

Medbestemmelsesbarometeret 2017:

Arbeidslivs- relasjoner i endring

Eivind Falkum
Bitten Nordrik
Ida Drange
Christin T. Wathne

Forord

Dette er den første oppsummerende rapporten som formidler analyser fra Medbestemmelsesbarometeret 2017. I 2018 utgir vi en notatserie som tar for seg spesielle tema i årets undersøkelse. Der går vi dypere inn i tema som eierskap, tillit, faglig integritet og konflikthåndtering. I denne rapporten er det medbestemmelse og medvirkning som hovedelementer i ledelse på norsk som er fokus.

Hovedfunn presenteres i denne rapporten, mens andre funn vil bli presentert i form av delrapporter. Det står enhver fritt å bruke resultater og illustrasjoner fra Medbestemmelsesbarometeret, under forutsetning av at man oppgir kilden. Datainnsamlingen er foretatt av TNS Gallup.

Vi takker Kristian Skjølås i KESS for viktige kommentarer til spørsmål om eierskap i undersøkelsen.

Medbestemmelsesbarometeret har gjort det mulig å analysere utviklingen av ansattes opplevelse av innflytelse i arbeidet og oppfatninger av styring, organisering og ledelse på arbeidsplassene. Vi håper å bidra til en fruktbar debatt om bedriftsdemokratiets status og framtid.

Medbestemmelsesbarometeret eies av et partnerskap bestående av følgende seks forbund: Den norske legeförening, Politiets Fellesforbund, Forskerforbundet, Forbundet for Ledelse og Teknikk, SAFE og Lederne. Vi takker partnerne for godt samarbeid.

Oslo, 01.12. 2017

Ida Drange

Eivind Falkum

Bitten Nordrik

Christin Thea Wathne

Arbeidsforskningsinstituttets FoU-resultat 2017:05

© Arbeidsforskningsinstituttet, Høgskolen i Oslo og Akershus, 2017

© Forfattere, 2017

Arbeidsforskningsinstituttet, Høgskolen i Oslo og Akershus
Pb. 4 St. Olavs Plass
0130 Oslo

E-post: postmottak@afi.hioa.no

Publikasjonen kan lastes ned fra våre nettsider: www.hioa.no/afi

Innhold

Forord	1
Innhold	2
Hva er medbestemmelse?	3
Hva er det vi undersøker og måler?	4
Hva er hypotesen vår?	5
Hvordan lages Medbestemmelsesbarometeret?	5
Hvordan henger dette sammen?	7
Individuelle vs. kollektive relasjoner	7
Fire ledelses- og styringsformer	8
I hvilken retning mener arbeidstakerne at arbeidslivet utvikler seg?	11
Styrings- og ledelsesformer i sektorer og bransjer	13
Hva har styringsformene å si?	15
Styringsformer og relasjoner på arbeidsplassen	15
Relasjoner og omstilling	16
Faglig integritet	17
Tillit, konflikt og konflikthåndtering	20
Arbeidslivsrelasjoner på vandring?	24
Referanser	26

Hva er medbestemmelse?

Det første kjente kravet om medbestemmelse for arbeidstakere ble fremmet av LO i lønnsforhandlingene i 1918 som krav om "...en andel i bedriftens ledelse" som belønning for deres bidrag til verdiskapingen. Arbeidsgiverne oppfattet kravet som et rent angrep på eiendomsretten og avviste det tvert. Etter andre verdenskrig ble Produktivitetsavtalen inngått mellom partene. Arbeidsgiverne skulle investere i nye arbeidsplasser mot at arbeidstakerne modererte sine lønnskrav. Dette bidro til vekst. Samarbeidet om å øke produktiviteten ble formalisert ved revisjonen av Hovedavtalen LO/NHO i 1966 der begrepet medbestemmelse ble definert for første gang i § 9. Medbestemmelse og partssamarbeid ble sett som et grunntrekk ved det norske arbeidslivet helt fram til tusenårsskiftet. Solidaritetsalternativet på begynnelsen av 1990 årene kan stå som et høydepunkt i utviklingen av den norske samarbeidsmodellen; arbeidsgiverne, arbeidstakerne og staten gikk sammen om å løfte landet ut av den økonomiske tilbakegangen på slutten av 1980-tallet. Medbestemmelse ble begrunnet med både rettferdighet og produktivitet; en "vinn-vinn" oppskrift for arbeidsgivere, arbeidstakere og den nasjonale velstanden.

Medbestemmelse og medvirkning

Selv om medbestemmelse og medvirkning som begreper gjerne brukes om hverandre, er det i lesningen av denne rapporten viktig å skille mellom disse. Mens medbestemmelse er representativt og ivaretas gjennom tillitsvalgte og strukturerte møtepunkter mellom arbeidsgiver og fagforeningene, ivaretas medvirkning mer direkte av ledere og ansatte hvor medarbeiderne selv medvirker i utformingen av de beslutninger som berører arbeidssituasjonen.

Medbestemmelse og medvirkning som ledelses- og styringsformer

I Medbestemmelsesbarometeret behandler vi både medbestemmelse og medvirkning som *ledelses- og styringsformer* som kjennetegner den norske arbeidslivsmodellen. Med andre ord er det som vanligvis diskuteres som «en rettighet for arbeidstakere til å delta og øve innflytelse» rammet inn som verktøy for å lede og styre norske arbeidsplasser og virksomheter. Dette er det vi vil kalle *ledelse på norsk*. Ledelse og styring kan betraktes som to prinsipielt ulike typer virkemidler som en leder kan benytte seg av, med det formål å påvirke og koordinere atferd for å nå visse mål eller løse bestemte problemer i organisatoriske sammenhenger. De to begrepene er å oppfatte som idealmodeller for påvirkning mer enn som empiriske fenomener (Ladegård & Vabo 2010: 35). Mens ledelse er personorientert, er styring systemorientert. Ledelse er direkte og dialogbasert påvirkning med utgangspunkt i lederen som person, primært utøvd i relasjonen mellom den enkelte leder og ansatte (Ladegård & Vabo 2010: 35). Styring handler om å påvirke atferd gjennom kontroll og regulering, hvor virkemidlene er instruksjer, rutiner, rapportering, opplæring, insentiver og sanksjon. Ledelse åpner i større grad opp for både medbestemmelse og medvirkning, sammenlignet med styring.

Hva er det vi undersøker og måler?

Er medbestemmelsen i norsk arbeidsliv under press? I 2014 ble "medbestemmelse" omdøpt til "medinnflytelse" ved revisjonene av flere av hovedavtalene. Denne uklare retoriske endringen ser ut til å følges av endringer i den faktiske medbestemmelsen til norske arbeidstakere. Medbestemmelsesbarometeret 2016 viste en reduksjon på 12 prosentpoeng i norske arbeidstakeres innflytelse på egen arbeidssituasjon, sammenliknet med en tilsvarende undersøkelse i 2009. I 2017 er forskjellen til 2009 på 9 prosentpoeng. Medbestemmelsesbarometeret i 2016 og 2017 viser en forskjell på 3 prosentpoeng, men vi trenger målinger over lengre tid for å konkludere om dette er en bedring eller en tilfeldighet.

Medbestemmelsesbarometeret 2016 viste også at 45 prosent av norske arbeidstakere mente at arbeidslivet utviklet seg i en mer autoritær retning, og 10 prosent mente vi gikk i en mer demokratisk retning. De resterende 45 prosent besvarte ikke spørsmålet eller svarte ingen endring. Medbestemmelsesbarometeret 2017 viser at 42 prosent mener vi går i en autoritær retning og 12 prosent sier vi går i en mer demokratisk retning, mens 28 prosent svarte ingen endring. Det er altså omtrent like mange (4 av 10) som svarer at arbeidslivet utvikler seg i en mer autoritær retning, som svarer at det utvikler seg i en mer demokratisk retning eller ingen endring. 2017-tallene støtter 2016-tallene.

Medbestemmelsesbarometeret gjennomføres årlig. Det skal vise utviklingen i arbeidslivet og over tid levere stadig dypere og samtidig stadig bredere forståelser. Siktemålet er å skape en debatt som kan føre til handling og forbedring i arbeidslivet.

Medbestemmelse, medvirkning og partssamarbeid har bidratt til et tilpasningsdyktig arbeidsliv med stor omstillingsevne. Derfor er det viktig å kartlegge hvordan disse elementene i arbeidslivsmodellen endres. I det første Medbestemmelsesbarometeret hadde vi fokus på den generelle tilstanden og utviklingen fra 2009. Vi beskrev variasjoner mellom sektorer og bransjer, og store variasjoner innen samme bransjer. Et av hovedpoengene var at "den norske arbeidslivsmodellen" ikke var så robust og stabil som vi trodde på forhånd. Arbeidsminister Anniken Haugli understreket offentlig at regjeringen ville følge nøye med på Medbestemmelsesbarometeret.

I Medbestemmelsesbarometeret 2017 har vi gått videre i å undersøke hva som utfordrer den norske samarbeidsmodellen og hvordan dette foregår. I fjor utledet vi fire ulike ledelses- og styringsmodeller av undersøkelsen. I år har vi lagt vekt på å vise hvordan disse styringsmodellene virker inn på relasjonene mellom arbeidstakere, arbeidsgivere, fagforeninger og ledelse.

Hva er hypotesen vår?

Vår overordnede hypotese er at de ulike styringsformene skaper og endrer relasjoner mellom aktørene i virksomhetene, og at dette igjen påvirker ledelse, arbeidet, arbeidsplassene og resultatene.

Vi har operasjonalisert fire ledelses- og styringsmodeller i konkrete spørsmål som vi har samlet i fire indekser. I årets Medbestemmelsesbarometer viser vi hvordan de fire ulike ledelses- og styringsformene henger sammen med tillit til eiere og ledelse, til ulike former for omstilling, til faglig integritet og til konflikter og konflikthåndtering i norsk arbeidsliv i 2017.

Hvordan lages Medbestemmelsesbarometeret?

De fleste former for trykk kan måles med barometre. Lederne har utviklet sitt eget Ledelsesbarometer som måler trykket på deres medlemmer. Arbeidslivsbarometeret, som AFI lager for YS, måler trykket i arbeidslivet. Disse barometrene ble etablert i 2008 og 2009. Medbestemmelsesbarometeret søker å måle trykket på den norske samarbeidsmodellen, og på arbeidsplassenes oppbygging og virkemåte.

Vi vil først kartlegge utbredelsen av ulike styringsformer, som vi har definert ut fra teorier om organisering, styring og ledelse. Ideen er at de ulike ledelses- og styringsformene som brukes på arbeidsplassene vil prege nettopp arbeidstakernes oppfatninger om hvordan ledelse- og styring utøves i deres virksomhet. Spørsmålene vi stiller skal fange opp disse oppfatningene. Svarene på spørsmålene settes sammen i indekser som definerer og måler i hvilken grad en styringsform er til stede på arbeidsplassen. Styrings- og ledelsesformene er ikke gjensidig utelukkende. Det vil si at arbeidstakerne kan kjenne seg igjen i en eller flere av disse formene, og oppleve at de er til stede i ulik grad. Ledelses- og styringsformen «standardisering og kontroll» er for eksempel målt med svarene på spørsmål om hvordan ledelse utøves. Følgende spørsmål ble stilt:

«På en skal fra 1= helt uenig til 5=helt enig: hvor enig er du i at...»:

«Toppledelsen får stadig mer makt»

«Lederrollen har blitt byråkratisert det siste året»

«Mellomledere har liten innflytelse på styringen av virksomheten»

«Ledelse handler mer og mer om å kontrollere og måle avvik»

«Retningslinjer for ledelse reduserer lederes muligheter for bruk av skjønn»

Når vi slår sammen svarene på disse spørsmålene får vi et mål på graden av enighet om at standardisering og kontroll er noe som preger arbeidsplassen. Dermed får vi et bilde av hvor stort innslag norsk arbeidsliv har av de ulike styrings- og ledelsesformene.

Metode og data

Spørsmålene i Medbestemmelsesbarometeret 2017 er utviklet i samarbeid med de seks forbundene som utgjør Partnerskapet i Medbestemmelsesbarometeret. De bringer inn sine erfaringer over tid. Vi har også trukket veksler både på YS sitt *Arbeidslivsbarometer* og på organisasjonen Ledernes *Ledelsesbarometer*. Mange av spørsmålene er utformet med bakgrunn i kunnskapen vi får gjennom innlegg og debatt i kurs og seminarer for tillitsvalgte, verneombud og fagforeninger, og i større konferanser med fagforeninger, Arbeidstilsynet og ikke minst med de seks fagforbundene som står bak Medbestemmelsesbarometeret.

Medbestemmelsesbarometeret 2017 - spørreundersøkelsen

TNS Kantar har gjennomført datainnsamlingen til Medbestemmelsesbarometeret. De har fått spørsmål med svaralternativer fra oss. Dette er satt inn i deres digitale spørreskjema og validert ut fra andre surveyer. TNS har også testet skjema på et pilotutvalg.

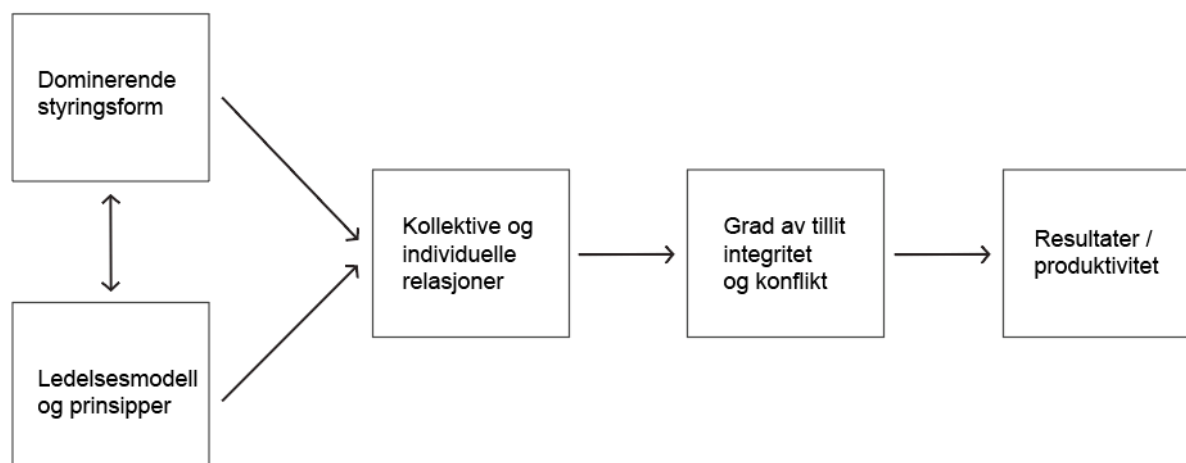
TNS Kantar har et panel på ca. 45 000 faste respondenter som svarer på et visst antall spørreundersøkelser i året. Bruttoutvalget har blitt trukket stratifisert for å sikre representativitet for norske arbeidstakere etter alder, kjønn, utdanning og bosted, og sektor- og bransjetilknytning og virksomhetens størrelse. Bruttoutvalget var 8000 respondenter. Undersøkelsen ble stoppet ved oppnådd svar fra 3053 respondenter. Nettoutvalget er 38 prosent av bruttoutvalget.

Undersøkelsen ble avsluttet i begynnelsen av august 2017. TNS Gallup har levert svarene til oss i en statistikkfil.

Hvordan henger dette sammen?

Analysene i Medbestemmelsesbarometeret 2017 legger vekt på relasjonene mellom aktørene på arbeidsplassene; forholdene mellom ledelse, tillitsvalgte, og ansatte. Modellen under viser sammenhengene i perspektivet.

Figur 1: Fra ledelses- og styringsform til produktivitet



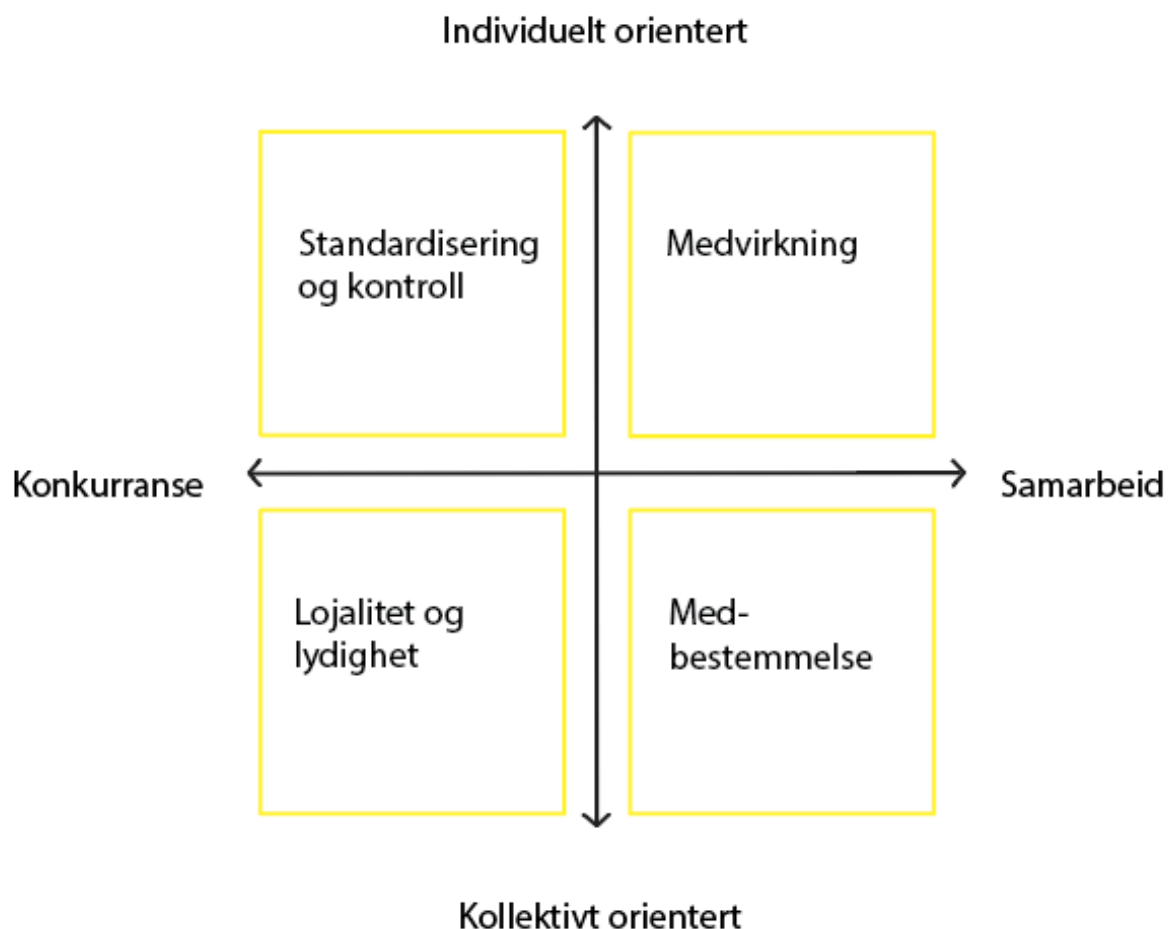
Vi antar altså at styrings- og ledelsesformer vil påvirke hvilke kollektive og individuelle relasjoner som etableres mellom aktørene i virksomheten, og hva som kjennetegner dem. Hvis ledelsen i en virksomhet styrer etter prinsipper for partssamarbeid og medbestemmelse, vil utøvelsen av ledelse foregå gjennom andre relasjoner enn om de velger lojalitet og lydighet, standardisering og kontroll eller medvirkning.

Relasjonene vil påvirke tillit, den enkeltes integritet og individuell og kollektiv konflikt. Antakelsen er at dette også vil påvirke omstillingsevnen.

Individuelle vs. kollektive relasjoner

Individuelle relasjoner er eksempelvis forhold mellom den enkelte arbeidstaker og hennes ledere. Med kollektive relasjoner sikter vi spesielt til forholdet mellom ledelse og fagforeninger og prosesser som gjelder hele grupper eller alle deltakerne i virksomheten. Ansatterepresentasjon i styret er eksempelvis en kollektiv ordning der noen velges av og for alle ansatte. De relasjonene som etableres mellom aktørene legger klare føringer på hvilke tillitsforhold som utvikles. Relasjonene kan utfordre eller styrke den enkeltes integritet. Både tillit og integritet kan være avgjørende for utviklingen av konflikt, og for måten å håndtere konflikter på. Dette antas igjen å påvirke resultatene i virksomheten.

Fire ledelses- og styringsformer



Figur 2: Idealtypiske ledelses- og styringsformer

I Medbestemmelsesbarometeret 2016 utviklet vi fire ulike styrings- og ledelsesbegrep og modeller som fungerer som analytiske verktøy i denne rapporten. Med dette menes at vi benytter begrepene til å forstå dataene våre om virkeligheten. De fire styrings- og ledelsesbegrepene utgjør idealtypiske kategorier som illustrerer hvordan virksomheter utøver styring og ledelse. Når vi sier at kategoriene er idealtypiske, mener vi at de ikke kan gjenfinnes i en rendyrket form i virksomhetene. I virkeligheten vil en og samme virksomhet ha islett av flere styrings- og ledelsesformer samtidig. Imidlertid gir kategoriene mening fordi de fleste virksomheter vil helle i retning av en eller to former for ledelse og styring.

I det følgende skal vi presentere de fire styrings- og ledelseskategoriene.

Medbestemmelse

I noen virksomheter følger ledelsen prinsippene for representativt demokrati på arbeidsplassen. Det betyr at ledelsen følger lov og avtaleverket i arbeidslivet, at fagforeninger, tillitsvalgte og verneombud har innflytelse på styring og organisering av virksomheten i større grad enn andre. De får delta i beslutningsprosesser i etablerte organ som bedriftsutvalg, forhandlingsutvalg, European Works Councils (EWC) i privat sektor og

IDF-møter i offentlig sektor. Denne partsbaserte og kollektivt orienterte styrings- og ledelsesformen sikrer dialog mellom de ansatte og toppledelsen, og den kaller vi *Medbestemmelse*. I Medbestemmelsesbarometeret er medbestemmelse ikke bare en samarbeidsrelasjon, men en samarbeidsorientert form for ledelse og styring.

Medvirkning

Som analytisk kategori skiller *Medvirkning* seg fra medbestemmelse ved at førstnevnte er individorientert og har fokus på relasjonen mellom den enkelte ansatte og den nærmeste leder. Som ledelses- og styringsform kjennetegnes medvirkning av det direkte demokratiet i arbeidslivet som ble utviklet i samarbeidsforsøkene til LO og NHO på 1960-tallet (Thorsrud og Emery 1970). Her er ledelsen opptatt av den enkelte arbeidstakers ansvar og autonomi i egen arbeidssituasjon og deltakelse i utviklingen av virksomheten. *Medvirkning* og *Medbestemmelse* er det vi vil kalle *Ledelse på norsk*.

Lojalitet og lydighet

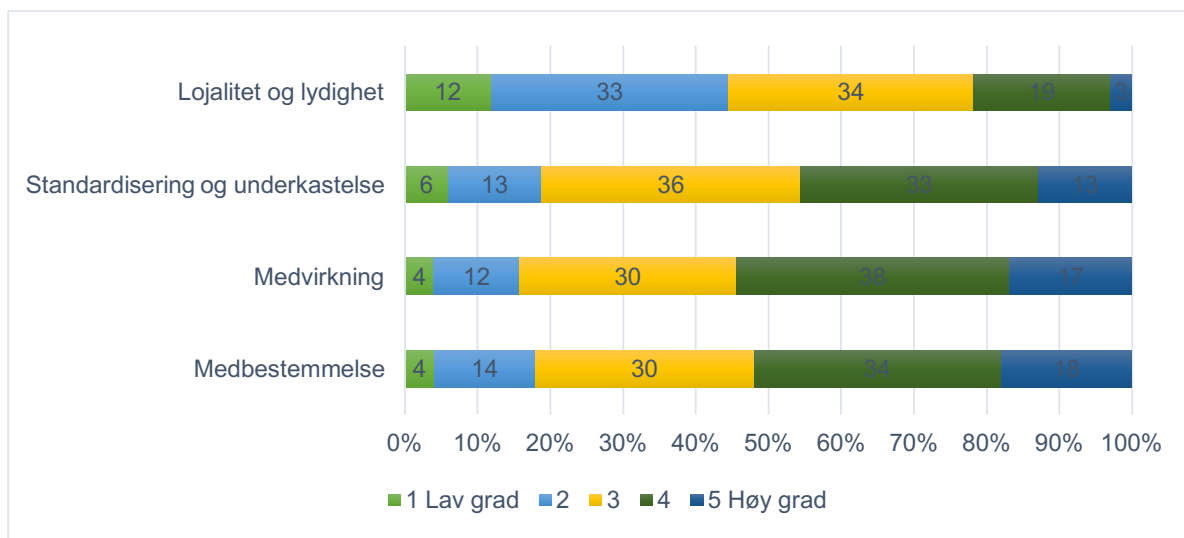
Kategorien *Lojalitet og lydighet* innebærer en styringsform der ledelsens forståelse av virkeligheten, ledelsens sosiale verdier og dens målsettinger i større grad styrer virksomheten og arbeidstakernes atferd. Ledelsen har både modellmakt (Bråten 1982, Foucault 1982, Bourdieu 1995), agendamakt (Lukes 2005), beslutningsmakt (Lukes 2005) og iverksettelsesmakt (Falkum 2008). I klassisk økonomisk litteratur er det en kanonisk antakelse at ansatte og ledere motiveres av egeninteresse. Relasjonen mellom eiere på den ene siden og ansatte og ledere på den andre preges således av en forventning om ulike mål. Eiere motiveres av sine mål, som antas å stå i motsetning til ansattes og lederes mål. I faglitteraturen omtales dette som «prinsipal-agent-problemet» og det får noen viktige konsekvenser for hvordan man tenker om styring og ledelse. Som utgangspunkt har dette inspirert til teorier om hvordan insentiver eller kontrollsystem kan skape et bedre samsvar mellom målene. Det antas også at ledere og ansatte motiveres av konkurranse om virksomhetens knappe ressurser (Kuvaas og Dysvik, 2012). Styrings- og ledelsesformens kunnskapsgrunnlag er i det alt vesentlige økonomisk atferdsteori og psykologi. Ledelse handler i stor grad om å få de ansatte til å slutte opp om toppledelsens virkelighetsforståelse gjennom en utstrakt bruk av symboler, verdier og visjoner (Sørhaug 2004, Ulrich & Ulrich 2012). Denne styrings- og ledelsesformen blir en indirekte måte å kontrollere at ansatte og ledere jobber for felles mål.

Standardisering og kontroll

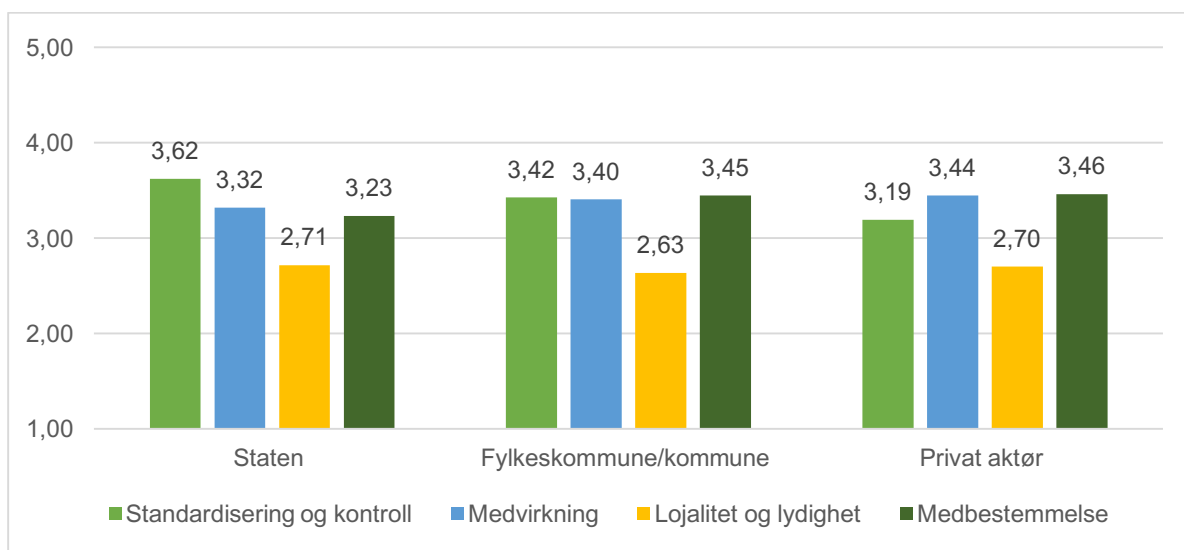
Menneskesynet og prinsipal-agent-problemet ligger også til grunn for styringsformen *Standardisering og kontroll* som har røtter tilbake til byråkratisk regelstyring slik Max Weber utformet den (Gerth & Mills 1971), og vitenskapelig ledelse og Fordismen slik Frederick Taylor og Henry Ford formet dem (Skorstad 2002). Arbeidsoperasjoner kan beskrives og standardiseres i detalj, slik at styring og ledelse dreier seg om å etterprøve og måle i hvilken grad arbeidet avviker fra mål, standarder og Standard Operating Procedures (SOP). Denne formen for styring og ledelse automatiserer styringsmekanismene slik at behovet for

kommunikasjon og samhandling mellom ledelse og underordnede reduseres betydelig. I noen industrivirksomheter er kontrollen av avvik fra standardene bygget inn i alle arbeidsoperasjonene på individuelt nivå. Logikken er at organisasjoner kan styres ved å kontrollere individuell atferd, akkurat som hos Taylor, Ford og Weber. Makt er sentralisert til toppledelsen som den viktigste aktøren. Relasjonene mellom aktørene er ovenfra og ned orienterte.

Figur 3: Svarfordelingen på de fire ledelses- og styringsformene (prosentall)



Figur 4: I hvilken grad finner vi de fire formene i norsk arbeidsliv? (gjennomsnitt på skala fra 1-5)

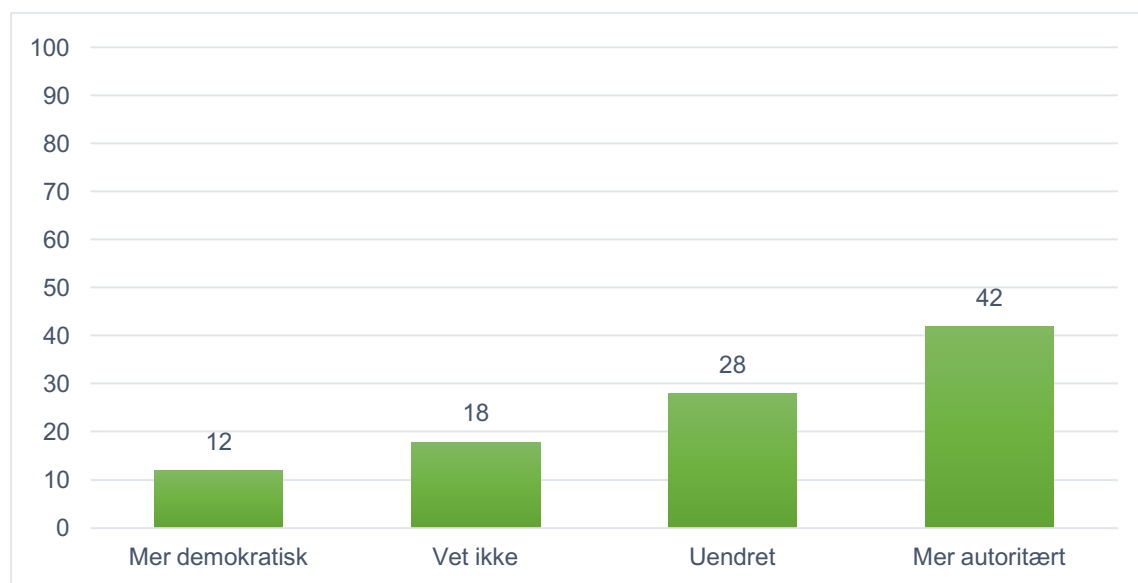


I hvilken retning mener arbeidstakerne at arbeidslivet utvikler seg?

Arbeidstakernes subjektive oppfatning om utviklingstendenser i arbeidslivet er en inngang til å forstå utviklingen. Vi har derfor spurt om i hvilken retning arbeidslivet utvikler seg. Spørsmålsstillingen er generell. Vi vet ikke hva respondenten tenker på når hun/han svarer. Svarkategoriene (se figur 5) har normativ ladning. «Demokratisk» fortoner seg bedre enn «autoritært». Vi har brukt den generelle spørsmålsformuleringen og svarkategoriene for å klarlegge i hvilken grad arbeidstakerne har et generelt kritisk syn på utviklingstendensen.

Som det fremgår av figuren er andelen som er kritisk (svarer «mer autoritært») omtrent like stor som andelen som svarer demokratisk eller uendret til sammen. I Medbestemmelsesbarometeret 2016 var det 45 prosent som mente arbeidslivet beveget seg i en mer autoritær retning. I 2017 er det 42 prosent som mener det samme.

Figur 5: I hvilken retning mener du at norsk arbeidsliv utvikler seg?

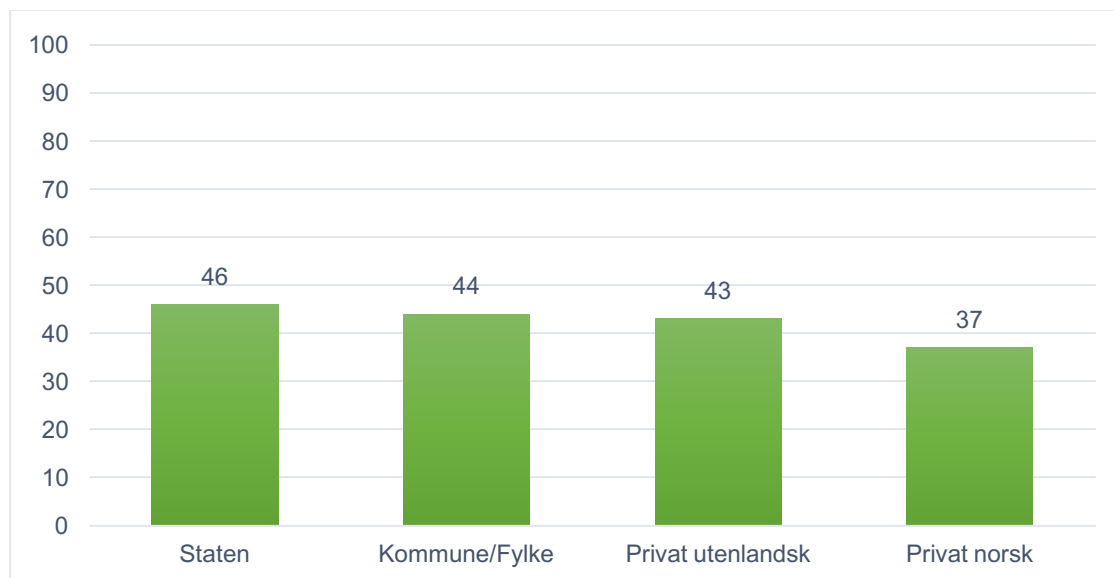


12 prosent mener det blir mer demokratisk og 28 prosent svarer uendret.

Blant de eldste (over 60 år) svarer 47 prosent av arbeidstakerne «mer autoritært».

I figuren nedenfor viser vi hvordan svarene fordeler seg på ulike sektorer.

Figur 6: Prosentandeler som mener arbeidslivet går i en mer autoritær retning (n=2949)



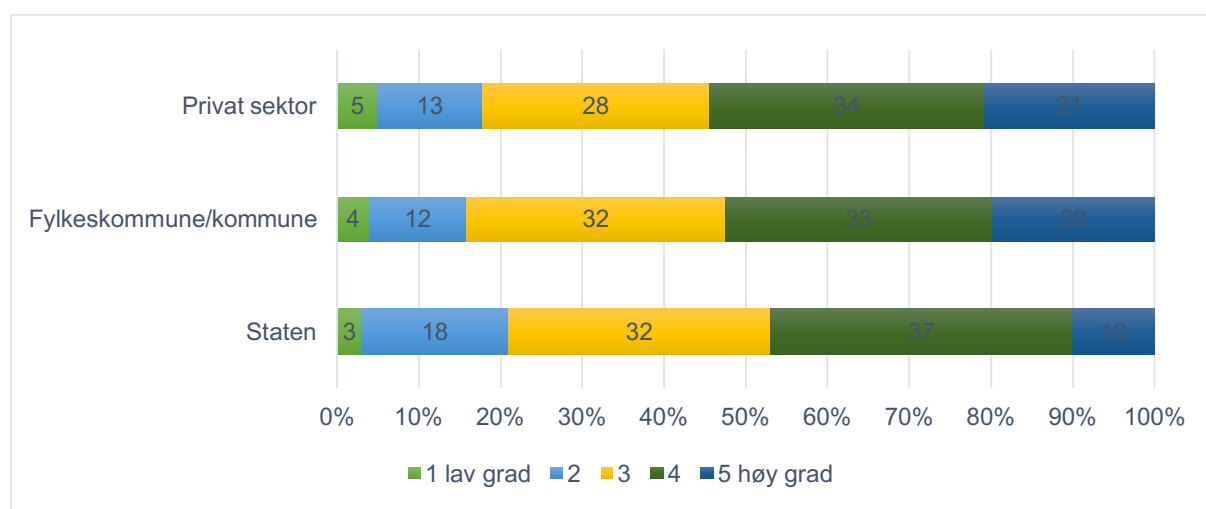
46 prosent av arbeidstakere i staten mener arbeidslivet går i en mer autoritær retning, 9 prosentpoeng mer enn i private norske virksomheter. Det er 9 prosent i staten som mener arbeidslivet blir mer demokratisk mot 12 prosent i snitt for alle. Vi finner store variasjoner mellom ulike statlige arbeidsplasser. 58 prosent i statsaksjeselskapene (NSB, Posten osv.), 47 prosent i helseforetakene og 36 prosent i universitet- og høyskolesektoren mener vi går i en mer autoritær retning. I privat sektor er det 56 prosent av ansatte innen olje og gass som mener vi går i autoritær retning, mot 39 prosent i varehandel.

Hva kan være årsaken til at 4 av 10 arbeidstakere svarer at arbeidslivet utvikler seg i en autoritær retning? La oss se på utbredelsen av de tidligere nevnte styringsformene i arbeidslivet.

Styrings- og ledelsesformer i sektorer og bransjer

De fire og ledelses- og styringsformene forekommer i kombinasjoner. Det er også systematiske sammenhenger mellom dem. Standardisering og kontroll opptrer gjerne samtidig med lojalitet og lydighet. Arbeidstakere som har mye av den ene, tenderer også til å ha mer av den andre. Begge disse formene henger negativt sammen med medbestemmelse og medvirkning. Det vil si at jo mer standardisering og kontroll, eller lojalitet og lydighet, jo mindre medbestemmelse og medvirkning. Resultatene viser også at medbestemmelse og medvirkning henger sammen. Har du høy grad av den ene vil du mest sannsynlig også ha en høy grad av den andre. Medbestemmelsesbarometeret 2016 og 2017 viser at de to formene støtter opp under hverandre.

Figur 7: Graden av medbestemmelse etter sektor (prosenttall)



Sammenligninger mellom privat, kommunal og statlig sektor viser at statlige virksomheter har den høyeste graden av standardisering og kontroll og den laveste graden av medbestemmelse. I statlige virksomheter er det i statsaksjeselskapene og helseforetakene vi finner størst grad av standardisering og kontroll, og lavest grad av medbestemmelse/medvirkning. Forskjellene mellom statlige virksomheter når det gjelder ledelses- og styringsform kan ikke forklares av ulik sammensetning av staben etter for eksempel kjønn, utdanning og alder. Ulike arbeidsforhold eller kontraktsforhold kan heller ikke forklare forskjellene. Vi må følgelig sette systemtrekk under lupen.

Selve produksjonens art vil ha betydning for styringsformene. For eksempel har ulike håndverks- og profesjonsutøvere en produksjon hvor avvik får store konsekvenser, i disse feltene vil naturlig nok standardisering og kontroll være mer utbredt. Behov og krav til standardisering og kontroll i et operatørselskap i oljesektoren vil være langt større enn i varehandel på land. Helsevesen vil likeledes ha stort behov for kontroll med arbeidsprosessen. Dermed har resultatet som viser at gjennomsnittsskåren på

standardisering og kontroll er høyest i staten flere tolkninger. På den ene siden vil en høyere grad av standardisering og kontroll følge av tjenestene som tilbys, og standardiseringen vil i disse tilfellene ha sitt kunnskapsgrunnlag i profesjonene og fagene, eller ha et helse-, miljø og sikkerhetsgrunnlag. Disse standardene følger dermed en fag-/yrkes- eller profesjonslogikk. Siden 1980-tallet har ISO-standarder prosedyrer og retningslinjer bidratt til å standardisere ledelse og helse-, miljø- og sikkerhetsfeltet (Kamp og Nielsen, 2013). På den annen side er styring og ledelse forbundet med en økonomisk og byråkratisk logikk som kan være vanskelig å forene med yrkes-/fag- og profesjonslogikk.

Hovedfunn oppsummert

- Olje, gass og energi skiller seg ut ved å være den bransjen som rapporterer om høyest grad av standardisering og kontroll og lojalitet og lydighet, og lavest grad av medvirkning og medbestemmelse.
- Transport og samferdsel og helsetjenestene i både kommunal og statlig sektor rapporterer også om høy grad av standardisering og kontroll og lojalitet og lydighet, og lavere grad av medvirkning og medbestemmelse.
- Undervisning og industri/bygg kjennetegnes av et høyere nivå av medvirkning og medbestemmelse.
- Gjennomsnittskåren for lojalitet og lydighet er langt lavere enn de øvrige tre ledelses- og styringsformene. Det tyder på at lojalitet og lydighet er mindre utbredt/intenst til stede i norsk arbeidsliv, sammenlignet med de tre andre styrings- og ledelsesformene.

Hva har styringsformene å si?

I det videre vil vi se på sammenhenger mellom styringsformer og relasjoner, integritet, tillitsforhold, konflikter og omstillingsevne. Vi spør:

- Hvordan bidrar styringsformene til å **forme relasjonene** mellom ansatte, tillitsvalgte, verneombud, mellomledere, HR og toppledelsen på arbeidsplassene?
- I hvilken grad påvirker ledelses- og styringsformene **integriteten** til aktørene, både den personlige og den faglige integriteten?
- Hvordan virker de inn på **tillitsforholdene** mellom ledere og ansatte?
- Hvilke rom for **konflikt** åpner de fire ledelses- og styringsformene for, og hva har de å si for måten konflikter håndteres på?
- **Omstillingsevnen** i det norske arbeidslivet oppfattes som god, og bedre enn i de fleste andre land (Falkum 2008). Hvordan henger omstilling sammen med ledelses- og styringsformene, og hvordan påvirker relasjonene mellom toppledere, mellomledere, tillitsvalgte, verneombud og ansatte i omstillingsprosesser?

Ut fra dataene kan vi ikke si at styringsformene er årsak til ulik skår på tillit, konflikt, osv. Som vi argumenterte i vår analysemodell (figur 1), er det gode grunner til å anta at styringsformen påvirker nevnte forhold.

Styringsformer og relasjoner på arbeidsplassen

Som nevnt innledningsvis er vår overordnede hypotese at de ulike styringsformene skaper og endrer relasjoner mellom aktørene i virksomhetene. Dette har vi undersøkt ved å se nærmere på hvordan arbeidstakerne vurderer viktigheten av forholdet mellom ledelse og ansatte, om det er et godt forhold mellom ledere og ansatte, og om ledelsen oppleves som fagforeningsvennlig.

Hovedfunn

- De fire styringsformene henger sammen med relasjonene mellom ledelse, ansatte og tillitsvalgte på arbeidsplassene. Medvirkning er den ledelses- og styringsformen som henger sterkest sammen med oppfatningene av ledelsen som fagforeningsvennlig. Deretter følger medbestemmelse. Standardisering og kontroll, og i størst grad lojalitet og lydighet, viser negative signifikante sammenhenger med en fagforeningsvennlig ledelse.
- Analysene våre støtter antakelsen om at standardisering og kontroll reduserer betydningen av relasjonene mellom ledere og ansatte. Relasjonene blir ikke like viktige som i de tre andre formene.

Relasjoner og omstilling

Et annet trekk ved relasjonene på arbeidsplassen handler om grad av opplevd innflytelse på egen arbeidssituasjon, om strukturene og ansvarlinjene oppleves som klare og om man har tilgang på de ressursene som trengs. Dernest kan man se for seg at relasjonene på arbeidsplassen også har betydning for omstilling og oppslutning om virksomhetens strategier. En arbeidsplass preget av samarbeidsrelasjoner mellom arbeidstakere og ledere kan for eksempel tenkes å jobbe frem en større enighet rundt omstillinger, sammenlignet med en arbeidsplass hvor partsrelasjonene ikke er like fremtredende.

Hovedfunn

- Med lav grad av medbestemmelse øker sannsynligheten for motstand mot omstilling og endring.
- Ansattes innflytelse på egen arbeidssituasjon er høyere i virksomheter hvor de ansatte opplever å ha medvirkning og medbestemmelse.
- Høy grad av medbestemmelse og medvirkning henger sammen med en større oppslutning om ledelsens mål og verdier enn det de to andre styringsformene gjør. Vi vet ikke om det er styringsformen som bidrar til større oppslutning om ledelsens mål og verdier, men sammenfallet styrker antakelsen om at medbestemmelse og medvirkning henger sammen med omstillingsevnen i norske virksomheter.
- Høy grad av medbestemmelse og medvirkning henger signifikant og positivt sammen med avklarte organisasjonsforhold som ansvar, myndighet og ressursfordeling, og med positive oppfatninger om bruk av egen tid og nytte i arbeidet.

Vi finner altså at de ledelses- og styringsmodellene som anvendes påvirker relasjonene mellom ledelse, tillitsvalgte og ansatte i ganske betydelig grad. Medbestemmelse og medvirkning gir langt mer positive sammenhenger her enn de to andre formene. En interessant påpekning i denne sammenheng er at de to samarbeidsorienterte styringsformene bidrar til at ansatte uttrykker større enighet både i omstillingsprosesser og større oppslutning til ledelsens verdier og strategier. En lojalitet til ledelsens linje er nettopp et av grunntrekkene ved styringsformen lojalitet og ledelse, som ikke ser ut til å utløse samme grad av oppslutning hos arbeidstakerne, men heller en viss grad av motstand.

Faglig integritet

Muligheten til å utøve sitt virke i tråd med de idealer og standarder som den enkelte forventer er viktig for å ivareta den enkeltes integritet i arbeidet. Dette er av så stor betydning at det er regulert i lovverket. I Norge er relasjonene mellom arbeidsgiver og arbeidstaker, og relasjonene mellom verneombud, tillitsvalgte i stor grad styrt av lover og avtaler. Arbeidsmiljøloven setter grenser for hvilke relasjoner som kan etableres og hvilke som ikke skal finnes i arbeidsforholdet. Arbeidsmiljøloven skal blant annet beskytte arbeidstakernes integritet ved å sette grenser for hva arbeidsgiverne kan kreve av den enkelte. Integritet vil si den enkeltes prinsippfasthet, i hvilken grad hun handler i tråd med sine egne overbevisninger, kunnskap, verdier, normer og forståelser av virkeligheten, og at det er sammenheng mellom liv og lære.

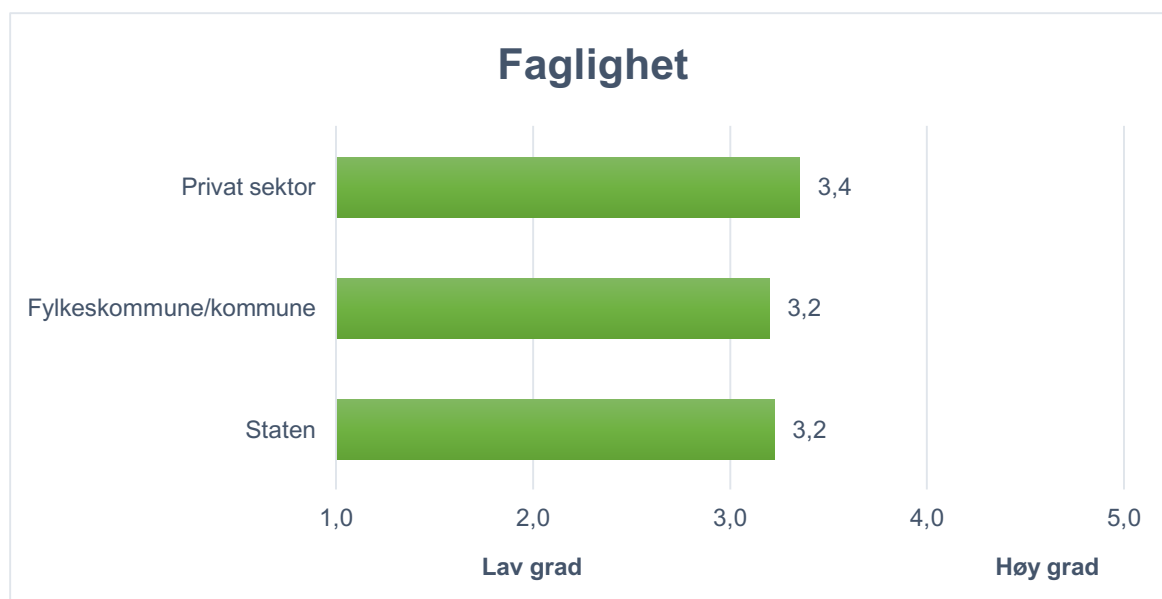
Når den enkeltes integritet utfordres, kan det dreie seg om egenskaper ved styrings- og ledelsesmodellene som presser den enkelte til å gjøre ting som går på tvers av hans eller hennes overbevisninger. Thomassen (2013) skiller mellom integritet i den enkeltes «væren», som er definert som de kunnskapsbaserte og normative ideene og verdiene som preger hva vi tenker og mener. Denne formen for integritet kan eksempelvis bli utfordret når arbeidsgiveren forventer at arbeidstakeren skal forplikte seg til bestemte sosiale og kulturelle verdier som går på tvers av deres egne verdier. Den andre formen for integritet handler om hva vi gjør, det Thomassen (ibid.) kaller «gjørenintegritet». Den utfordres når arbeidsgiver legger rammebetingelser som gjør det vanskelig for fag og yrkesutøvere å utføre arbeidet i tråd med faglige krav og ambisjoner for hva som er «god/riktig/forsvarlig» løsning av oppgavene.

I det følgende undersøker vi hvorvidt arbeidstakere innen ulike sektorer kan ivareta sin faglige integritet i arbeidet. Dette er målt ved to indekser, hvor den første undersøker hvorvidt man opplever å måtte fire på faglige standarder, og den andre undersøker i hvilken grad man har innflytelse på å bestemme arbeidsprosessene selv, og bidra til å definere hva kvalitet i arbeidet skal være.

Faglighet og kvalitet

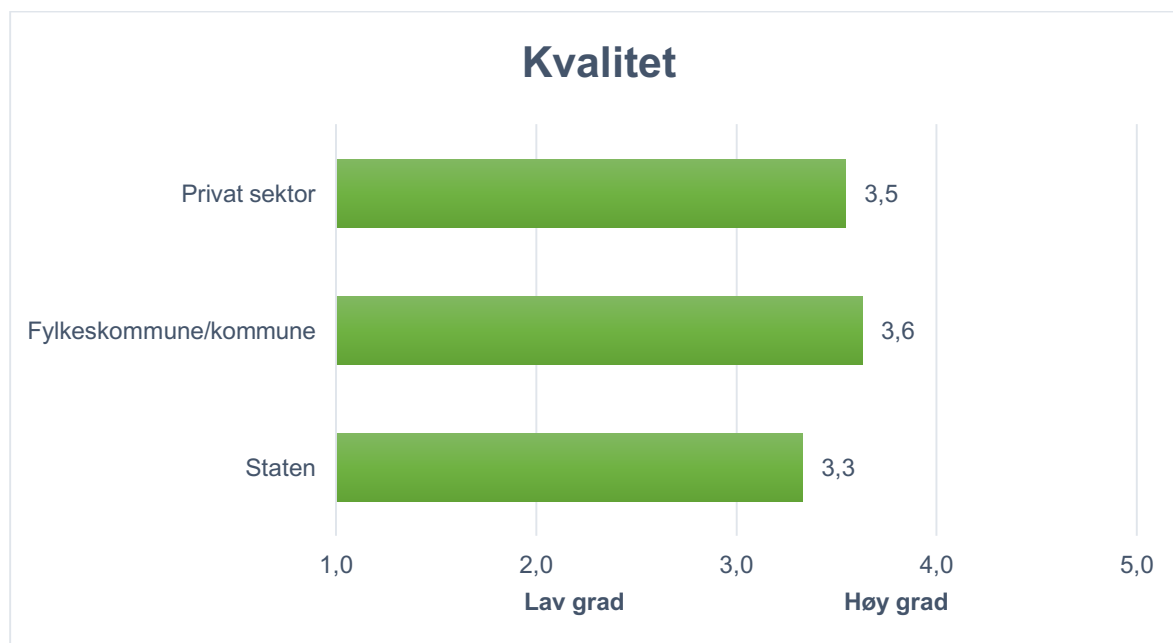
Opplevelsen av å kunne levere i tråd med faglige krav og ambisjoner, og ha innvirkning på kvalitet i eget og virksomhetens arbeid er sterkest i offentlig sektor. Ansatte i privat sektor skårer signifikant høyere på faglighetsindeksen sammenlignet med ansatte i offentlig sektor. Det vil si at arbeidstakerne i offentlig sektor i større grad opplever at de må levere arbeid av lavere faglig standard.

Figur 8: Opplevelse av faglighet – indeks – per sektor



Ansatte i privat sektor og i fylkeskommunal/kommunal sektor opplever å ha større innflytelse på kvalitet i eget arbeid og kvalitet og arbeidsmetoder i virksomheten sammenlignet med ansatte i statlig sektor. Forskjellene mellom de to førstnevnte og statlige ansatte er signifikant. Innenfor statlig sektor er det ansatte i helseforetakene og i statlige aksjeselskaper som i minst grad oppgir å kunne påvirke kvalitet i arbeidet.

Figur 9: Opplevelse av kvalitet – indeks – per sektor



Integritet og styrings- og ledelsesform

Opplevelsen av faglig integritet varierer med styrings- og ledelsesform. Høye skår på standardisering og kontroll, lojalitet og lydighet øker sannsynligheten for lavere skår på

faglighet og kvalitet. Thomassen (2013) mener styrings- og ledelsesform er en organisatorisk betingelse for integritet som i større grad burde være et tema for dialog mellom partene, og han reiser spørsmål om hvorvidt det for fremtiden kan omfattes av arbeidsmiljølovens bestemmelser for integritet.

Tillit, konflikt og konflikthåndtering

Tillit - hovedfunn

- Det er et lavere nivå av tillit til alle ledelsesnivåene blant ansatte som oppgir standardisering og kontroll som dominerende ledelses- og styringsform.
- Det er et høyere nivå av tillit blant arbeidstakere som oppgir medvirkning, særlig til nærmeste leder.
- Det er et høyere nivå av tillit blant arbeidstakere som oppgir medbestemmelse som dominerende ledelses- og styringsform, særlig til toppledelse. Noe som kan ha sammenheng med at partsrelasjonene i de fleste virksomheter er organisert på høyeste ledelsesnivå, og i mindre grad på avdelingsnivå.

Medbestemmelsesbarometeret 2017 viser at tilliten til eiere og toppledelse er ganske moderat. Gjennomsnittskåren på «tillit til toppledelsen» ligger litt under midten på en skala fra 1 "liten" til 5 "stor". Det er imidlertid store variasjoner mellom sektorer, bransjer og arbeidsplasser som har ulik sammensetning av de fire ledelses- og styringsformene.

Vi finner sammenheng mellom medbestemmelse og medvirkning og tilliten mellom ledere og ansatte, og mellom ansatte, toppledelse og eiere. De andre ledelses- og styringsformene har svakere tillitsrelasjoner. Dette bygger opp under argumentasjonen for de bedriftsdemokratiske ordningene om at ansattes deltakelse og innflytelse vil være bra for virksomhetene og arbeidsmiljøet.

Om konflikt

Medbestemmelsesbarometeret viser at det norske arbeidslivet i liten grad er preget av hyppige konflikter ved arbeidsplassene. Det kan ha flere forklaringer. På samfunnsnivå fungerer det lov- og avtalefestede samarbeidet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker dempende på konfliktnivået (Hernes 2006). For øvrig legger både arbeidsmiljøloven og hovedavtalen føringer for hvordan uenighet og konflikter knyttet til arbeidsmiljø og arbeidsforhold skal håndteres. Håndteringen forutsetter medbestemmelse.

Ettersom graden av medbestemmelse varierer med ulike styringsmekanismer ønsket vi i år å undersøke om det er samvariasjon mellom ulike styringsmekanismer, konflikters hyppighet, innhold og varighet.

Konflikthypighet

- Sannsynligheten for å svare at man ikke har opplevd konflikter på arbeidsplassen er høyest blant arbeidstakere som opplever medbestemmelse, fulgt av medvirkning og standardisering og kontroll. Sannsynligheten for å ha opplevd konflikt er høyest blant

arbeidstakere som opplever lojalitet og lydighet som ledelses- og styringsform.

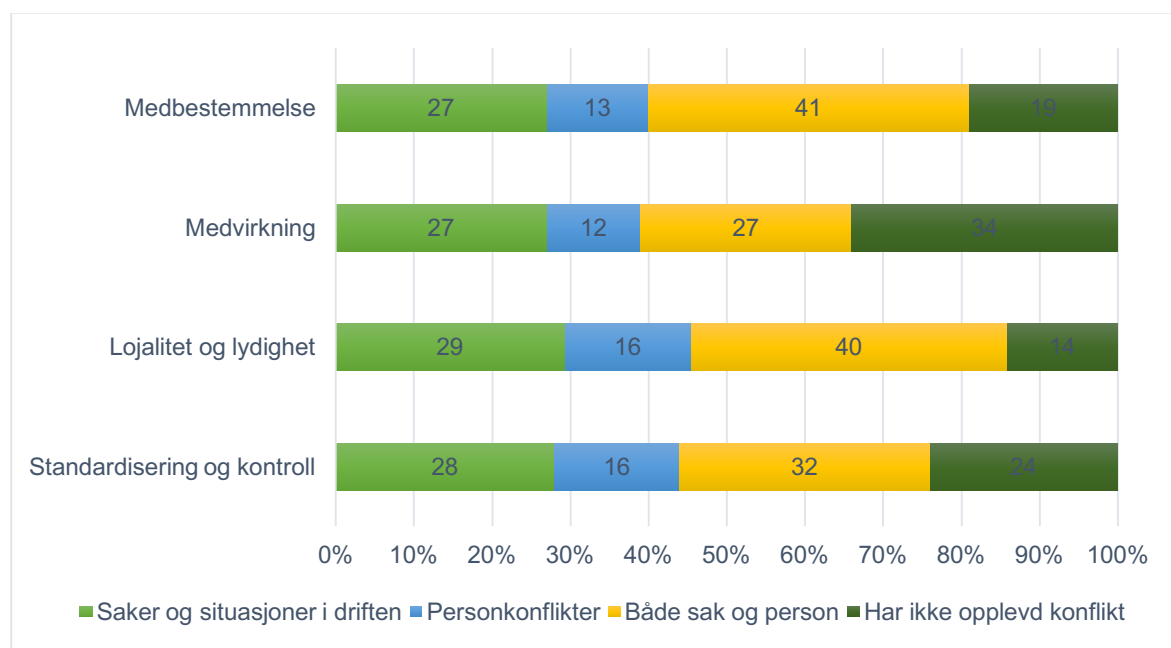
- Den laveste rapporterte konfliktfrekvensen finner vi blant arbeidstakere som opplever en høy grad av medvirkning.

Dette passer med de teoretiske definisjonene. Medbestemmelse og medvirkning er ledelses- og styringsformer som forutsetter åpen dialog og samarbeid mellom ansatte og ledelse. Dette forebygger konflikt hvis motforestillinger og innvendinger slippes fram og får påvirke avgjørelser og løsninger på problemene. Hovedavtalene mellom arbeidstaker- og arbeidsgiverorganisasjoner har til hensikt både å forbygge og håndtere konflikt mellom partene. Under standardisering og kontroll blir relasjonene mellom aktørene redusert og mindre viktige for utførelsen av oppgaver. Kommunikasjon mellom ledere og ansatte blir mindre nødvendige, og dette reduserer situasjoner og forhold som kan føre til uenigheter og konflikt. Dessuten vil standardene i seg selv, om de er detaljerte nok, gi faste svar på problemer som måtte oppstå. Med lojalitet og lydighet er det toppledelsen som har definisjonsmakt og avgjørelsesmyndighet. Ansatte forutsettes å slutte opp om toppledelsen. Når ansatte har begrenset rom for å øve innflytelse kan uenighet og motforestillinger likevel oppstå og lettere føre til konflikt.

Konflikttema

Analysene viser at konflikter som handler om både sak og person er de mest sannsynlige, uavhengig av ledelsesform, med unntak av medvirkning. Dette er fremstilt i figuren.

Figur 10: Sannsynlighet for å ha opplevd ulike konflikttyper sett i lys av styrings- og ledelsesform.



Sannsynlighetene er evaluert når styrken på styringsformene er satt til medium intensitet (verdi 3 på indeksen fra 1-5).

Antakelsen er at uenighet om sak lett fører til personmotsetninger hvis de ikke løses på et tidlig stadium, og før noen av partene sosialiserer konflikten, altså skaffer seg støtte som fører til gruppering av ansatte og ledere som medspillere og motspillere. Denne konflikttypen er vanligst i virksomheter der arbeidstakerne opplever standardisering og kontroll og lojalitet og lydighet, og mindre vanlig i virksomheter hvor arbeidstakerne opplever medbestemmelse.

Hovedfunn – konflikttema

- Sannsynligheten for å ikke ha opplevd konflikt er størst med styringsformen medvirkning.
- Rene personkonflikter er minst vanlig, uavhengig av ledelsesform, med unntak av lojalitet og lydighet.
- Det er mer sannsynlig med personkonflikter i virksomheter hvor det er høy grad av lojalitet og lydighet.
- Høy grad av medbestemmelse øker også sannsynligheten for personkonflikter.

Vi antar at sistnevnte funn kan henge sammen med man har en åpnere dialog innen medbestemmelse enn innen noen av de andre styringsformene, og at uenigheter derfor blir tydeligere. Vi har også undersøkt hyppigheten av ulike konflikttema knyttet til for eksempel belønning, arbeidstid og arbeidsforhold, ledelsens behandling av ansatte, HR-avdelingen og strategivalg i virksomheten. Vi finner at:

- Arbeidstakerne oftest opplever konflikter knyttet til ledelsens behandling av ansatte, likebehandling av ansatte og arbeidsforholdene.
- Arbeidstid og arbeidsforhold er oftere konflikttema i virksomheter hvor standardisering og kontroll er mest utbredt.

Hovedfunn - konflikthåndtering

- Å dysse ned konflikter og late som ingenting oppleves oftere under standardisering og kontroll og lojalitet og lydighet enn under medbestemmelse og medvirkning.
- At konflikter diskuteres direkte mellom de involverte kjennetegner medvirkning og medbestemmelse, og i mindre grad standardisering og kontroll.
- Å benytte AMU eller andre samarbeidsorgan til å håndtere alvorlige konflikter er en mer passende beskrivelse blant ansatte som opplever medvirkning. Det er ingen

forskjeller mellom de andre styrings- og ledelsesformene.

- At ledelsen bestemmer hvordan konflikter skal løses er en beskrivelse som passer bedre for ansatte som oppgir standardisering og kontroll og lojalitet og lydighet enn for de som har høy grad av medbestemmelse og medvirkning.
- Tilsvarende viser resultatene at både standardisering og kontroll og lojalitet og lydighet er positivt assosiert med at ledelsen er opptatt av hvem som har "skylda", mens dette ikke i like stor grad passer for virksomheter som ledes i tråd med medvirkning og medbestemmelse.
- Ledelsen er mer opptatt av årsaken til konflikt enn hvem som er involvert i konflikten, er en beskrivelse som stemmer bedre i virksomheter hvor de ansatte oppgir medvirkning og medbestemmelse som dominerende former. Dette stemmer i mindre grad i virksomheter som ledes i tråd med lojalitet og lydighet.
- Rask konfliktløsning stemmer godt blant ansatte som oppgir medvirkning og medbestemmelse som dominerende ledelses- og styringsformer, mens konflikter oppleves å være mer seiglivede i virksomheter som har standardisering og kontroll og lojalitet og lydighet som sine hovedformer for styring og ledelse.
- Motsvarende viser resultatene at langvarige konflikter er mer vanlig i virksomheter som nettopp ledes i tråd med standardisering og kontroll og lojalitet og lydighet, mens dette ikke passer på virksomhetene hvor de ansatte oppgir medbestemmelse og medvirkning som dominerende ledelses- og styringsformer.
- Når største eier er utenlandsk tar de oftere opp alvorlige konflikter i AMU eller andre samarbeidsorgan.

Arbeidslivsrelasjoner på vandring?

Medbestemmelsesbarometeret viser at medvirkning er den mest utbredte ledelses- og styringsformen i norsk arbeidsliv, tett fulgt av medbestemmelse. Standardisering og kontroll kommer på tredje plass mens lojalitet og lydighet er den minst utbredte formen.

Digitalisering, kunstig intelligens og roboter vil medføre at oppgaver endres, noe som vil bety behov for ny kompetanse og som kan bety behov for færre ansatte. Digitalisering vil innebære mer standardisering av arbeidsprosesser. Denne standardiseringen kan i ytterste konsekvens skje uten operatører. Operatører erstattes med teknologer, som skal lage standarder, utvikle algoritmer og overvåke produksjon. Salgspersonell får nye oppgaver, fra kassatjeneste til kunderådgivning. Relasjonell kompetanse vil vektlegges. Hvordan disse nye arbeidstakerne ledes og styres er ikke gitt. Det kan være at disse arbeidstakerne vil ha et høyt utdanningsnivå, at oppgavene krever stor grad av autonomi og profesjonelt skjønn, og følgelig at standardisering og kontroll avtar som styringsform. Det motsatte kan også skje; automatiseringen går ikke så langt – og det vil fortsatt være igjen standardiserte oppgaver som vil bli enda mer standardisert.

Vi har vist at standardisering og kontroll korrelerer positivt og sterkt med lojalitet og lydighet, og at begge disse formene korrelerer negativt med både medvirkning og medbestemmelse. Dersom standardisering og kontroll styrkes som styringsform i arbeidslivet må vi forvente endringer i relasjonene mellom aktørene. Standardisering gir mindre handlingsrom både for ansatte, mellomledere og i særlig grad tillitsvalgte og verneombud. Dette er først og fremst en følge av at relasjonene mellom ledelsen og ansatte blir mindre viktige når arbeidet automatiseres. Ledelsen er mindre avhengige av ansattes oppslutning om mål eller verdier når arbeidsoppgavene standardiseres. Tillit mellom ledelse og ansatte er ikke like viktig i gjennomstandardiserte virksomheter.

Når lojalitet og lydighet dominerer er det relasjonene mellom ledelsen og ansatte som er selve styringsinstrumentet. Ansatte forutsettes å slutte opp om og forplikte seg til ledelsens og eiernes verdier og identifikasjoner. Her blir ledelsen avhengig av legitimitet hos ansatte og fagforeninger. Hos kundene og brukerne er de avhengige av et positivt omdømme. Også her individualiseres relasjonene mellom ansatte og ledere, men oppslutningen og forpliktelsen til ledelsens verdier gjelder alle i et slags toppstyrt kollektiv.

Medvirkning gjør relasjonen mellom den enkelte arbeidstaker og hennes nærmeste leder til den viktigste relasjonen. Den er i sterk grad basert på tillit. Denne tilliten oppnås ved at den enkelte deltar og får en stor grad av innflytelse i drifts- og utviklingsprosesser. Denne formen for autonomi er avhengig av lederes evne til å delegere for å styrke både verdiskaping og utvikling. Modellen er individuelt orientert, men som vi har vist, forsterkes den av de kollektive relasjonene i partssamarbeidet.

Medbestemmelse gjør relasjonene mellom fagforeninger og ledelse viktige. Ledelses- og styringsmodellen forutsetter et tett samarbeid som gjør det mulig å utvikle felles forståelser av virkeligheten, situasjoner som oppstår og problemer som må løses. Dette bidrar til gjensidig tillit i fellesskapet. Modellen bidrar til felles løsninger på felles problemer mellom

ledelse, tillitsvalgte og ansatte. Den er kollektivt orientert med øye for å tjene både ansatte og virksomhetens interesser samtidig.

Som nevnt er det ikke gitt at digitalisering og automatisering nødvendigvis vil svekke den norske samarbeidstradisjonen. Denne tradisjonen kan tvert imot bidra til å forbedre standardiseringsprosessene med tanke på både mestringsopplevelser, arbeidsmiljø og økonomiske resultater. Vellykket omstilling- og utviklingsprosesser er tjent med tillitsfulle relasjoner i arbeidslivet, mellom arbeidsgivere, ledere, fagforeninger og ansatte. Både medbestemmelse og medvirkning bidrar til å styrke tillit til eiere, styre og toppledelse. Tillit ser ut til å være en forutsetning for å bygge de relasjonene som trengs for en effektiv omstillingsprosess.

Medbestemmelse og medvirkning gir et større rom for å styrke og utvikle medarbeideres faglige og profesjonelle integritet, som en motsats til standardisering og kontroll og lojalitet og lydighet som ser ut til å svekke den samme integriteten. Medbestemmelse og medvirkning kan være sterke verktøy for å gjennomføre store omstillingsprosesser, og digitalisering vil medføre omstilling.

Referanser

- Bourdieu, P. (1996) *Symbolisk makt*, Oslo: Pax Forlag as
- Bråten, S. (1973) «*Model Monopoly and Communication: Systems Theoretical Notes on Democratization*»
- Dysvik, A. og B. Kuvås (2016) *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: evidensbasert HRM*. Oslo: Tanum
- Falkum, E., I.M. Hagen og S. C. Trygstad (2009) *Bedriftsdemokratiets tilstand. Medbestemmelse, medvirkning og innflytelse i 2009*. Oslo: Fafo-rapport 2009:25
- Falkum, E. (2008) *Makt og opposisjon i norsk arbeidsliv*. Avhandling til Doktor filosofgraden, Oslo: UiO
- Foucault, M. (1982) The subject and power. I H.L. Dreyfus and P. Rabinow (eds.) *Michel Foucault: beyond structuralism and hermeneutics*. Brighton: Harvester, 208–226
- Gerth, H. H. & C. Wright Mills (1970) *From Max Weber. Essays in sociology*. London: Routledge
- Hernes, Gudmund (2006) *Den norske mikromodellen. Virksomhetsstyring, partssamarbeid og sosial kapital*. Oslo: Fafo-notat 2006:25
- Ladegård, G. & S. I. Vabo (red.) (2010) *Ledelse og styring*. Oslo: Fagbokforlaget
- Skorstad, Egil J. (2002) *Organisasjonsformer. Kontinuitet eller forandring? (Organizational forms. Continuity or change?)* Oslo: Gyldendal.
- Sørhaug, T. (2004) *Managementaltitet og autoritetens forvandling*. Oslo: Fagbokforlaget.
- Thomassen, Ole Jacob (2013). *Integritet som arbeidslivsfenomen*. UiO: Det Medisinske fakultet
- Thorsrud, E. and F. Emery (1970). *Mot en ny bedriftsorganisasjon, Eksperimenter i industrielt demokrati, (Towards a new company organization. Experiments in industrial democracy)* Fra Samarbeidsprosjektet LO/NAF, Oslo: Tanum.
- Ulrich, D. and W. Ulrich (2010). *The Why of Work: How Great Leaders Build Abundant Organizations That Win*. New York: McGraw-Hill.

Arbeidsforskningsinstituttet ved HiOA er et
tværfaglig arbeidslivsforskningsinstitutt.

Sentrale forskningstema er:

- Inkluderende arbeidsliv
- Utsatte grupper i arbeidslivet
- Konflikthåndtering og medvirkning
- Sykefravær og helse
- Innovasjon
- Organisasjonsutvikling
- Velferdsforskning
- Bedriftsutvikling
- ♦ Arbeidsmiljø

Publikasjoner kan lastes ned fra AFIs hjemmeside.
Ved større opptrykk, ta kontakt med AFI.

Arbeidsforskningsinstituttet
Høgskolen i Oslo og Akershus

Postboks 4 St. Olavs plass
0130 Oslo
Telefon 23 36 92 00
www.hioa.no/afi