et annet land framstår de tillitsvalgtes rolle mer som tilretteleggere og vaktbikkjer i forhold til å passe på at norske lover og regler blir overholdt, og i mindre grad som påvirkere og de som spesifiserer krav:

D:TV1: (...) Sånn at beslutningene tas aldri her i landet. I hvert fall ikke i stor grad. Det er direktiver som i stor grad kommer uten ifra. Det er vanskelig å forholde seg til. Du føler liksom at uansett hva du sier og gjør, så ligger beslutningene utenfor de vi forhandler med og de er ikke alltid i like stor grad villige til å stille opp. Det er veldig enkelt å gjemme seg bak at: ”Det er bestemt og sånn er det”. (...) Prøve så godt vi kan å tilpasse det til norske lover og regler og det som er god skikk og bruk i Norge (...) men for en del sammenhenger hvor norske lover og regelverk kanskje ikke er så klart, så er det klart at det blir veldig sånn (...)

D:TV2: (...) Det kommer da fra kanskje Paris eller for den sakens skyld fra statene så da går det gjennom systemet og kommer til lille Norge til slutt. Det henger ikke alltid i hop i forhold til arbeidstid for eksempel så henger det ikke helt sammen.

De tillitsvalgte har også liten makt i forbindelse med sammenslåinger og oppkjøp. Det gjennomgående tema er at de frykter at de ansattes rettigheter blir dårligere enn de var i utgangspunktet fordi det er dette de har erfart når egen bedrift har blitt kjøpt opp, eller det er deres erfaring etter å ha observert resultatet av andre sammenslåinger:

*I: Ble de forsikringsordningene endret når dere fusjonerte?*

C:TV2: Ja.

*I: Ble de da bedre eller dårligere enn de dere hadde fra før?*

C:TV2: Vi som kom fra Q så ble det noe dårligere, så ble det bedre for de som kom fra O.

C:TV1: (...) Og vi har da pensjonsrettigheter i Rs pensjonskasse som er veldig god i forhold til normalt (...) men de rettighetene mister vi hvis R selger seg ned. (...)

I slike situasjoner opplever de tillitsvalgte at deres viktigste oppgave er å kjempe for at de ansattes rettigheter ikke blir for mye svekket:

C:TV1: (...) Så det er vel en av stridspunktene nå hvordan vi skal forsøke å få med oss noe i nærheten av det vi har i tilfelle det blir salg, eller hva det blir. Så vi kan bli solgt til en amerikansk databedrift som ikke har noen ting. Teksten i avtalen er at forsikringen og pensjonen er i henhold til bedriftens bestemmelser.

B:TV1: (...) men vi klarer ikke å stoppe det. Vi må bare påse at de klarer å få med seg rettighetene. (...) men vi har tatt med merknader som er ganske krasse, men bedriften kjører sitt løp uansett hva vi måtte mene om det eller ikke. Det er det inntrykket vi sitter med (...)

De tillitsvalgtes påvirkningskraft blir mindre når klubben blir mindre, gjerne ved at en blir mindre enn konkurrerende organisasjoner. Dette har de tillitsvalgte i to av klubbene merket godt de senere årene grunnet store avskallinger blant annet på grunn av utskilling av virksomheter:

C:TV1: Ja, det er helt klart at når vi er så få så står vi svakere enn vi gjorde den gangen vi var størst i Q.

D:TV1: (...) vi forhandler på lik linje med de andre. Der vi sikkert vil merke det er hvis vi får en konflikt hvor vi ikke kan gå med på et krav for eksempel og de andre gjør det. Så er det klart at vi har mindre å stille opp med ved for eksempel å si at vi legger ned arbeidet, eller dette vil vi ikke være med på når vi ikke er flere enn 40 stykker i forhold til de som er 500.

For å bøte på dette samarbeider klubbene med andre klubber i bedriften, slik at de skal stå sterkere:

C:TV1: Ja, altså tidligere har det vært sånn at alle forhandlingene har vært i plenum, det vil si med alle til stede, og også nå i år så har vi jo jobbet og hadde felles krav (...) så har vi konstallasjoner oss i mellom. Så vi samarbeider, og det er den eneste måten vi kan gjøre det på når vi er så små.

B:TV1: Vi samarbeider, men når vi føler at det ikke er riktig lenger så har vi forskjellige møter. Og det har vi spesielt da...vi kan være til å begynne med for eksempel under tarifforhandlingene, men når det går på ting som er spesifikke for oss, eller når vi ser at vi går i hver vår retning så finner vi det for godt å si at nå vil vi ha møtene for seg. [...] Vi har i hvert fall de siste par årene så har vi fått til de samme protokolltilførslene. Det er ikke bare EL & IT sier, eller Kommunikasjonsforbundet eller NITO sier. Vi kan kanskje ha personalorganisasjoners kommentarer, og så kommer kanskje en setning til i fra NITO. Vi har prøvd å samarbeide om tilførselen og føler at det er tross alt litt sterkere når det er flere som står bak.

D:TV2: Altså, vi har jo forhandlinger stort sett hvert år og de foregår jo samlet. De avtalene som blir inngått blir stort sett like, for hvis den ene får til noe bedre enn den andre så står det jo at du kan reforhandle avtalen så derfor så blir de like.

To av bedriftene (A og B) er medlem i NAVO og to av bedriftene (C og D) er ikke medlem i en arbeidsgiverorganisasjon. På spørsmål om de tillitsvalgte ser det som en fordel at bedriften de jobber i er medlem i en arbeidsgiverorganisasjon eller ikke får vi følgende svar:

D:TV1: På mange måter så synes jeg det er synd, fordi at det ville gjort noe av arbeidet vårt lettere i forhold til og fulgt samfunnet for øvrig. Bla i en del forhandlinger og det å få ting på plass. Når det gjelder den andre biten så er jeg ... så har vi vært vant til å forhandle direkte mot selskapets ledelse både når det gjelder tariffavtaler og lønnsforhold i det hele tatt, så det er egentlig ikke noe nytt for oss kan du si – å gå direkte mot ledelsen i D. (...) Sånn at beslutningene tas aldri her i landet. I hvert fall ikke i stor grad. Det er direktiver som i stor grad kommer uten ifra. Det er vanskelig å forholde seg til. (...)

D:TV2: Nei, altså det vet jeg ærlig talt ikke..... ulempen er vel at....., nei jeg vet ærlig talt ikke om det er noen fordeler eller ulempe.

Men senere i intervjuet kommer følgende uttalelse:

D:TV2: D har jo.. hadde jo ikke tidligere noe som heter generelle tillegg. Det er jo noe vi har prøvd å få inn i forbindelse med fagforeningene, og har jo delvis klart å få til noe. Men fordi D ikke er medlem av noen arbeidstakerorganisasjon så er de ikke forpliktet til å gjøre noen ting, egentlig. Så det er jo opp til D hvor mye de legger i potten her. (...)



På den tredje konferansen kom også spørsmålet om forbundet sentralt sin rolle. Flere av innleggene pekte på at det var store problemer. Flere uttrykte at de opplever manglende støtte og hjelp:

Konferanse 3: Fagforening kom ikke inn i T. Det har fagforening ikke tatt tak i. Slitsomt for tillitsvalgt, må skaffe informasjon selv. Juridisk problematisk. Forbundet bruker for lang tid.

Konferanse 3: Ressurser (for denne sektoren, vår anmerkn.) blir tynnet ut. Støtte ved oppsigelsessak, men generelt ikke fornøyd. Ny organisasjonsmodell – vi blir borte blant elektrikere.

Konferanse 3: Tillitsvalgt må gjøre alt selv – generelt for dårlig.

Konferanse 3 : Ikke en NAVO -bedrift – overlatt til oss selv. Har ikke tariffutvalg. Dette bør forbundet gjøre noe med.

Konferanse 3: Mangler linje og backup fra forbundet, avklaring rundt prinsipielle ting fungerer ikke, tvister fungerer ikke, vanskelig å reise medlemsmakt, mangler skolering blant tillitsvalgte, mangler støtte fra forbundet.

I tillegg opplever de frustrasjoner over at ting tar for lang tid, at andre organiserte får raskere hjelp og at rådgivning er både raskere og bedre blant andre forbund.

Vi har i dette delkapitlet sett at tillitsvalgte ikke er i en lett situasjon, de er under tidspress og krysspress. Samtidig har vi i andre delkapitler sett at mange saker er vanskelig å ta opp kollektivt, enten fordi ledelsen i bedriftene har makt til å hindre det eller at medlemmene selv ikke ønsker det. På den tredje konferansen ga deltakerne et klart uttrykk for at de trenger og ønsker mer støtte fra forbundet sentralt, enten det gjelder rask og effektiv oppfølging i forhold til saker man arbeider med (tvister o.a), eller generelt at forbundet må gi visse prinsipielle føringer

## **8. Oppsummering**

Formålet med denne rapporten har vært å belyse hvordan tillitsvalgte og medlemmer i IKT-sektoren opplever og fortolker sine arbeidsforhold. Fokuset har, i tråd med mandatet, vært på nye problemer og utfordringer som følger av endrede arbeidsforhold.

En konklusjon som er viktig å fremheve først, er at en ikke kan ha én strategi for alle medlemsgrupper i sektoren. Noen er i arbeidssituasjoner som langt på vei gjør at de bør ha en kollektivistisk strategi, andre er i arbeidssituasjoner som er langt mer individualiserte og som

dermed krever andre strategier. Kollektivismen vil for sistnevnte medlemmers del verken være mulig eller ønskelig for å ivareta de interesser de har. Et hovedpoeng for oss er at disse mer eller mindre må akseptere en type serviceorientering, i motsetning til kollektivismen. Man kan ikke agere *som om* medlemmer eller mulige medlemmer er mot en rekke nye ordninger, og *som om* disse ikke er fast etablerte.

I stedet dreier det seg om å utvikle strategier der en kan komme i inngrep med *de nye problemer* som følger av ulike typer fleksibilisering og/eller individualisering. Et hovedproblem er selvsagt at delvis desentraliseringen, men spesielt individualiseringen, gjør at det er lettere å klare seg individuelt i forhold til å ivareta sine interesser. Kollektiv organisering ikke oppfattes som en nødvendighet av mange, det oppleves ikke som nødvendig nok eller nyttig nok. Det betyr også at man med en for sterkt preget kollektivistisk profil lettere kan komme i opposisjon til mulige medlemmer. Man bør kanskje forsøke å utarbeide en strategi som er basert på en klarere oppfatning av hvem man ønsker som medlemmer, hvem man ønsker å nå ut til? Ønsker man vertikal organisering av it-ansatte må man også ta inn over seg at dette er en sammensatt gruppe som kan ha svært ulike interesser. Det er også viktig å ha en klar oppfatning av hvilke rammebetingelser denne bransjen jobber innenfor, og ut i fra dette forsøke å meisle ut strategier som tar hensyn til dette, men som samtidig i best mulig grad ivaretar medlemmenes ulike interesser.

Som vi har sett av de tidligere kapitler er de problemer som står sentralt enten knyttet til arbeidsgivers bruk av fleksibiliseringsstrategier *eller* av individualiseringsstrategier. Vikarbruk, konsulentbruk og outsourcing skal sikre numerisk fleksibilitet, nye lønns- og belønningssystemer og en "ny, utglidd normalarbeidsdag" skal sikre finansiell fleksibilitet. Vi har sett at dette skaper vanskelige problematikker for tillitsvalgte og medlemmer, enten det gjelder i forhold til en utvidet fastlønnbruk, personlige tillegg, utglidning i arbeidsdagens avgrensning eller en utstrakt bruk av vikarer. Det er en tvetydighet som preger forståelsen av disse problematikkenes. De beskrives ikke i sort-hvitt, men i grått. Dette kan tolkes på flere måter. For det første er det nærliggende å peke på at man f.eks. ser at fleksibel arbeidstid er et gode også for arbeidstakeren, selv om det har sin pris ofte i form av manglende skille mellom arbeid og fritid og perioder med arbeidsdager som går langt utover normalarbeidsdagen. For det andre er det nærliggende å trekke frem at mange synes å forholde seg pragmatisk til ulike ordninger: i og med at de er fast etablerte, må kreftene brukes på å motvirke skadevirkningene av dem. Selv om det ikke nødvendigvis er lett å skille skarpt mellom systemer og praktiseringen av systemer, synes de intervjuede og en rekke av konferanseinnleggene å gjøre det. Ut fra dette skillet er det nærliggende å si at de fleste ikke er systemkritiske, men

praktiseringskritiske – de oppfatter kriteriene for lønnsfastsettelsen som ”objektive”, men praktiseringen av dem som (for mye) preget av subjektive vurderinger.

Fastlønn viser noe av dilemmaet ved, og tvetydigheten i, situasjonen. På den ene siden brukes fastlønn langt ut over det som er intensjonen, ved at bedriftene har en utvidet oppfatning av hva som er selvstendig arbeid, og på denne måten kan de omgå Arbeidsmiljøloven. Samtidig eksisterer det ikke noen felles linje på hvor langt ned (lønnsmessig) fastlønn skal kunne anvendes. Når det da oppstår misnøye med fastlønn (noe som mange har rapportert) er dette vanskelig å gjøre noe med, annet enn ved lokalt basert skjønn og individuelle råd. Men selv om man ikke kan velge en kollektiv, felles løsning på dette problemet, er det klart at det peker hen mot behovet for kommunikasjon på tvers av virksomhetsområde og noen felles føringer.

Et hovedproblem er når fleksibilisering kombineres med individualisering. En kollektiv ramme for ulike typer fleksibilitet gir tross alt mulighet for tillitsvalgtes påvirkning, selv om den innebærer at man må akseptere større variasjon. Problemene oppstår når det som gjør en forskjell mellom gode og dårlige utfall for medlemmer eller ikke medlemmer, samtidig er knyttet til individualiserte prosesser. Det betyr at både goder og risikoer i arbeidet individualiseres. Problemet med serviceorientering er at man langt på vei godtar eller må godta dette, men dermed også at man må styrke andre gode grunner til å være organisert. Individuell, effektiv bistand er et slikt gode.

Vi har tidligere i denne rapporten langt på vei beskrevet det slik at mange av de aktuelle klubbene har et begrenset spillerom når det gjelder å utforme strategier. Dette mener vi også er en riktig konklusjon, og et godt grunnlag for strategiutforming. Serviceorientering betyr ikke noe annet enn en mest *mulig* kollektiv strategi, men at man har ulik grad av muligheter for ulike grupper medlemmer. Men dette er ikke hele bildet. Det er også viktig å fremheve at flere av de saker som de intervjuede eller konferansedeltakerne har tatt opp synes å være eksempler på en underutnyttelse av en kollektiv strategi. Når det gjelder noen saker synes denne underutnyttelsen å være forårsaket av tvetydige interesser. Et eksempel er vikarbruk, et annet overtid. Men det betyr likevel ikke at det er umulig å påvirke dette, hvis det er vilje til det. Andre forhold som vi har trukket frem er mer å forstå som klare brudd med det som er lovlig eller avtalt. Et eksempel er det som er knyttet til overvåking (se kapittel 7.3).

Generelt synes det å være et behov for å kjøre saker kollektivt når det foregår klare brudd på lover, avtaler eller normer som står sterkt i opinionen. Manglende respekt for avtaler synes i seg selv å være et viktig problem å ta fatt i: Det dreier seg i realiteten om hvilket spillerom man tillater arbeidsgivere å ha når det gjelder fagforeningsfiendtlighet.

Det er uavhengig av det grunnleggende spørsmålet som denne rapporten er ment å gi et bidrag til å belyse, nemlig hva som er den gode kombinasjonen av servicestrategi og kollektiv strategi for ulike målgrupper.

## **Vedlegg 1: Punkter fra Fellesutvalgets konferanse 5.12.01**

**Innledning:** Prosjektets plassering: oppfølging av NOU'en, i forhold til revidering av AML, og i forhold til Arbeidslivsutvalget. Mål: økt kunnskap om Telenor.

### **Presentasjon av deltakerne, med første innspill til relevante problemstillinger:**

- omskolering - i forhold til teknisk utvikling.
- effektivitetskrav - hva gjør man i nedbemanningssituasjoner?
- ulike gruppers syn på fagorganisering - EL & IT versus andre valg.
- Omorganiseringens betydning.
- fleksibilisering
- innleie av arbeidskraft/minimumsbemanning
- redsel for outsourcing
- lønnsproblematikk/ nye tariffavtaler
- lite tillitsvalgpermisjon
- hvor mye man jobber per uke
- avtale/egne tillegg/utdanning
- kunnskap om lov- og avtaleverk ("stammespråket")
- opplevelse av demokrati (prosj.grupper, avtalepartnere)
- styringsstruktur problematisk
- lønnsystem/individuelle lønnsforhandlinger
- lederlønninger/påplussinger
- fleksibilisering (Bærbar PC, overtid/ikke overtid, hjemmearbeid, vakter)
- gjennomtrekk/innleide konsulenter /nedbemanning
- mange ser ikke problemer ved å være fleksible
- syn på det å være organisert
- lønns- og arbeidsvilkår
- å bli solgt ut av konsernet
- Lov- og avtaleverk (mange saker, anstrengt klima)
- fastlønn versus normallønn
- konsulentbruk, ressurspool, fristilling fra linjen
- nye avlønningssystemer (opsjoner, kjøpt fri for økt arbeidsinnsats)
- turnuser
- snittlønn , nytt lønnsystem (kompetansebasert)
- bruk av tester
- midlertidig ansatte/vikarer
- stort sykefravær, umulig å komme tilbake som aktiv sykmeldt
- talentprogram og skoling
- stedstillitsvalgte fungerer ikke, ikke medlemmene i ryggen
- fastlønnsavtaler
- bonusordninger/trynetillegg
- opsjonsordningene
- reiseregulativene
- problemene med klubbarbeid

### **Ett problem dere ville undersøkt spesielt?**

- Turnus; opplevelse av arbeid/fritid: Drift av telenettet, endringer i retning av mindre fleksibilitet? Opplevelse av endringer over tid.
- Fastlønnsproblematikk (skjult overtidsjobbing?)
- Mer og mer prosjektorientering ut fra kompetanse og kompetansemiks.
- Fastlønnsavtaler - ukentlig arbeidstid. Turnusplaner. Individuell måling. Produksjonsbasert lønn.
- en modig sjel som ikke godtok fastlønn, tok fighten.
- målinger på call-sentraler. Individuelle? (i skjul)
- utbrenthet. Omorganisering. Lønssystemer/mye individuell avlønning.
- rød tråd: omstilling, nedbemanning, lønssystemer
- pool-ordninger. Prosjektorientering
- Prosjektorientering innebygd. Skaper repatrieringsproblem
- Fastlønn: fristilles fra et helt kapittel i AML (kap 10) Hvor langt ned brukes fastlønn? Vid definisjon og andre i tillegg? Mange varsler ikke klubben om de får fastlønn.
- Store problemer hvis folk risikerer å miste jobben i linjen.
- skjult overtid/skjult sykefravær.
- avtale om ikke å måle individuelt, men kan gjøres og brukes.

### **Hva med nedbemanningsprosessene?**

Hvordan skjer de - kriterier? Hvor tidlig inn i prosessene. Ansiennitet versus kompetanse? (En rekke innlegg om nedbemanning som aksentuerte betydningen av å se på lokale praksiser (variasjoner), om de går fra politisk sak til håndverkssak, dom fra Høyesterett.

## **Vedlegg 2: Punkter fra Fellesutvalgets konferanse 14.10.02**

Første del av konferansen tok for seg hovedpunktene i det foreløpige utkastet til en rapport. med kommentarer til denne. Andre halvdel var en diskusjon om to mulige strategier. I dette vedlegget gjengir vi først det notatet som lå til grunn for strategidiskusjonen, deretter hovedpunktene fra diskusjonen.

Strateginotat:

Spørsmål i utgangspunktet:

Bør man i større grad gå for en serviceorientering som strategi overfor flere grupper av medlemmer og mulige medlemmer?

*Blandingsstrategi:*

\* Delvis kollektivt. Hvilke områder er det mulig og ønskelig på? Hvilke områder bør en overlate til hver enkelt å "forhandle"?

\* "Gamle" kollektive rettigheter avveid mot "nye" (de som knyttes til nye risikoer)

\* Service: Hvilke typer er mest aktuelle? Hvilke av disse bør være kollektive og hvilke som individuell bistand?

\* Målgrupper for denne strategien?

*Mer serviceorientert strategi*

\* Primært overlate "forhandlinger" om lønn, arbeidstid m.m. til den enkelte.

\* Service overfor medlemmer og mulige medlemmer primært (hvilke typer?)

\* Primært individuell bistand i forhold til nye risikoer, men basert på kriterier/strategier som er felles for flere klubber.

\* Til grunn for begge strategier: Vedlikehold av minimumsrettigheter

### **Hovedpunkter fra innleggene og kommentarene (ordnet tematisk)**

#### **Lønn:**

- De ansatte ønsker å oppnå det beste for seg selv. Ser muligheten ved individualisering, men det store problemet er praktiseringen av det. TV har ingen oversikt over hva den enkelte tjener.

- Vanskelig å få leveringsfrister og normalarbeidsdagen til å gå i hop. Kunde og marked styrer. Har ingen ønsker om lønssystemer.
- Store ulikheter mellom bedriftene, ulike ansatte, ytre krav. Må jobbe med overenskomsten. Må få inn kriterier: hvem som skal få osv.
- Fastlønn bør tas opp på forbundsnivå. Forholdet fastlønn – arbeidstid, hjemmekontor. Må få en orden på det.
- Skeptisk til individualisering – er lønnsdrivende. Det lages lønssystemer for den enkelte bedrift. Har ingen felles strategi.
- Kompromiss: medlemmene får leve under utvidede grenser. Kan ikke ha fokus på alle medlemmene da de er veldig forskjellige.
- Arbeidsgiver har det siste ordet uansett. Rammebetingelsene: NAVO-modell binder på mange områder – går ned på virksomhetsnivå.
- Mange medlemmer identifiserer seg med arbeidsgiver. TV synes ikke det er greit.
- TV har oversikt over hva den enkelte tjener. TV påpeker skjevheter. Trynetillegg utbredt.
- Fastlønnsavtalen er hemmelig. De ansatte har fått 20 000 kr i lønnsøkning. Mange har angret. Bedriften forventer at de skal jobbe mer.
- Ansatte har medarbeidersamtale og oppfølgingssamtale. De ønsker å være sin egen ”advokat”.
- Hemmeligholdelse av lønn i bedriften. Vil ha lønnstabell, ønsker forutsigbarhet.
- Bedriften er ikke medlem av NAVO. Bedriften ser det står, men det etterleves ikke (går ut over det avtalefestede).
- Arbeidsmiljøloven, vel... Bedriften unngår loven om arbeidstid. Det handler om leveringsfrister.
- Innsyn til lønnsgruppe 6, ikke over. NITO sterk konkurrent i bedriften og de ønsker lav generell bit og høy individuell bit. TV ønsker mest mulig likt for alle. De har ingeniører i 6, senioringeniør i 7. Det faste tillegget i år var mindre i 7 enn i 6. Generelle tillegget ikke noe hinder. De som de ønsker lønnsforhøyelse for, de får det.
- Mistet det individuelle tillegget i år, ingen som klaget.
- Et problem at medlemmene har høye forventninger til seg selv. De må bevisstgjøres. De skal ikke jobbe mer enn 37,5 timer i uken selv med hjemmekontor.
- Fastlønn på vei inn, men reverserte denne utviklingen etter medlemmenes ønsker.

### **Overtid:**

- Må skille mellom høyt overtidsbruk og noe overtid. Ulovligheter må slås ned på. Betviler nedbemanningen i bedriften. Må ha kontroll på registrert og uregistrert overtid for å bevise dette.
- Har overtid i arbeidskontrakt – er mellom ansatt og leder. Det er vanskelig å stå i mot. Ledelsen ønsker det og den som søker jobb tør ikke å stå i mot. Mange har det i kontrakten uten at de ønsker det. Ved avgangspakke tjener man på det fordi det innebærer høyere lønn. Bør være mulig å ta en sak på det.
- Tror noe kan gjøres. Trykket på de som blir igjen blir større ved nedbemanninger. De får ikke nok lønn i forhold til den jobben de gjør. Skal ikke hindre at tjenester leveres utover normalarbeidsdagen, men det skal koste mer enn det smaker – derfor overtidsbetalt.
- Bedriften bruker betegnelsen selvstendig stilling for å unngå overtidsbetalt. Du bestemmer selv arbeidstiden. Mye bruk av hjemmekontor, ikke syke – jobber i stedet hjemme.
- Mange ønsker overtid. De har basert økonomien sin på det. TV får beskjed om å ikke bry seg.



- Lav grunnlønn, men høy lønn med overtid. Ulempetillegg i forhold til den som faktisk gjør jobben. Svalbard har innført fastlønn. Skaper urettferdighet, men de som snart skal pensjoneres ser fordeler for seg selv.
- Den enkelte må følge med på overtiden. Har kriterier for hvor mye de skal ha i fastlønn (minimum 315 000 = anbefaling). Bedriften dekker seg bak de som har spesielt selvstendig stilling.
- Mange avtaler spesifiserer ikke kriterier for hva en skal levere innenfor en tidsperiode. Har fått flere og flere oppgaver. Må få lønningslister for å få oversikt.

### **Tillitsvalgtes situasjon:**

- Bedriften er TV-fiendtlig. Har fått 0 i personlige tillegg de senere år.
- Ledelsen er fiendtlig. Ledelsen mener fagforeningen har for sterk makt – de ønsker svekkelse.
- TV sakker akterut i forhold til lønn.
- Mangler linje og backup fra forbundet, avklaring rundt prinsipielle ting fungerer ikke, tvister fungerer ikke, vanskelig å reise medlemsmakt, mangler skolering blant TV, mangler støtte fra forbundet.
- Ikke en NAVO-bedrift – overlatt til oss selv. Har ikke tariffutvalg. Dette bør forbundet gjøre noe med (forankringspunkter).
- Fagforening kom ikke inn i T. Det har fagforening ikke tatt tak i. Slitsomt for TV, må skaffe informasjon selv. Juridisk problematisk. Forbundet bruker for lang tid.
- Støtte ved oppsigelsessak, men generelt ikke fornøyd. Ny organisasjonsmodell – vi blir borte blant elektrikere.
- TV må gjøre alt selv – generelt for dårlig.
- For lang tid før ting skjer. Rask maktreisning viktig.
- Andre organiserte får raskt hjelp når de trenger det.
- Raskere og bedre rådgivning blant de andre forbundene.
- Referater fra styret blir til ”vi” framfor ”de” (bedriften) og ”oss” (klubb).
- Kan også oppnå mye i styrerommet.
- Kan oppnå mye i styrerommet, men må være bevisst rollen.
- Kan oppnå mye i styrerommet – man lærer av erfaring. Kan styre unna en del konflikter.
- Bedriften har vanskeligheter med å skille mellom styremedlemmet og hovedtillitsvalgte. Den henvender seg til styremedlemmet og det svekker hovedtillitsvalgtes stilling.

### **Strategier:**

- Medlemsmassen er så sammensatt, noen er uten posisjon til å hevde seg selv. For blandingsstrategi. Kollektivt forhandlet minimum lønn.
- Blandingsstrategi – kollektive og individuelle forhandlinger.
- Blandingsmodell, ikke mer serviceorientering.
- Blandingsmodell, vel mye serviceorientering allerede i dag. Viktig å ha kontroll med lønn og arbeidstid.
- Viktig å definere hva man skal fokusere på ved blandingsstrategier (må ha høy grad av minimumsrettigheter i bunn):
  1. Er – vil
  2. hvordan (veien videre)

1. tro på egen kunnskap (må ha bakapparat)

## 2. kunnskap om hvordan man tar kamper

- Grunnfundamentet må defineres: sosiale rettigheter, pensjonsrettigheter, definisjon av arbeidstid og lønn, partenes posisjoner.
- Om harmonisering – en felles plattform. Hvordan gjenvinne/forbedre eksisterende overenskomster.
- Blandingsmodell – hva skal inn? Må definere. Har vertikal organisasjonsmodell som gjør det vanskelig å ekskludere grupper.
- TV må vite hva de ansatte tjener – rett og tilgang til kunnskap for TV.
- Har en god del kollektive avtaler som fungerer uten at jeg vet hva alle tjener, men greit å vite.
- Vi er på defensiven: ”Sånn er det”. Må bli offensive, må bli mer kollektive enn vi er i dag.
- Må ha en langsiktig, felles strategi. I dag jobber klubbene for mye for seg selv. Vi er forskjellige og det må tas med i en felles strategi – må tillate forskjellighet.
- I mot serviceorientering, for mer kollektiv strategi. Klubb har lett for å få fullmakter. Lønn og arbeidstid er viktig.
- Ansatte må selv få avgjøre om de ønsker fastlønn, men må sikre dem grei lønn selv om vi er mot en slik ordning. Lett at de som skriver overtid blir mistenkeliggjort da er det greit med fastlønn.
- Må ha flere ulike strategier. Det er så mye forskjellig. Hovedføringer fra forbundet, men ikke for mye innblanding i klubben.
- Må gjenreise respekt for det som er avtalt – kjøre tvister, bygge opp selvtilliten. Angående fastlønn – mange brudd på overenskomstene. Kjører tvister på det. Maks 36 måneder på tvister, nå er det 2-4 år. Gjør gamle avtaler gjeldene. Må bygge opp makten, bygge opp TV's selvtillit, få medlemmene til å tro på TV. Kjører saker som man vinner. Fokus på trygghet i jobbsituasjonen.
- Enig. Bygge opp selvtilliten til TV og medlemmene. Kjører tvister man vinner. Hvordan vinne tilbake tapte posisjoner.
- Vinne krigen, bygge opp makt.
- Seniorpolitikk må inn.

## Litteraturliste

- Allvin, Michael, Wiklund, Per, Härenstam, Annika og Aronsson, Gunnar. (1999), ”Frikopplad eller frånkopplad. Om innebörder och konsekvenser av gränslösa arbeten”. *Arbete och Hälsa Vetenskaplig Skriftserie*, nr 2: Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Aronsson, Gunnar og Gustafsson, Klas (1999), ”Kritik eller tystnad – en studie av arbetsmarknads- och anställningsförhållandens betydelse för arbetsmiljökritik”. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, nr 3:189-206.
- Beck, Ulrich (2002): *Fagre nye arbejdsverden*. København: Hans Reitzels forlag.
- Bratton, John og Gold, Jeffrey: *Human Resource Management. Theory and practice*. London: Palgrave.
- Bråten, Mona (2001), Presentasjon på LO Stat kartellkonferanse.
- Bråten, Mona (1997), *Når kompetanse skal belønnes. En empirisk undersøkelse av et kompetansebasert lønnsystem*, Fafo-rapport 235, Fafo.
- Fennefoss, Arvid (1988), *Lønnstaker-organisering*. Oslo:FAFO.
- Fennefoss, Arvid og Høgsnes, Geir (2003), “Arbeidsliv, lønn og forhandlinger”, kommer i Ivar Frønes og Lise Kjølørød: *Det norske samfunn*, Oslo:Universitetsforlaget.
- Høgsnes, Geir (1999), *Krone for krone – Lønnsforhandlinger og –fordelinger*. Oslo: Ad Notam Gyldendal.
- Jordfald, Bård og Olberg, Dag (2002), *IKT-sektoren – perspektiver på sysselsetting, arbeidsmiljø og interesseorganisering*. Oslo:Fafo.
- Kvande, Eli, Foredrag holdt på konferansen «Rått og brutalt – det nyliberale arbeidslivet», 4. og 5. mars 2002.
- Mintzberg, Henry (1983), *Structure in Fives: Designing effective organizations*. New Jersey:Prentice-Hall.
- Nordrik, Bitten (2002), *Bedriftsbaserte service- og velferdsordninger: Et nytt gode eller en felle?* Oslo: Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi.
- Olsen, Karen M. (1998), ”Numerisk fleksibilitet”, i: *Fleksibilitet i norsk arbeidsliv*, Oslo, Institutt for samfunnsforskning.
- Scheuer, Steen (1984), *Fagforeninger mellem kollektiv og profession*. København: Nytt fra Samfundsvidenskaberne.
- Sennett, Richard (2001), *Det fleksible mennesket: personlige konsekvenser av å arbeide i den nye kapitalismen*. Bergen: Fagbokforlaget.

Tomaney, John (1994), "A new Paradigm of Work Organization and Technology?", kap. 5 i  
Ash, A., red.: *Post-Fordism. A Reader*. Oxford: Basil Blackwell, s.157-194.

Valentin, Michael (2002), *Bare det holder min tid ud. Fagbevægelsen fortid eller fremtid?*.  
Aschehoug (2. udgave).