

– Kan du representere meg? Rekruttering av tillitsvalgte blant innvandrere i Norge

Inger Marie Hagen

Ph.d. i sosiologi, forsker ved Fafo

imh@fafo.no

Ragnhild Steen Jensen

Dr.polit. i samfunnsgeografi, forsker ved Fafo

rsj@fafo.no

Sammendrag

I 2007 var det én person med ikke-europeisk bakgrunn av de 288 medlemmene i LOs forbundsstyrer. I 2015 fant vi 273 og fortsatt er bare én ikke-europeer. I LOs ledelse er det fortsatt ingen. Manglende språkkunnskaper og manglende innsikt i den norske modellen står frem som de viktigste forklaringene på hvorfor rekruttering av tillitsvalgte med utenlandsk bakgrunn går så sent. Oppfordring fra kolleger er en viktig grunn til at medlemmer stiller til valg. Vi argumenter for at rolleforventninger og ulike oppfatninger av interesserepresentasjon må bringes inn i diskusjonen. I hvilken grad påvirkes legitimitetsgrunnlaget av ulike oppfatninger av representasjon?

Nøkkelord: fagbevegelse, tillitsvalgt, innvandrere, representasjon

Abstract: Recruiting trade union reps among ethnic minorities in Norway. Still a very long way to go

In 2007, out of 288 higher positions in the Norwegian Confederation of Trade Unions (LO) 287 were occupied by ethnic Norwegians, and in 2015 there was still just one trade union representative with a non-European background and two Europeans. The remaining 270 positions were held by Norwegians. This paper is an attempt to examine why the integration process is so slow or even non-existent. Language skills, lack of knowledge of the institutional framework as well as cultural

SØKELYS PÅ ARBEIDSLIVET | NR 3 | 2016 | ÅRGANG 33 | 208-227

Universitetsforlaget | www.idunn.no/spa

DOI: 10.18261/issn.1504-7989-2016-03-02

knowledge of the labour market model have been given as the most likely explanations. Our study underlines the importance of bringing role expectations and different concepts of representation back to the fore.

Keywords: trade unions, shop steward, ethnic minorities, representation

Dersom (arbeids)innvandrerne blir stående utenfor den norske samarbeidsmodellen kan dette både true modellens stabilitet og partssamarbeidets betydning i de enkelte virksomheter. (NOU 2010:1, s. 139)

Den norske arbeidslivsmodellen er kjennetegnet av en koordinert lønnsdannelse, universelle velferdsordninger og et organisert arbeidsliv bygd på samspillet mellom lov- og avtaleregulering (Dølvik mfl. 2014).¹ Institusjonaliserte spilleregler har utviklet seg i samarbeidet mellom arbeidslivets parter (staten, arbeidsgivere og arbeidstakere). Sterke arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjoner og høy organisasjonsgrad er en viktig del av den norske arbeidslivsmodellen (se blant annet resultater fra Nordmod).²

Kontinuerlig rekrutteringsarbeid er en av fagbevegelsens kjerneoppgaver, samtidig som samarbeidsmodellen også er avhengig av aktive og engasjerte tillitsvalgte ute i virksomhetene. I dag har ca. 15 prosent av arbeidstakerne i Norge innvandringsbakgrunn (Nergaard mfl. 2015). Dersom den norske arbeidslivsmodellen skal håndtere innvandring, er det derfor en forutsetning at innvandrerne blir organisert og deltar i fagforeningsaktiviteter. Og ikke minst, den generelle bekymringen for synkende organisasjonsgrad må også omfatte arbeidstakere med en annen etnisk bakgrunn enn norsk.

En studie fra 2009 viste at omtrent 1/3 av alle arbeidstakere på en eller annen måte er knyttet til samarbeidssystemet (Falkum mfl. 2009: 71). Andelen fremkom gjennom å summere arbeidstakere med verv, med tidligere verv og ansatte som kunne tenke seg å ta et verv i fremtiden. Tillitsverv er altså en normal del av rollen som arbeidstaker og dermed også en aktivitet som kan ha stor betydning for integreringsarbeidet.

I denne artikkelen er vi derfor særlig opptatt av hvorvidt innvandrere blir tillitsvalgte. Spørsmålet vi stiller er om innvandrere gjør karriere i norsk fagbevegelse på lik linje med deres etnisk norske kolleger? Hvis ikke, hvordan kan vi forstå årsakene til manglende tillitsvalgtskarrierer? Rollen som tillitsvalgt er bygget på interesserepresentasjon. Velgerne, eller altså medlemmene, må gjenkjenne sine interesser og stole på at de blir fremført når den tillitsvalgte møter ledelsen. På den andre siden, tillitsvalgte er også et bilde på fagorganisasjonen, og kravet om at tillitsvalgsapparatet må gjenspeile medlemsmassen står sentralt. I artikkelen diskuterer vi de tillitsvalgtes legitimitetsgrunnlag i lys av teorier om representasjon. Hvilke egenskaper er viktig for å bli valgt som representant? Kort sagt: Hvilke interesser skal representeres og hvem skal representere dem?

Det er velkjent at organisasjonsgrad og partssamarbeid varierer i ulike deler av norsk arbeidsliv. I noen bransjer i privat sektor er organisasjonsgraden lav og samarbeidet mellom partene svakt eller ikke-eksisterende (Trygstad mfl. 2015; Nergaard mfl. 2015). I artikkelen ser vi på en del av arbeidslivet som er godt forankret i den norske modellen, nemlig virksomheter i offentlig sektor. Her er organisasjons-

graden høy, det er full tariffavtaledekning og partssamarbeidet har lange tradisjoner. Dersom vi ikke finner innvandrere som naturlige eller automatiske deltakere i den norske modellen her, hvordan ser det da ut i de delene av arbeidsmarkedet som er kjennetegnet av lav organisasjonsgrad og lite formalisert samarbeid?

Metode og utvalg

Studien som presenteres her er gjennomført med kvalitative metoder. En kvalitativ tilnærming muliggjør å gå i dybden og gir en mulighet til ikke bare å konstatere om det er få innvandrere blant de tillitsvalgte, men å få mer kunnskap om hvorfor det eventuelt er få. Vi har også, som det vil fremgå, vært opptatt av å kartlegge «tause forventninger» knyttet til det å representere og bli representert. Dette lar seg vanskelig undersøke gjennom en spørreundersøkelse.

Utvalget til undersøkelsen ble gjort i samarbeid med LO Stat og består av åtte virksomheter innenfor stat- og Spekter-området.³ Vi valgte virksomheter innen helse, kollektivtransport, utdanning og kultur. Her forventet vi at andelen arbeidstakere med innvandrerbakgrunn var stor nok til at rekruttering av innvandrere til fagforeningsmedlemskap og tillitsverv ville være en aktuell problemstilling. I alle virksomhetene har vi gjennomført intervjuer med en eller flere tillitsvalgte. I fire av virksomhetene ble også arbeidsgiversiden inkludert.⁴ Intervjuene varte i overkant av en time og begge forfatterne deltok i de fleste. Vi supplerte intervjuene på virksomhetsnivå med intervjuer i seks forbund i områder med høy innvandrerandel for å kartlegge strategier og tilnærminger på et mer overordnet nivå. Her inkluderte vi også to forbund utenfor LO. I tillegg har vi gjennomført noen rene informantintervjuer med aktører med spesiell erfaring eller kompetanse på feltet. Til sammen har vi intervjuet 22 personer.

I intervjuene var vi opptatt av det vi kaller *kritiske overganger*. Det vil si at vi har sett særlig på veien fra ansettelse til ledende posisjon i fagforeningen, eller m.a.o. fra ansettelse til medlemskap og deretter aktiviteter som å delta på medlemsmøte og ta kontakt med sin lokale tillitsvalgt. Deretter kommer (eventuelt) det første lokale vervet som (eventuelt) kan føre til en videre karriere opp til en ledende posisjon.

Selv om vi valgte virksomheter med en viss andel innvandrere, fant vi få tillitsvalgte med innvandrerbakgrunn. Vi valgte å intervjuer tillitsvalgte, og ikke innvandrere, om hvorfor innvandrere ikke engasjerer seg. Dette skyldes at vi har fokus på aktører med muligheter for å tilrettelegge eller igangsette tiltak for å rekruttere tillitsvalgte med innvandrerbakgrunn. Når vi videre i artikkelen refererer til egenskaper ved innvandrere, er det altså de tillitsvalgtes oppfatninger vi viser til og ikke utsagn fra innvandrerne selv.

Det kvalitative materialet er supplert med data fra to surveyer Fafo har gjennomført blant tillitsvalgte (Nergaard & Trygstad 2012; Trygstad mfl. 2015). Dette materialet viser på et generelt nivå hvordan tillitsvalgte blir rekruttert og hvorfor noen blir tillitsvalgt.

Analytisk rammeverk: innvandrere og fagbevegelsen

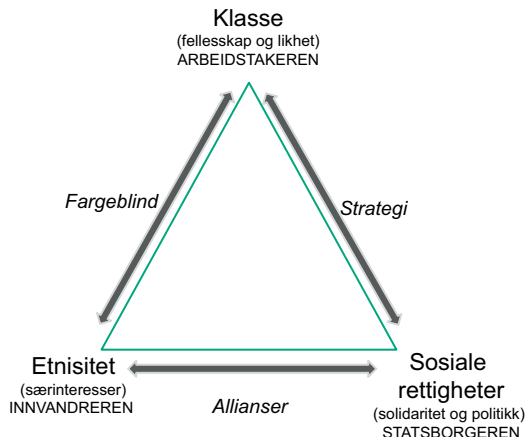
I tråd med økt innvandring og arbeidsinnvandring har det vært forsket betydelig på innvandrernes yrkesdeltakelse og integrering i arbeidslivet (se f. eks Rogstad 2001; Midtbøen & Rogstad 2012; Eldring & Horgen 2013). Det har etter hvert også kommet flere internasjonale bidrag knyttet til fagbevegelsens rolle og holdning til innvandring. Et sentralt bidrag er Connelly mfl. (2014) som er opptatt av spenningen i fagbevegelsens rasjonale i skjæringspunktet mellom 'Market, class and society'. Deres analytiske rammeverk for å forstå hvordan fagbevegelsen møter migrasjon støtter seg til tre ulike logikker: i) Klasse, det vil si innvandrere er en del av arbeiderklassen og omfattes av den samme gjensidige solidaritet. ii) Etnisitet, her understrekes det at innvandrerne har spesielle kjennetegn og interesser som gjør at spesielle tiltak må settes i verk. Tradisjonelt organisasjonsarbeid er ikke nok. Her kan kvinners stilling i fagbevegelsen brukes som en parallell. iii) Sosiale rettigheter, her ser man primært på innvandrere som individer og ikke bare arbeidstakere. Tema som bolig, helse etc. står sentralt. Hver av disse logikkene er koblet med ulike handlingsstrategier – klassesolidaritet innebærer forsøk på å inkludere innvandrerne i egen organisasjon på linje med andre arbeidstakere. På virksomhetsnivå innebærer det å vektlegge at bakgrunn har liten betydning og at fellesskapet skal bygges rundt arbeidstakerposisjonen, og ikke særtrekk ved den enkelte. Vekt på etnisitet fører til samarbeid og koalisjoner med andre (aksjons)grupper utenfor fagbevegelsen med felles mål om økt likestilling og integrering i samfunnet. På virksomhetsnivå vil dette i stor grad innbefatte at man setter inn spesielle tiltak knyttet til bakgrunn og gjerne samarbeider med lokale innvandrerforeninger. Den tredje logikken kobles mot fagbevegelsens politiske rolle, og i Norge vil treparts-samarbeid være et viktig stikkord. På virksomhetsnivå vil dette først og fremst innebære at lokale fagforeninger deltar i solidaritetsoppgaver, som for eksempel å bidra til generelt integreringsarbeid.

De tre logikkene (klasse, etnisitet og sosiale rettigheter) kan kombineres på ulike måter. Connelly mfl. (2014) hevder at nasjonale fagbevegelser tenderer til å velge to av de tre logikkene, man finner i liten grad at alle tre er virksomme samtidig. Hvilken kombinasjon vi finner i ulike land vil være et empirisk spørsmål. I norsk sammenheng finner vi igjen denne analytiske tilnærmingen i en artikkel om LO og forbundenes arbeid med innvandring og innvandrere i perioden 1970–2004 (Daae-Quale & Meyer 2013). Daae-Quale og Meyer beskriver tre tilnæringer: i) fargeblind, det vil si en «lik behandling linje», hvor ingen særkrav eller særegne behov skal tas hensyn til, ii) fjerning av hindre som innebærer rasisme. Diskriminering må bekjempes og fjernes slik at det reelt sett blir en «rettferdig sjanse til deltakelse» og iii) særkrav etableres, dette fordi innvandrere har særskilte behov som må ivaretas før vi kan snakke om at alle har like muligheter.

Innvandrere kan altså bli betraktet med tre ulike rolleforventninger: En arbeids-

taker som er en av oss, en innvandrер med særinteresser eller en statsborger med et sett av rettigheter i en velferdsstat. Vi er opptatt av disse tre rollene fordi de rommer ulike forventninger om interessedannelse og dermed også hva en tillitsvalgt skal representere. I figur 1 (se under) antyder vi de dilemma fagbevegelsen står overfor: Skal man være fargeblind eller ta særskilte hensyn til spesielle grupper? Skal arbeidstakeren være utgangspunktet eller skal fagbevegelsen ta ansvar for sine medlemmers generelle velferd og eventuelt også ta ansvar for «ikke-medlemmer»? Hvilke grupper er det naturlig å gå i allianse med (innvandrерforeninger, ulike frivillige organisasjoner, ad-hoc grupper, politiske partier)?

Figur 1. Fagbevegelsens strategier for å integrere innvandrere



Daae-Quale og Meyer (2013: 148) slår fast at i Norge har ønsket om å regulere arbeidsgivers markedsmakt vært førende for fagbevegelsens tilnærming til arbeidsinnvandring. Økt tilgang på arbeidskraft svekker forhandlingsposisjon og dilemmaet mellom egne interesser og internasjonal solidaritet, blir tydeligere. Ønske om markedsmakt gir tyngde til klasse og arbeidstakerposisjon.

Hvorfor bli medlem av en fagforening?

Olberg (2001) skiller mellom tre ulike grunner til at arbeidstakere organiserer seg; egeninteresse, ønske om beskyttelse og verdiorientering. *Egeninteresse* kan være knyttet til lønns- og arbeidsforhold, men også til det som ofte kalles «servicing unions», det vil si medlemsfordeler som bank- og forsikringsordninger, diverse rabatter osv. *Beskyttelse* viser til arbeidstakerens ønske om å sikre fremtiden; selv om man er fornøyd med sine betingelser i dag kan behovet for sikring mot fremtidig endring (oppsigelse, vilkårlig behandling, lønnsutvikling osv.) være en

viktig rekrutteringsgrunn. Det siste punktet, verdiorientering, viser til arbeidstakerens (eventuelle) normer og dermed også hvorledes han eller hun oppfatter fagbevegelsens verdimesse forankring.

Vektleggingen av de ulike grunnene kan være forskjellige for en etnisk norsk arbeidstaker og en arbeidstaker med innvandrerbakgrunn. Eksempelvis kan høyere arbeidsledighet i innvandrerbefolkningen⁵ tilsi at behovet for beskyttelse er høyere. Det viktigste spørsmålet vil likevel være om innvandrerne oppfatter at forbundene ivaretar deres nåværende og fremtidige interesser. Og videre: hvorvidt innvandrere føler at fagbevegelsens verdigrunnlag samsvarer med deres egne verdier.

Hvorfor blir noen tillitsvalgt?

Spørsmålet om hvorfor noen blir tillitsvalgt er todelt: det handler om hvorfor noen *vil* bli tillitsvalgt og hvorfor noen *blir* valgt. Nergaard og Trygstad (2012) viser til tre ulike veier inn i et tillitsverv: i) interesse og aktiv søking mot verv, ii) oppfordringer fra kolleger og iii) mangel på andre kandidater. Interesse kan handle om både sikring av egne særinteresser eller vekt på fagbevegelsens verdigrunnlag. På virksomhetsnivå, eller når det er snakk om det første (laveste) vervet, vil dette handle om hhv. fellesskapet på arbeidsplassen eller å sikre interessene til særlige grupper, eksempelvis særlige kvinneinteresser, eller som vi er opptatt av her, særlige innvandrerinteresser.

Også om vi snur spørsmålet og spør hvem som blir valgt, spiller interesser hovedrollen. Tillitsvalgte skal representere de ansattes interesser, som det eksempelvis står i Hovedavtalen mellom LO og Spekter (§ 29(2)): *Forholdene må legges til rette slik at den enkelte ansatte, eventuelt gjennom deres tillitsvalgte, kan få reell innflytelse på virksomhetens alminnelige arbeid.*⁶ Hvordan jeg oppfatter mine interesser blir dermed avgjørende for hvem jeg ønsker skal bli valgt, eller sagt på en annen måte; hvem som kan representere meg. Valget mellom særinteresser eller interesser bygget på en felles arbeidstakerposisjon og hvorledes interessene skal forvaltes står sentralt. Dette skillet er viktig når vi senere i artikkelen ser på hvorvidt ansatte med ulike egenskaper kan representere hverandre. Formulert med utgangspunkt i figur 1: Hvor fargeblinde er de ansatte som velger tillitsvalgte, og hvor fargeblind er de grunnleggende interessene som skal representeres?

Innvandrere og fagforeningsmedlemskap, hvordan ser det ut?

En nyere studie av organisasjonsgraden blant innvandrere i Norge viser at innvandrere sett under ett har lavere organisasjonsgrad enn arbeidstakere ellers, men den varierer mellom ulike innvandringsgrupper og også etter botid (Nergaard mfl. 2015). Innvandrere fra EU-landene i Øst- og Sentral-Europa er sjeldnere organisert, mens innvandrere fra Asia, Afrika, Sør- og Mellom-Amerika i større

grad er organisert. Ser man på botid, er det en klar sammenheng mellom det å være organisert og å ha bodd lenge i Norge. Blant arbeidstakere med under to års botid, er kun én av ti organisert, mens blant de med ti års botid eller mer er organisasjonsgraden rundt 50 prosent, og tilnærmet lik norske arbeidstakere (Nergaard mfl. 2015).

Det ser også ut til at dersom organisasjonsgraden er høy på arbeidsplassen, blir «alle» medlem. Det selvsagte ved å være medlem slår inn og gjør bakgrunnen mindre viktig. Det er først og fremst det kollegiale som er viktig og hvorvidt de lokale tillitsvalgte har en strategi som fanger opp de nye. Dette bekreftes også i våre intervjuer. Ingen av våre informanter gir uttrykk for at det er vanskeligere å organisere innvandrere enn etnisk norske. Samtidig er det verdt å nevne at ingen av dem vi intervjuet snakket om at de fikk drahjelp fra forbundet, ingen hadde egen vervebrosjyre rettet mot innvandrere. Verving av innvandrere hadde heller ikke vært tema på kurs eller samlinger i forbundene. Lund og Friberg (2004: 82) fant det samme for ti år siden og skriver at: «Klubbene og de tillitsvalgte vi har snakket med, gir klart uttrykk for at det er lite påtrykk fra sentralt hold med hensyn til å rekruttere innvandrere til tillitsverv». De tillitsvalgte vi har intervjuet ute i virksomhetene sier også at de opplever lite trykk fra forbundene når det gjelder å få innvandrere som tillitsvalgte. Samtidig finner vi få krav fra de lokale tillitsvalgte om økt oppmerksomhet fra sentralt plan. «Det hadde sikkert vært lurt», kom som svar på våre spørsmål om det fantes vervemateriale på ulike språk, og ikke som fortellinger om hva slags hjelp de ønsker seg. I intervjuene ble det fra noen vist til at innvandrere kan synes at kontingenten er for høy, men det gjelder først og fremst for innvandrere i lavtlønnsyrker. Et annet argument som er brukt for å forklare at innvandrere vegrer seg for å organisere seg, er at de kommer fra land hvor fagbevegelsen er helt annerledes enn her (Lund & Friberg 2004). Dette har vært særlig aktuelt i forhold til innvandrere fra de gamle østblokklandene. Argumentet ble imidlertid ikke trukket frem av noen av dem vi intervjuet. Informantene viste til at det kan være urealistiske forventninger om hva tillitsvalgte kan gjøre for sine medlemmer. Dette gjelder imidlertid uavhengig av medlemmenes bakgrunn, og dekker både potensiell lønnsutvikling og tillitsvalgtes rolle i konflikter eller uenigheter.

Ingen av dem vi intervjuet fortalte oss at «innvandrerne skjønner ikke hva de tillitsvalgte holder på med». Men, som vi skal komme inn på senere, tillitsvalgtes rolle og opptreden i møte med arbeidsgiver ble fremhevet som en mulig forklaring på hvorfor antallet innvandrere er så lavt blant de tillitsvalgte. Det kan være vanskelig for innvandrere å fylle tillitsvalgsrollen fordi de mangler den kulturelle bakgrunnen for å forstå hvordan interaksjonen mellom partene er bygget opp.

Alt i alt støtter våre funn opp under konklusjonen om at innvandrere organiserer seg i omtrent samme grad og av de samme årsakene som norske arbeidstakere.

Dette er i tråd med Eldring (2015) som finner at botid øker sjansen for organisering, som hun skriver: «Ikke minst avkrefter de eventuelle myter om at østeuropeiske arbeidsinnvandrere er «umulig» å organisere» (Eldring 2015: 30).

– Vi ser problemet, men... Innvandrere som tillitsvalgte

Økt arbeidsinnvandring fra 2004 har altså ikke ført til en økning i oppmerksomhet fra fagbevegelsens side når det gjelder innvandreres stilling internt i fagbevegelsen. Konklusjonene fra tidligere forskning (se Rogstad 2001; Svensen & Svensson 2002; Lund & Friberg 2004, 2005) stemmer bra med våre funn: Det er fortsatt få innvandrere blant de tillitsvalgte. Vi finner heller ikke, eller i hvert fall få, tegn til at direkte diskriminering skal ha noen forklaringskraft.

Intervjuene vi gjennomførte på forbundsnivå viste at utfordringene med å rekruttere innvandrere som tillitsvalgte er kjent og skaper bekymring. De gir uttrykk for at de ønsker innvandrere i posisjoner, men at de opplever at det er vanskelig å gripe tak i problemet. «Vi ser det gjerne, men vi kan ikke blande oss opp i de lokale valgene», ble gjentatt i flere intervjuer.

Hardy mfl. (2012) peker på at de fleste komparative studier av hvordan fagbevegelsen har møtt innvandrere har oversett sektorforskjeller og ulikhet i arbeidsmarkedet. Videre skriver de at mangel på kontekst vil forsterke egenskapen innvandrere på bekostning av for eksempel status, utdanning eller tilknytningsform. Vår undersøkelse bekrefter viktigheten av å kontekstualisere og se på både sektor, bransje og posisjon på arbeidsmarkedet. Ulike forbund organiserer ulike grupper, og det er viktig å understreke at både utdanning og markedsposisjoner kan spille en viktig rolle for hvilke strategier som brukes for å integrere innvandrere.

I forbundene vi intervjuet fant vi eksempler på alle de tre strategiene eller logikkene som vi presenterte i figur 1 (klasse, etnisitet og sosiale rettigheter). Klasse og etnisitet synes likevel å være de dominerende strategier. I et forbund hvor hoveddelen av medlemmene har lav utdanning, fremhevet man likhet. Utsagn som: «Ingen særbehandling, her er vi alle like» var sentralt. Likheten skulle dyrkes og det var felles interesser og kamp for arbeidstakeren sto i sentrum. Et annet forbund med en mer blandet medlemsmasse når det gjelder utdanningsnivå og lønn la større vekt på at organisasjonene måtte tilpasses særinteresser knyttet til kultur og religion. «Vi har vært for dårlige til å ta hensyn» er en rimelig oppsummering her. Vi fikk høre om forsøk på å etablere særordninger og det ble trukket paralleller til kvinners posisjon i fagbevegelsen, og erfaringer fra likestillingsarbeidet ble nevnt. I et forbund, utenfor LO, med høyt utdannede medlemmer, gjenkjente vi strategier knyttet til «servicing unions», her var man interessert i å hjelpe innvandrere med å finne frem i det norske arbeidslivet, det var etablert kurs for innvandrere, men det kollektive elementet var nedtonet.

I to av forbundene vi besøkte var man opptatt av at omorganiseringer og nedbe-

manninger har gjort nåløyet for en tillitsvalgtskarriere mindre. Endringer i organisasjonsstrukturen med tilhørende endringer på tillitsvalgtsiden har redusert antall posisjoner, og i denne konkurransen taper innvandrerne. I begge forbund fikk vi høre at det fantes tillitsvalgte med innvandrerbakgrunn på arbeidsplassnivå, men at det var liten vandring oppover. Det er imidlertid i liten grad historier om innvandrere som taper kampvoteringer, snarere er det snakk om at de ikke søker høyere verv.

Vi finner altså at ulike logikker er virksomme i ulike forbund, men hypotesen om at bare to av logikkene (klasse og etnisitet) er virksomme samtidig, stemmer ikke helt. Fagbevegelsens politiske rolle for å sikre like rettigheter for alle er et viktig trekk ved den norske fagbevegelsen (det tredje hjørnet i figur 1). Deltakelse i trepartssamarbeidet er et stikkord her. På *virksomhetsnivå* vil vi likevel si at hypotesen bekreftes, her finner vi i hovedsak tegn til to, men ikke alle tre logikkene. De tillitsvalgte i de enkelte virksomhetene ga uttrykk for at de i liten grad oppfattet at «generelt» inkluderingsarbeid var en del av deres oppgave.

I intervjuene med tillitsvalgte fikk vi, med ett unntak, ikke informasjon om hva vi oppfatter som rasisme. Vi har også i liten grad fått høre at «de holder seg til sine egne». Vi har heller ikke møtt formuleringer av typen: «pakistanermiljøet» eller «øst-europeer-gjengen». Noen trekker frem at en del innvandrere kommer fra kulturer hvor respekten for ledelsen er høyere enn i Norge. Større klasseforskjeller enn vi er vant til kan hindre en tett dialog mellom partene. Andre er opptatt av at kulturbakgrunn gir større grad av «underdanighet» enn det som er typisk blant norske arbeidstakere. Man tror ikke helt at innvandrere kan slå i bordet til ledelsen. Det dominerende argumentet er likevel språkproblemer. Ifølge dem vi har intervjuet strever mange innvandrere med å oppnå et språklig nivå som gjør dem i stand til å fungere som tillitsvalgt. Her er det ikke bare snakk om å beherske norsk, man må også kunne håndtere særlige begreper hjemmehørende i partssamarbeidet og forhandlingsområdet. Tillitsvalgsrollen er en krevende rolle som forutsetter mye kunnskap og kompetanse om lov- og avtaleverket og faglige rettigheter.

Flere av de tillitsvalgte gir uttrykk for at de har forsøkt å inkludere innvandrerne, men at det har vært vanskelig. I en av våre virksomheter fikk vi høre om positive erfaringer med å rekruttere en innvandrer til klubbstyret. I klubbstyret er man i større grad en del av et fellesskap som diskuterer saker sammen, mens man som lokalt tillitsvalgt/plasstillitsvalgt oftere opplever å være alene om kompliserte saker. En studie av innvandrere i fagbevegelsen fra 2002 viser det samme: De som lyktes med å rekruttere innvandrere var der den lokale klubben fremsto som et fellesskap, og der det ikke bare var én person som hadde ansvaret for å drive klubben: «I de tilfellene der oppgavene blir fordelt på flere, og de tillitsvalgte i klubbstyret støtter hverandre er det mye enklere for innvandrere å få innpass i tillitsvalgsarbeid på lokalt nivå» (Svensen & Svensson 2002: 63).

Tillitsverv som grunnlag for karriere på arbeidsplassen er et velkjent fenomen.

Dyktige tillitsvalgte plukkes opp av ledelsen og blir dermed uaktuelle for høyere verv. Vi har vært opptatt av om tillitsvalgte med innvandrerbakgrunn er ekstra utsatt for dette, ettersom mangfold i ledergruppen er et uttalt mål i mange virksomheter. Lederne vi har intervjuet viser imidlertid til at dette er noe som gjelder «alle», og at innvandrere ikke spesielt «utsatt».

I intervjuene med tillitsvalgte, ledere og forbund testet vi ut alternative forklaringer på hvorfor innvandrere ikke blir tillitsvalgte: dårlige språkkunnskaper, mangel på kunnskap om den norske modellen, overdreven respekt for ledelsen knyttet til kulturbakgrunn, manglende interesse basert på andre verdimeslige forankringer eller manglende tilknytning til Norge (ønske om å jobbe mest mulig og periodevis reise hjem), generell skepsis til fagforeninger på grunn av erfaringer med hjemlandets fagforeninger, generell skepsis til fagforeningenes prioriteringer og politikk, motstand eller mangel på støtte fra virksomhetens ledelse, ønsker om mangfold i ledelsen slik at de flinke blir fanget opp i et annet karrierespor eller diskriminering og rasisme i egne rekker.

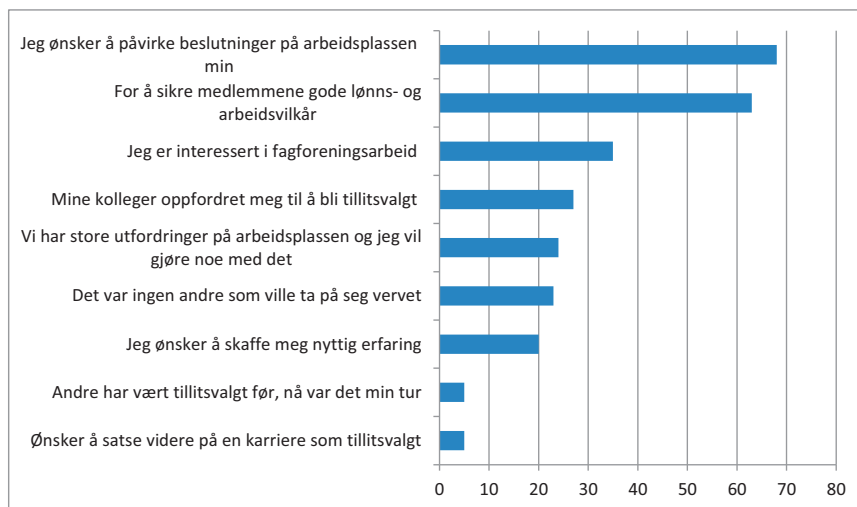
Konklusjonen vår er for det første at både tillitsvalgte og ledelse på virksomhetsnivå erkjenner at det er et problem, men også at løsningsforslagene er få. Vi fant i liten grad tiltak som var spesielt innrettet mot innvandrere. I en virksomhet ble det lagt stor vekt på medlemsaktivitet. «Det er bedre å gjøre folk i stand til å bli tillitsvalgt fremfor å velge dem først og deretter drive opplæringsarbeid», ble fremholdt som argument. I denne virksomheten hadde man også oppnådd å engasjere flere av kollegene med innvandringsbakgrunn. Det ble imidlertid pekt på at et problem er at arbeidsgiver er skeptisk til å innvilge fri til aktiviteter som opplæring og kurs.

For det andre, dersom «alle» eller de fleste på en arbeidsplass er organiserte, blir de ansatte medlem, her er det liten forskjell på innvandrere eller nordmenn. Innvandrere blir medlem, men de blir ikke tillitsvalgt. Unntaket er dersom det er en stor andel innvandrere i virksomheten, da finner vi dem som tillitsvalgte på laveste nivå – altså som plasstillitsvalgt. Deretter tynnes det svært fort i rekkene. For det tredje: manglende språkkunnskaper trekkes frem som den viktigste forklaringen. Flere knyttet også manglende språkkunnskaper sammen med mangel på kunnskap om den norske modellens virkemåte.

Oppfordring og press

Rekruttering, både av medlemmer og tillitsvalgte, er en sentral og utfordrende oppgave for fagbevegelsen og det er få klare og ferdige oppskrifter. Det er derfor viktig å se på hvordan tillitsvalgte rekrutteres og også hvorfor folk ønsker å påta seg verv. Dette gjelder ikke bare innvandrere. En undersøkelse av tillitsvalgte fra 2012 (se figur 2) viser at det først og fremst er ønske om å påvirke beslutninger og sikre gode arbeidsvilkår som gjør at man blir tillitsvalgt.

Figur 2. Grunner til å være tillitsvalgt. Prosent. (N=1669)



*Respondentene kunne sette inntil 3 kryss

Kilde: Nergaard og Trygstad (2012:21, figur 2.4).

Utvalget i undersøkelsen figuren er hentet fra, omfatter 6 ulike LO-forbund og dekker tillitsvalgte fra arbeidsplassnivå og opp til hoved-/konserntillitsvalgt. Drøyt 2/3 velger «Jeg ønsker å påvirke beslutninger på arbeidsplassen min» som en av tre potensielle årsaker til verv. Det er som figuren viser, sterk vekt på fagbevegelsens grunnleggende verdier.

Hvorfor folk blir tillitsvalgte kan også beskrives ut fra dikotomien eget ønske eller oppfordring fra andre. Nesten 3 av 10 svarer at de ble oppfordret av kolleger, mens drøyt 2 av 10 viser til at det ikke var andre som ville ta på seg vervet. Forskerne skriver: «Det er først og fremst tillitsvalgte på arbeidsplassnivå som oppgir at de er blitt tillitsvalgte fordi ingen andre vil» (Nergaard & Trygstad 2012: 21). Bare 5 prosent peker på at det var «deres tur».

Undersøkelsen viser altså at det for mange er viktig å bli oppfordret av andre, eller at det ikke var noen som var villig til å ta på seg verv, noe som i stor grad kan oppfattes som et press. Derimot ser vi at det er få som «presser seg selv». I 2013 fikk tillitsvalgte fra Handel og Kontor, Fellesforbundet og Norsk Nærings- og nytelsesmiddelarbeiderforbund tilsvarende spørsmål, men denne gangen valgte man å be respondentene ta stilling til de enkelte påstandene. Her fant man at 58 prosent svarte ja på spørsmålet om «Mine kolleger oppmuntret meg til å bli tillitsvalgt». Ingen av de andre årsakene fikk tilsvarende oppslutning. Samtidig finner vi også her stor oppslutning om de grunnleggende verdiene (Trygstad mfl. 2015).

Resultatene gir grunn til å anta at interesse og engasjement «trenger» en oppfordring for å komme frem; man må bli spurt. Å oppfordre kolleger på en

positiv måte eller å påpeke at «ingen andre vil, kan ikke du...» er et sentralt punkt. I vår sammenheng blir det dermed viktig å se om innvandrere i samme grad som nordmenn blir utsatt for oppfordringer og press – eller sagt på en annen måte; er det like naturlig å se for seg at en innvandrer som en etnisk norsk kan være de ansattes representant?

Om representasjon, kompetanse og likhet: Hvorfor kan du representere meg?

Et sentralt spørsmål er hva det egentlig betyr å representere. Pitkin (1967) skiller mellom to former for representasjon: representasjon som bilde og representasjon som bærer av interesser. I det første tilfelle vil vi si at dersom de tillitsvalgte skal *gjenspeile* norske arbeidstakere, bør antall tillitsvalgte med innvandringsbakgrunn omtrent tilsvare antall innvandrere i arbeidsmarkedet. Eller som en av våre informanter sa det: «*Det er flaut å se utover en helt hvit forsamling av tillitsvalgte når vi vet hvordan verden ser ut*». Alder, kjønn og seksuell legning er andre kjennetegn som ofte trekkes frem, ulike grupper bør være representert. Argumentet har kraft i seg selv, det er ikke slik at vi med nødvendighet må anta at de ulike gruppene har ulike interesser. Hvis en gruppe er stor nok, er det rimelig at den er representert. Argumentet kan også snus, tilhører man en stor minoritetsgruppe føles det unaturlig å være den eneste med en slik bakgrunn i en gitt sammenheng, og vedkommende kan lett tillegges særinteresser enten disse er reelle eller ikke.

Den andre formen for representasjon er knyttet til interesser. Ansatte har en demokratisk rett til å delta i styring og organisering av arbeidsplassen, og denne deltakelsen må av praktiske hensyn finne sted gjennom representasjon fordi direkte demokrati er lite hensiktsmessig. Representantene kan velges på to måter (Lægread & Olsen 1978): likhet og kompetanse. Likhet som kriterium bygger på to forhold; a) at egenskaper (altså eksempelvis kjønn, legning, posisjon, bakgrunn) og interesse henger sammen og b) at disse interessene vil styre aktørenes handlinger, eller m.a.o. kvinner (eller ungdom etc.) har gitte egenskaper som genererer gitte interesser og disse kan bare forvaltes av dem selv. Likestillings- eller ungdomstillitsvalgt kan tjene som stikkord. Kunnskapsaspektet vektlegger kompetanse; hvilke egenskaper representanten måtte ha er ikke viktig så lenge han eller hun er i stand til å ivareta interessene til velgerne på en god måte, m.a.o. så lenge den relevante kompetansen er på plass.

I utgangspunktet er tillitsvalgsrollen knyttet opp mot interesser og ikke gjenspeiling; det er ansattes interesser som skal representeres. Interessene kan dermed forvaltes av ansatte som 'er som oss' eller av ansatte som er særlig kompetente, i prinsippet kan hvem som helst velges bare vedkommende har riktig kompetanse.

Skillet mellom likhet og kompetanse som kriterium er også viktig for medlemmenes kontroll av sine representanter; kan vi ansatte stole på at de tillits-

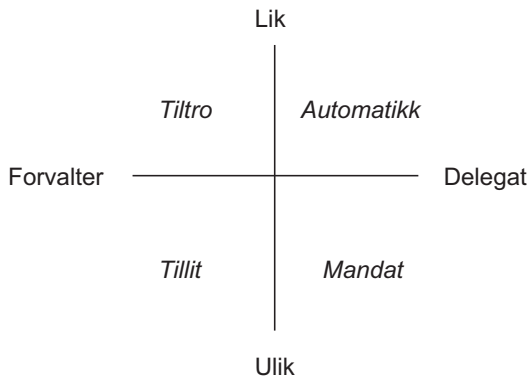
valgte faktiske ivaretar våre interesser eller er det fare for pampevelde eller lefling med ledelsen? Velger vi tillitsvalgte som er mest mulig lik oss, er dette et mindre problem fordi likheten sikrere interessene (kvinner vil ivareta kvinners interesser uansett), mens valg på basis av kompetanse er mer komplisert. Lægneid og Olsen (1978) understreker at kontrollmuligheten ligger i å endre representantenes handlingsbetingelser. For å bruke et enkelt bilde: Dersom vi velger en tillitsvalgt med dype røtter i arbeiderbevegelsen, kan valgperioden være lang, han/hun vil uansett vektlegge arbeiderklassens interesser. Dersom vedkommende har en annen bakgrunn, vil det være en fordel med kortere perioder for å kontrollere at han eller hun ivaretar interessene til de ansatte.

Det siste skillet vi er opptatt av for å forstå representasjon er forskjellen mellom en delegat og en forvalter. Pitkin (1967:145) stiller spørsmål om en representant skal forstås som en delegat som er bundet av hva velgerne sier, eller om representanten skal forvalte velgernes verdier. Delegaten må dermed spørre velgerne (i vårt tilfelle eksempelvis på medlemsmøte) om hva han eller hun skal mene i møtet med ledelsen. Forvalteren kan derimot ta utgangspunkt i hvordan hun tolker medlemmenes interesser.

Delegaten plikter altså å innhente informasjon om de ansattes holdninger i ulike saker, mens forvalteren kan bruke sin egen vurdering om hva som er best for de ansatte i en gitt sak.

I figuren nedenfor har vi oppsummert dette og kommer frem til fire ulike legitimitetsgrunnlag.

Figur 3. Tillitsvalgtes legitimitetsgrunnlag



Tiltro viser til en situasjon hvor den tillitsvalgte har legitimitet i sin forvalterrolle gjennom tiltro til at han – på basis av likhet – vil representere medlemmenes interesser. Likhet sørger for umiddelbar tiltro, han eller hun er en av oss og derfor antar vi at hun skjønner hva det dreier seg om.

I ruten nedenfor vil den tillitsvalgte måtte opparbeide *tillit* fordi vedkommende ikke deler majoritetens egenskaper, den tillitsvalgte må bevise sin kompetanse og dette kan ta tid. Vektlegger vi rollen som *delegat*, kommer legitimitet automatisk dersom vedkommende har samme egenskaper som de andre, de vet at vedkommende vil speile deres interesser. Ulikhet i rollen som delegat må bygge på *mandatet*. Den aktuelle kandidaten deler ikke majoritetens egenskaper og dersom hun skal representere oss, må vedkommende få klar beskjed om hvilke interesser som gjelder i situasjonen.

Hensikten med å trekke frem disse ulike skillelinjene er å undersøke om innvandrere i like stor grad som nordmenn blir oppmuntret til å søke tillitsverv. Bli arbeidstakere med innvandrerbakgrunn i like stor grad som andre *oppmuntret* til å søke verv og posisjon? Er det like naturlig å signalisere at «nå er det din tur» til en innvandrer, eller blir de ubevisst vurdert som lite aktuelle slik eksempelvis en nybakt mor/far («han har jo ikke tid, har nettopp fått barn, vi kan ikke spørre han») opplevde?

Spørsmålet «kan du representere meg?» er dermed tungt innvevd i hvordan representasjon oppfattes. Jo større vekt som legges på likhet, jo likere meg selv mine representanter må være, jo vanskeligere blir det for minoriteter å komme i posisjon. På den andre siden, dersom man utelukkende legger vekt på kompetanse som kvalifikasjon, vil dette gjøre posisjon vanskelig for alle nykommere. Dette vil også handle om ulike typer kompetanse som kan oppfattes ulikt; en innvandrer kan oppfattes som «ekstra god» til å forstå innvandrernes situasjon, mens man automatisk antar at en etnisk norsk i større grad skjønner de uskrevne spillereglene.

Tidligere presenterte vi tre logikker eller strategier for fagbevegelsens møte med innvandrere (figur 1); klasse, etnisitet og sosiale rettigheter. Dersom *klasse* er utgangspunktet, eller altså et fellesskap bygget på arbeidstakerposisjonen, forsterkes likhet. Det er arbeidstakeres interesser som skal representeres og ikke noe annet. I utgangspunktet trenger man dermed bare én egenskap: å være arbeidstaker. Samme posisjon gir samme interesser. Deretter må vi spørre om velgerne ønsker seg en delegat eller en forvalter. Vi har sett at man i større grad oppfatter at det å være etnisk norsk innebærer en større kulturell forståelse for spillereglene i den norske samarbeidsmodellen, eller sagt på en annen måte; man har automatisk legitimitet, et mandat er egentlig ikke nødvendig fordi man vet hva det dreier seg om. Dermed kan vi anta at en innvandrer lettere oppfattes som en forvalter som må bevise at han eller hun er verdt medlemmenes tiltro.

Trygstad mfl. (2015) viser situasjonen i en virksomhet med et flertall innvandrere. I studien ble en tillitsvalgt med innvandrerbakgrunn intervjuet, og vedkommende understreket at nettopp fordi hun var innvandrer hadde hun medlemmenes tillit. Ledelsen på sin side var opptatt av at den tillitsvalgtes bakgrunn ga henne legitimitet fra de ansatte, og at hun visste hvordan informasjon

fra ledelsen burde formidles. Her var altså likheten forankret i at mange kom fra det samme østeuropeiske landet.

Vekten på *etnisitet* forsterker forskjeller og vektlegger dermed at innvandrere har særinteresser som må ivaretas av aktører med denne egenskapen. Også vekt på *sosiale rettigheter* forsterker ulikheter. Sosiale rettigheter peker mot en tillitsvalgsrolle hvor også andre interesser utenfor arbeidsplassen skal representeres, vi vet fra tidligere undersøkelser (Hagen 2013) at slike saker har lav prioritet. Igjen ser vi derfor på skillet mellom forvalter og delegat. Dersom den «ulike» skal oppnå flertallets støtte i valget (eller bli oppmuntret til å stille av norske kolleger), må han enten få et mandat, dvs. oppfattes som en delegat eller ha opparbeidet seg tillit i rollen som forvalter. Et klart mandat fra medlemmene kan redusere «forskjelligheten». Mandat kan legges til øyeblikkelig, mens opparbeidelse av tillit tar tid. Vi har sett at medlemsaktivitet har vært viktig for rekruttering. Medlemsaktivitet vil kunne være et virkemiddel hvor innvandrere kan vise seg frem og dermed bygge tillit. Uten slike arenaer kan innvandrerne bli fanget i en posisjon hvor de ikke blir valgt, fordi flertallet ikke har tillit til at de har kunnskap og kompetanse til å forvalte fellesinteressene, mens det samtidig ikke finnes noen arenaer hvor slik tillit kan bygges opp.

Tillitsvalgte lokalt har ulike oppgaver, noen er primært ledelsens motpart (eksempelvis plasstillitsvalgt), mens andre er valgt for å sørge for klubbens aktiviteter (eksempelvis kasserer eller sekretær). En annen måte er å si at vi skiller mellom tillitsvalgt etter avtaleverket og tillitsvalgt etter eksempelvis NTLs vedtekter. Både tidligere forskning og våre funn kan tyde på at det er lettere å velges inn i klubbstyret enn å være talsmann overfor ledelsen. Dette kan også knyttes til representasjonsgrunnlaget; organisasjonstillitsvalgte representerer i større grad forbundet og forbundets interesser, det vil si at den tillitsvalgte både inngår i et definert kollektiv og at mandat og oppgaver er klarere. Om vi forenkler: Det er klart hvilke oppgaver som tillegges klubbens kasserer, og i hvilken grad medlemmene forstår eller oppfatter at han eller hun bærer deres interesser er mindre viktig. Organisasjonstillitsvalgt kan dermed være en måte å opparbeide tillit som bærer av de ansattes fellesinteresse.

Skillet mellom delegat og forvalterrollen kan oppleves forskjellig jo høyere opp i tillitsvalgshierarkiet man kommer. Lederskap og policyutforming er i større grad en forvalterrolle, dette kan dermed være med på å forklare hvorfor klatringen er så vanskelig for innvandrerne. Det er lettere å være fargeblind dersom man velger noen til et klart mandat.

Hva kreves av en tillitsvalgt?

Kjernen i tillitsvalgsrollen er interesserepresentasjon og er forankret i ideen om det representative demokratiet. Jo mer vekt vi legger på det representative demokratiet, jo viktigere blir delegaten med mandat, dette gjelder også i det interne organisasjonsdemokratiet.⁷ Sterk vekt på delegasjon gjør bakgrunn mindre viktig. Samtidig er det viktig å se på hvordan tillitsvalgsarbeidet foregår i praksis og hvorvidt det er mulig å stille med mandat i samarbeidet med ledelsen. Trygstad mfl. (2015) fant at tillitsvalgsrollen i mange tilfeller ble oppfattet som en rolle i skjæringspunktet mellom de ansattes og virksomhetens interesser. Nedenfor viser vi et par eksempler på hvordan en god tillitsvalgt ble karakterisert av tillitsvalgte selv:

Jeg er mest de ansattes mann, men jeg jobber jo for firma, du jobber jo for dem også.

En god tillitsvalgt - må være en som forstår rollen sin, du skal jo samarbeide begge veier... jeg tenker sånn som jeg har lært på kurs, rollen har endret seg. Det er ikke lenger bare få, få, men det skal være samarbeid oppover også.

En rolle som ledelsens samarbeidspartner trekker tillitsvalgsrollen i retning forvalter; etter beste evne skal man gjøre det som er best for de ansatte. Kunnskap og antagelser om de ansattes interesser står sentralt. Jo raskere prosessene går og jo raskere den tillitsvalgte må ta stilling, og kanskje også i taushetsbelagte saker, jo mer må den tillitsvalgte støtte seg til antagelser om de ansattes felles interesser. Jo likere, jo flere egenskaper vi deler, jo mer tiltro kan jeg ha til at min representant ivaretar mine interesser. På den andre side, forvalterrollen er også avhengig av at vi har tiltro til representantens kompetanse, at han eller hun er kompetent nok til å forstå og lese situasjonen uten å konsultere medlemmene.

Innvandrere inn i samarbeidsmodellen?

Vi har sett at satsing på medlemsaktiviteter forsterker fellesskapet og dermed også arbeidstakerposisjonen som det viktigste likhetspunktet. Flere av dem vi intervjuet var også opptatt av at likhet var det sentrale. En av våre informanter formulerte seg slik: «På jobben er vi kolleger og ikke folk som kommer fra forskjellig land». Samtidig ser vi at tiltroen til at innvandrere kan håndtere forvalterrollen er mindre. For det første: Flere fremhever at den direkte tonen og åpne dialogen mellom partene er noe særnorsk. Man samarbeider, men samtidig er man også motparter. Denne blandingen kan være vanskelig å forstå, hvordan være motstander i det ene øyeblikk og gode venner i det neste? Flere fremhever at dette kan være vanskelig å forstå dersom man kommer fra kulturer med mer formelle trekk og større avstand mellom partene. Andre legger vekt på kunnskap om modellen og samarbeidets

virkemåter og ikke minst at en slik tillitsvalgsrolle er svært avhengig av gode språkkunnskaper.

Vi konkluderer med at utfordringen ikke primært ligger i å organisere innvandrerne, her er det snakk om svært velkjente utfordringer: ansettelsesform (korttidsopphold, midlertidighet), bransje, fagforeningstradisjoner og tilstedeværelsen av aktive tillitsvalgte er det som avgjør organisasjonsgraden.

Språkkunnskaper trekkes altså frem som den viktigste forklaringen på hvorfor innvandrere er underrepresentert i det norske tillitsvalgskorpset. Antallet andre-generasjons- innvandrere tyder på at dette på langt nær kan være hele forklaringen. En ny studie (Hermansen 2015) viser dessuten at andregenerasjonsinnvandrere først og fremst møter motstand ved inngang i arbeidsmarkedet, er man først inne, opplever man i stor grad den samme karriere og lønnsutvikling som de etnisk norske. Fagforeningsmedlemmer med innvandrerbakgrunn har derimot ikke samme karriereutvikling som de etnisk norske. Vår studie har vist at oppmerksomhet knyttet til de ulike delene av tillitsvalgsrollen og hvilke forventninger medlemmene knytter til sine tillitsvalgte, kan være en god inngang til å forstå og endre den lave andelen innvandrere blant fagbevegelsens tillitsvalgte.

Etablering av medlemsopplæring og arenaer hvor innvandrere kan opparbeide tiltro i rollen som tillitsvalgt er kanskje den viktigste lærdommen. Overgangen fra aktivitet til tillitsvalgt synes å være det viktigste, og det er først og fremst aktive medlemmer som både kan si og høre at «nå synes jeg du skal stille til valg». Veien videre opp i hierarkiet handler om muligheten til å bevise sin dyktighet og kompetanse, men også om at forbundene i større grad setter spørsmålet på dagsorden.

Noter

- 1 Artikkelen bygger på et prosjekt finansiert av LO Stat.
- 2 Normod er et forskningsprosjekt som ser på utfordringer for den nordiske modellen. Se: http://fafoarkiv.no/normod2030/om_normod_2030.html
- 3 Forvaltningen (departementer og direktorater) er ikke en del av utvalget.
- 4 At vi ikke intervjuet arbeidsgiver/ledelse i alle virksomhetene, var en konsekvens av at vi erfarte at ledelsen i mindre grad var opptatt av vår problemstilling. Gjennomgående fikk vi høre at «jeg tror vel kanskje at de (tillitsvalgte) er oppmerksomme på det, men det er ikke noe jeg har tenkt mye på». En forklaring på det kan være at ledelsen oppfatter det som utenfor deres område å mene noe om de ansattes valg av tillitsvalgte.
- 5 Per 17.11.2015 var ledigheten blant innvandrere 7,6 % og blant nordmenn 2,2 %. Se: <http://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/statistikker/innvarbl>.
- 6 Hovedavtalen Spekter, <http://www.lostat.no/lonn-og-avtaler-i-spekter/hovedavtalen-i-spekter-article176-123.html>
- 7 I Transportarbeiderforbundets håndbok for tillitsvalgte finner vi for eksempel:

«Medlemmene forventer at du som tillitsvalgt legger opp til en demokratisk prosess i forbindelse med forhandlinger og avtaler. De krav som stilles, og det mandat man forhandler innenfor, bør være bestemt av medlemmer i møter (punkt 1.1).»

Referanser

- Connelly, H., Marino, S. & Martinez, M. L. (2014). Trade union renewal and the challenges of representation: Strategies towards migrant and ethnic minority workers in the Netherlands, Spain and the United Kingdom. *European Journal of Industrial Relations*, 20, 5–20. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/0959680113516848>.
- Daae-Quale, M. & Meyer, F. (2013). LO og fagforbundenes arbeid med innvandring og innvandrere 1970 – 2004. *Arbeiderhistorie* 2013 (s. 146–166). Årboka for Arbeiderbevegelsens arkiv og bibliotek.
- Dølvik, J. E., Fløtten, T., Hippe J.M. & Jordfald, B. (2014). Den nordiske modellen mot 2030. Et nytt kapittel? *NordMod2030*. Sluttrapport Fafo-rapport 2014:46.
- Eldring, L. (2015). *En studie av samarbeidsavtalen mellom Latvias Celtnieku Arodbiedrības (LCA) og Fellesforbundet*. Fafo-rapport 2015:36.
- Eldring, L. & Friberg J. H. (2013). Europeisk arbeidsmobilitet: utfordringer for de nordiske arbeidsmarkedene. *Søkelys på arbeidslivet*, 30, 22–39.
- Eldring, L. & Hansen, J. A. (2009). Fagbevegelsen og arbeidsinnvandring: Strategier og resultater i Norge og Danmark. *Søkelys på arbeidslivet*, 1, 29–42.
- Falkum, E., Hagen, I. M. & Trygstad, S. C. (2009). *Bedriftsdemokratiets tilstand. Medbestemmelse, medvirkning og innflytelse i 2009*. Fafo-rapport 2009:35.
- Hagen, I. M. (2013). *Prioriteringer og samarbeid*. Fafo-notat 2013:14.
- Hardy, J., Eldring, L. & Schulten, T. (2012). Trade union responses to migrant workers from the 'new Europe': a three sector comparison in Norway, Germany and the UK. *European Journal of Industrial Relations*, 18, 347–363.
- Hermansen, A. S. (2015). *Coming of Age, Getting Ahead? Assessing Socioeconomic Assimilation among Children of Immigrants in Norway*. Ph.d.-avhandling. Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi, Universitetet i Oslo.
- Hovedavtalen Spekter*. Hentet fra <http://www.lostat.no/lonn-og-avtaler-i-spekter/hovedavtalen-i-spekter-article176-123.html>.
- Lund, M. & Friberg J. H. (2004). *En inkluderende fagbevegelse? Innvandrere, arbeidsmiljø og fagorganisering i renholds- og hotell og restaurantbransjen*. Fafo-rapport 446.
- Lund, M. & Friberg J. H. (2005). *En mann – en stemme? Fagbevegelsens strategier for inkludering av etniske minoriteter i en europeisk sammenheng*. Fafo-rapport 495.
- Lærgreid, P. & Olsen, J. P. (1978). *Byråkrati og beslutninger: en studie av norske departement*. Bergen: Universitetsforlaget.
- Midtbøen, A. H. & Rogstad, J. (2012). *Diskrimineringsens omfang og årsaker. En undersøkelse av minoriteters tilgang til norsk arbeidsliv*. Oslo: ISF. Rapport 2012:001.

- Nergaard, K., Barth, E. & Dale-Olsen, H. (2015). Lavere organisasjonsgrad, et spørsmål om nykommere? *Søkelys på arbeidslivet*, 32, 91–110.
- Nergaard, K. & Trygstad S. C. (2012). *Tillitsvalgtes hverdag... sett fra grasrota i seks LO-forbund*. Fafo-rapport 2012:40.
- Olberg, D. (2001). Medlemmer uten tariffavtale. Fafo-notat 2001:13.
- Pitkin, H. (1967). *The Concept of Representation*. Berkley: University of California Press.
- Rogstad, J. (2001). *Sist blant likemenn? Synlige minoriteter på arbeidsmarkedet*. Thesis-serien, Institutt for samfunnsforskning. Oslo: Unipax.
- Svendsen, E. & Svensson, B. (2002). *Innvandrerne i fagbevegelsen*. Fafo-rapport 392.
- Trygstad, S. C., Alsos, K., Hagen I. M. & Jensen, R. S. (2015). *Den norske modellen på virksomhetsnivå*. Fafo-rapport 2015:18.