

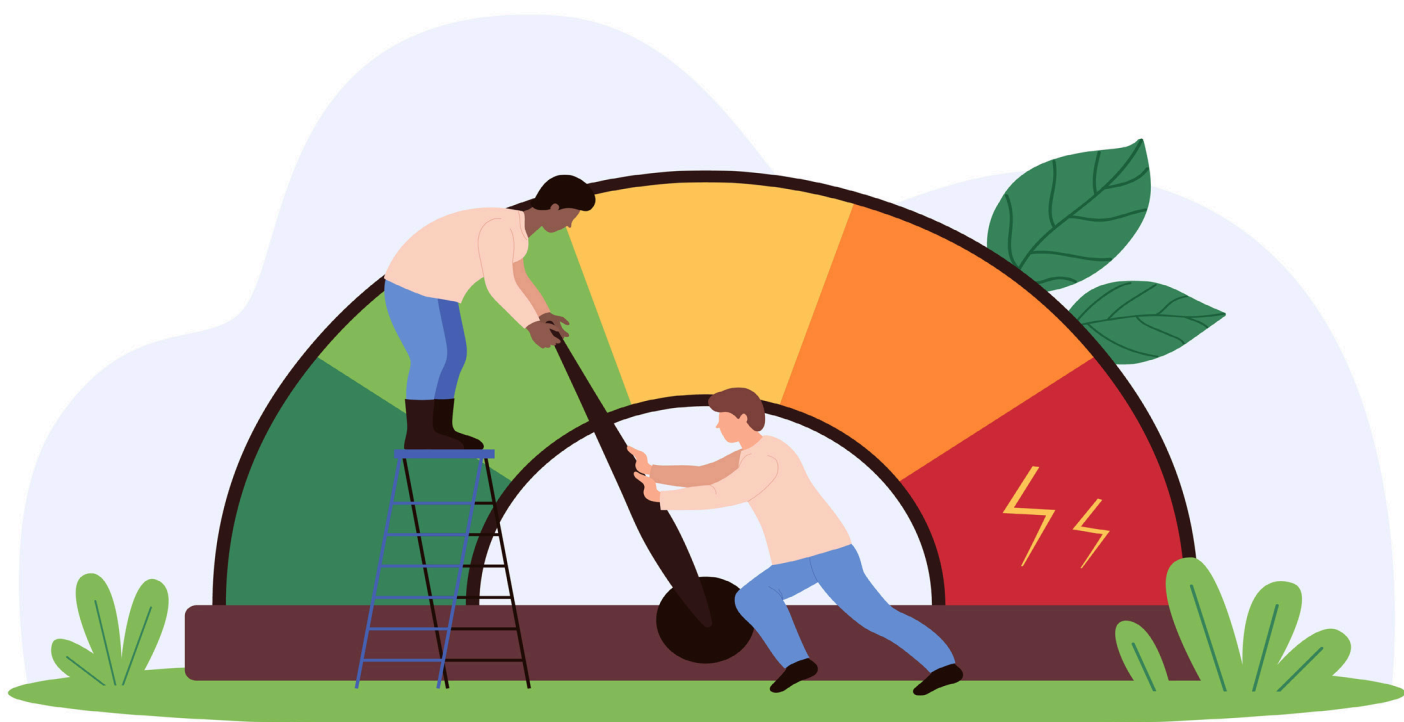
ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTET AFI

Medbestemmelsesbarometeret 2024: Ledelse, demokrati og jobbtilfredshet

Elin Moen Dahl og Inger Marie Hagen

STORBYUNIVERSITETET
ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTET AFI

AFI-RAPPORT 2024:14



ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTETS RAPPORTSERIE

THE WORK RESEARCH INSTITUTE'S REPORT SERIES

AFI-rapport nummer: 2024:14

Tittel Medbestemmelsesbarometeret 2024: Ledelse, demokrati og jobbtilfredshet

Forfatter/e: Elin Moen Dahl og Inger Marie Hagen

Prosjekt: Medbestemmelsesbarometeret

Prosjektleder: Inger Marie Hagen

Oppdragsgiver: Norsk Tjenestemannslag (NTL) og Politiets Fellesforbund (PF)

Publiseringsdato: 18. november 2023

Antall sider: 95

Forsidefoto/illustrasjon: Colourbox

Emneord: ledelse, demokrati, jobbtilfredshet, medbestemmelse

Resymé:

Ledelse, demokrati og jobbtilfredshet er tema for Medbestemmelsesbarometeret 2024. Hvor fornøyde er norske arbeidstakere med ledelse, arbeidsmiljø og en rekke andre forhold knyttet til arbeidet? Hvilke endringer har arbeidstakerne opplevd i arbeidssituasjonen og hvilke goder nyter de godt av? Hva har de tid til og hvordan har tidspresset utviklet seg? Rapportens andre hovedtema er 'demokrati i arbeidslivet'. Hva betyr 'demokrati i arbeidslivet' i 2024 og i hvilken grad ønsker arbeidstakerne seg innflytelse over faglige spørsmål? Hvor viktig er muligheten til å uttale seg fritt om virksomheten og at partssamarbeid blir prioritert?

I tillegg presenteres utviklingen over tid (2016-2024) på to områder: i) arbeidstakernes innflytelse på eget arbeid, arbeidets organisering og virksomheten beslutninger og ii) styrings- og ledelsesformer.

Rapporten bygger på et representativt utvalg norske arbeidstakere (N=3077).

ISBN 978-82-7609-487-9

ISSN 2703-836X

© Arbeidsforskningsinstituttet AFI, OsloMet – storbyuniversitetet, 2024
© Work Research Institute (AFI), OsloMet – Oslo Metropolitan University, 2024
© Forfatter(e)/Author(s)

Arbeidsforskningsinstituttet AFI
OsloMet – storbyuniversitetet
Pb. 4 St. Olavs plass
0130 OSLO

Work Research Institute (AFI)
OsloMet – Oslo Metropolitan University
P.O.Box 4 St. Olavs plass
N-0130 OSLO

Telefon: +47 93 29 80 30
E-post: postmottak-afi@oslomet.no
Nettadresse: oslomet.no/om/afi

Publikasjonen kan lastes ned gratis fra [arkivet](#)
Publications are available for free download from the [archive](#)

Forord

I Medbestemmelsesbarometeret 2024 er det ledelse, demokrati og jobbtilfredshet som står i fokus. Vi starter med å se på hvor fornøyde norske arbeidstakere er med ulike forhold på arbeidsplassen og hvor mye innflytelse de opplever at de har. Videre undersøker vi hva arbeidstakerne anser som viktig i arbeidssituasjonen og hvilken betydning dette har for forståelsen av hva 'demokrati i arbeidslivet' er. Til slutt ser vi nærmere på i hvilken retning norsk arbeidsliv går – blir det mer demokrati eller mer styring og kontroll?

Rapporten er en del av prosjektet Medbestemmelsesbarometeret som ble etablert i 2016. I prosjektet utforsker vi problemstillinger knyttet til medbestemmelse og medvirkning på arbeidsplassen. Årets rapport er finansiert av Norsk Tjenestemannslag (NTL) og Politiets Fellesforbund (PF). Vi ønsker å takke partnerskapet bestående av Torstein Brechan (NTL) og Erik Sandsmark Idsøe (PF) for gode innspill og diskusjoner underveis i prosessen. Vi vil også takke Mari Holm Ingelsrud (AFI) for kvalitetssikring av rapporten og administrasjonen på AFI for forside og korrekturlesing. Alle feil og mangler i rapporten er forfatterens ansvar.

Oslo, november 2024

Elin Moen Dahl og Inger Marie Hagen (prosjektleder)

Innhold

Forord	1
Hovedfunn	4
1 Demokrati i arbeidslivet 2024?	7
1.1 Tilfredshet og trivsel.....	8
1.2 Ledelse	9
1.3 Autonomi.....	13
1.4 Ledelser, autonomi og trivsel.....	16
1.5 Data og metode	17
1.6 Endring i trekkingen av utvalg	18
2 Hvor fornøyde er arbeidstakere med jobben?	19
2.2 Hvor fornøyde er arbeidstakere med ulike forhold på arbeidsplassen?	19
2.3 Fagforeningsmedlemskap og tilfredshet.....	23
2.4 Ville du anbefalt jobben din videre?.....	24
2.5 Anbefaler tilfredse arbeidstakere oftere jobben sin videre?	27
2.6 Hovedpunkter	27
3 Mer innflytelse, mer tilfredshet?	29
3.2 Individuell innflytelse på tre nivåer.....	29
3.3 Utvikling i individuell innflytelse.....	32
3.4 Utvikling i tillitsvalgtes innflytelse	34
3.5 Sammenhengen mellom individuell og representativ innflytelse	36
3.6 Sammenhengen mellom individuell og representativ innflytelse og tilfredshet	37
3.7 Hovedpunkter	38
4 Gode ledere, tilfredse arbeidstakere?	40
4.1 Tre former for ledelse og styring.....	40
4.2 Sammenhengen mellom ledelse og tilfredshet	42
4.3 Maktforskyvning på arbeidsplassen?	43
4.4 Har maktfordelingen i arbeidslivet endret seg?	44
4.5 Hovedpunkter	45
5 Ønsker om frihet	46
5.1 Positiv frihet: handlingsevne	46
5.2 Negativ frihet: handlingsmuligheter	47
5.3 Legitimitet	49
5.4 Tillitsvalgtes rolle	55
5.5 Et tredelt demokrati i arbeidslivet	55
5.6 Hovedpunkter	57
6 Tilfredshet og opplevelser	59
6.1 Endringer på arbeidsplassen.....	59
6.2 Tidspress	62
6.3 Goder	65
6.4 Rettferdighet	66
6.5 Hovedpunkter	69
7 Innflytelse og opplevelser	70
7.1 Opplevd innflytelse	71

7.2 Opplevd ytringsfrihet.....	73
7.3 Utviklingstrekk.....	75
7.4 Hovedpunkter	79
8. Demokrati i arbeidslivet?.....	81
8.1 Et godt arbeidsliv.....	81
8.2 ...med høy grad av innflytelse	81
8.3 ...hvor arbeidstakerne har synspunkter på hva demokrati betyr.....	82
8.4 ...men hvor utviklingen går i feil retning?	82
8.5 ...og hvor lederne mister muligheter?	83
8.6 ...og forbund og tillitsvalgte får nye utfordringer?.....	85
8.7 ... og hvor behovet for en ny diskusjon om ambisjoner for 'demokrati i arbeidslivet' er stort!	85
Referanser.....	89
Vedlegg 1.....	91
Vedlegg 2.....	93

Hovedfunn

Hvilke ambisjoner har vi for bedriftsdemokratiet – eller som vi sier i denne rapporten – for demokrati i arbeidslivet? Dette spørsmålet er helt sentralt når hovedfunnene fra Medbestemmelses-barometeret 2024 skal presenteres. Men hva er demokrati i arbeidslivet i 2024? Grunnleggende handler det om at arbeidstakere skal ha det bra på jobben, føle at arbeidsgiver behandler de ansatte likt og rettferdig, og at de ansatte skal ha muligheten til å si sin mening både som enkeltpersoner og gjennom sine tillitsvalgte. Ambisjon kan dermed være at arbeidstakerne skal få det stadig bedre, at det blir mer likebehandling og rettferdig fordeling, og at arbeidstakernes individuelle og representative innflytelse øker.

Men demokrati i arbeidslivet handler også om rimelig maktfordeling i et samfunn hvor eiendomsretten har en demokratisk forankring. 'Mer av alt' er ikke nødvendigvis noen god målestokk når vi undersøker kvaliteten på 'demokrati i arbeidslivet' i Norge. I et sånt bilde er det stabilitet vi er ute etter.

Grensene for demokrati i arbeidslivet trekkes i lov- og avtaleverket. Ambisjoner for maktfordeling er partenes og politikernes ansvar. I denne utgaven av Medbestemmelsesbarometeret er vår ambisjon å legge til rette for en god debatt om hva demokrati i arbeidslivet bør innebære og hvilke utfordringer den norske arbeidslivsmodellen står ovenfor.

Fornøyde arbeidstakere

Har så norske arbeidstakere det bra på jobben? Svaret er i all hovedsak ja. Som i andre undersøkelser finner vi at de aller fleste mener at arbeidsmiljøet er godt og at arbeidstakerne har mulighet til å bruke sitt fag og sin kompetanse. Vi har bedt arbeidstakerne vurdere en rekke forhold ved arbeidet og andelen som er misfornøyd varierer mellom 8 og 27 prosent.

Men har arbeidstakerne det godt nok? Øverst på lista over forhold arbeidstakerne er misfornøyde med finner vi forhold knyttet til ledelsen. Misnøyen er størst når det gjelder informasjon fra ledelsen og med HR og toppledelsen. Her ligger andelen mellom 21 og 27 prosent. Mer enn hver femte arbeidstaker gir altså uttrykk for misnøye med ledelsen. Videre svarer 25 prosent av arbeidstakerne at de ikke ville anbefalte jobben sin til en venn eller slektning, og på spørsmål om 'hvorfor ikke' peker 53 prosent på ledelsen.

Vi har også spurt om tilfredshet med forhold som vil påvirke arbeidstakernes mulighet til å gjøre en god jobb. 19 prosent er misfornøyde med de digitale verktøyene de bruker, 18 prosent med kravene til rapportering og 14 prosent med organiseringen av arbeidet. Mer enn hver sjette arbeidstaker peker dermed på klare muligheter for forbedring.

Raus og rettferdig – eller kjip og krevende?

Tidsbruk og goder har også vært tema i årets barometer. Nesten 4 av 10 arbeidstakere rapporterer om økt arbeidstempo. Samtidig svarer 9 av 10 at de har tid til å spise lunsj og ta kaffe- eller tepauser hver dag eller de fleste dager. 8 av 10 får kaffen betalt av arbeidsgiver, men i kommunene er det 40 prosent som må betale for kaffen selv. Forskjellen mellom offentlig og privat sektor viser seg klart når det gjelder betalt julebordet. Arbeidsgiver betaler for om lag 30 prosent i offentlig sektor, mens andelen i privat sektor er over 70 prosent. Likevel synes verken mangel på goder eller økt arbeidstempo å påvirke hvorvidt arbeidstakerne er fornøyde med ulike sider ved jobben. Drøyt halvparten er enige i at lederne tilrettelegger for mangfold og inkludering og nesten like mange er enige i at arbeidsoppgavene fordeles rettferdig. 40 prosent mener at lønnsforskjellene er for store.

Når funnene settes i sammenheng finner vi at:

- Jo mer individuell innflytelse på eget arbeid, organiseringen av arbeid og virksomhetens beslutninger – jo høyere trivsel.
- Jo mer representativ innflytelse – jo høyere trivsel
- Jo mer ledelsen er preget av åpenhet – jo høyere trivsel.
- Jo mer ledelsen er preget av formalisering og kontroll – jo lavere trivsel.
- Jo mer rettferdig arbeidsoppgavene fordeles – jo høyere trivsel.
- Tilgang på goder og arbeidstempo har ingen betydning for trivsel.
- Oppgaveutførelse, faglig utfoldelse og utvikling oppleves som særlig viktig.

Får så arbeidstakerne mer av det de ønsker seg?

Stabil innflytelse og stabil ledelse?

Vi finner (med forbehold, se metodeavsnittet for endring i trekking av utvalg) at arbeidstakernes innflytelse over tid i hovedsak har holdt seg stabil, men det er også noe tegn til nedgang. 26 prosent svarer at de har fått mindre innflytelse på saker som er viktige for dem de tre siste årene mens 24 prosent svarer mer. Andelen ledere som svarer at de har fått mer innflytelse er dobbel så høy som blant vanlige ansatte uten lederansvar (41 vs. 20 prosent). Mange leder stiger i gradene og vil dermed få mer innflytelse. Men det kan også dreie seg om en reell maktforskyvning. 39 prosent er enig i en påstand som sier at «toppledelsen får stadig mer makt» mens andelen uenig er 22 prosent. Her er ansatte og ledere i stor grad enige om vurderingen. Igjen er vi tilbake til ambisjoner: Er nedgangen i individuell innflytelse et varsko eller er det uproblematisk om innflytelsen går noe tilbake?

Også når det gjelder utbredelsen av Medbestemmelsesbarometerets ledelses- og styringsformer er bildet preget av stabilitet, men det er ingen tegn til at den ledelses- og styringsformen som ligger tettest opp til den norske samarbeidsmodellen, 'åpenhet', øker i utbredelse. Igjen må vi stille spørsmålet resultatene viser den ledelsen vi ønsker oss, eller om vi bør etterlyse en nedgang i den styring og kontroll lederne har over arbeidstakerne

Faglig skjønn og utvikling, fri meningsutveksling og partssamarbeid

Norske arbeidstakere er opptatt av å få muligheter til å bruke faget sitt og å utvikle seg faglig, under 10 prosent svarer at disse tingene ikke er viktig. De synes også muligheten til å ytre seg fritt er viktig. Dette gjelder særlig ytringer internt i virksomheten, men mange er også opptatt av at offentlige ytringer om virksomheten skal være mulig. De fleste er også opptatt av at det skal være tillitsvalgte til stede i virksomheten og at topp- og mellomledelsen prioriterer partssamarbeidet. Faglig innflytelse, frie ytringer og partssamarbeid er de tre delene vi legger inn i 'demokrati i arbeidslivet' i årets spørreskjema. Analysene viser at alle de tre områdene er svært viktige for de ansattes trivsel. Men funnene viser også at det varierer om arbeidstakerne får innfridd sine ønsker.

De aller fleste er fornøyd med muligheten til å bruke faglig/profesjonelt skjønn. Det er likevel drøyt 1 av 4 som svarer at mulighetene for kompetansepåfyll de tre siste årene har blitt dårligere, og 1 av 5 svarer at de har færre faglige diskusjoner med kolleger. 40 prosent svarer at de sjeldnere enn en dag i uken/aldri har tid til å oppdatere seg faglig.

Så mange som 6 av 10 opplever at arbeidsgiver i liten grad legger til rette for at arbeidstakerne kan ytre seg. Drøyt halvparten er også enige i en påstand om at arbeidstakerne ikke tør å ytre seg. Når det gjelder partssamarbeidet svarer 1 av 5 at de tillitsvalgte har fått mindre innflytelse på saker som er viktige for medlemmene mens 15 prosent svarer at de har fått mer.

Det er dermed rom for å gi arbeidstakerne mer av det de ønsker seg. Hvorvidt – og eventuelt hvordan – dette skal gjøres er spørsmål som står sentralt i en diskusjon om demokrati i arbeidslivet. Norske arbeidstakere vil ha innflytelse på faglige spørsmål og de er opptatt av å gjøre en god jobb. Dette er kvaliteter som flere ledere bør etterspørre og legge til rette for.

1 Demokrati i arbeidslivet 2024?

Høy trivsel og godt arbeidsmiljø er et mål i seg selv, men temaet er også svært dagsaktuelt høsten 2024. En god diskusjon rundt økende sykefravær og utenforskap trenger kunnskap om hvordan folk har det på jobben og om de trives. Å gjøre jobben til et godt sted å være har altså en dobbelt begrunnelse: det er lønnsomt for virksomhetene og for staten, og det er et gode for den enkelte arbeidstaker.

Jobbkvalitet er et uttrykk for trivsel. I internasjonale undersøkelser skårer Norge høyt:

«Sysselsatte i Norge har høyere jobbkvalitet enn sysselsatte i EU. Selv om norske sysselsatte oftere oppgir at de jobber i et høyt tempo og at arbeidet deres er styrt av kunder eller leverandører, oppgir de også høyere grad av selvbestemmelse og mulighet for å påvirke eget arbeid, sammenliknet med EU-gjennomsnittet» (STAMI, 2023, s. 8).

STAMI konkluderer med at: «Kombinasjonen av høye krav og høy grad av selvbestemmelse indikerer at Norge kan befinne seg i en aktiv arbeidssituasjon som anses som gunstig både for produktiviteten, helsen og velværet» (STAMI, 2023, s. 42).

Men innebærer dette at vi har et demokratisk arbeidsliv? Ledelsen har det overordnede ansvaret for arbeidsmiljøet og de ansattes trivsel. Arbeidstakerne skal ha muligheter for å utfolde seg i arbeidet. 'Demokrati i arbeidslivet' er likevel et komplisert tema og flere har påpekt mangelen på debatt knyttet til demokrati i arbeidslivet (NOU, 2020; Engelstad mfl., 2002). Etter 1960- og 1970-tallets endringer har spillereglene i arbeidslivet i stor grad stått fast.

Vi er opptatt av å løfte denne debatten og tema for årets Medbestemmelsesbarometer er derfor ledelse, demokrati og jobbtilfredshet. Hva er arbeidstakerne opptatt av, hva vil de selv bestemme over og hva betyr likebehandling og rettferdighet for trivselen? Arbeidslivet har endret seg og det samme har sannsynligvis arbeidstakernes forventninger til 'det gode arbeidet'. Flere undersøkelser viser imidlertid at arbeidstakernes jobbtilfredshet synker (STAMI, u.å.a; Røberg mfl., 2024).

I rapporten spør vi derfor:

- Hvor fornøyde er norske arbeidstakere med ulike forhold på arbeidsplassen?
- Hvor mye innflytelse har de?
- Hva er viktig for dem og hvilken betydning har dette for forståelsen av hva 'demokrati i arbeidslivet' er?
- I hvilken retning går det norske arbeidslivet – mot mer demokrati eller mer kontroll og styring?

Rapporten er skrevet med utgangspunkt i en antagelse om at fornøyde arbeidstakere vil bidra til et mer produktivt arbeidsliv. Samtidig er vi også opptatt av at arbeidstakerne har rett til et godt arbeidsmiljø. Ytringsfrihet, autonomi og selvbestemmelse og representasjon er grunnleggende demokratiske rettigheter. Et demokratisk samfunn kan ikke tilby arbeidsplasser uten mulighet for innflytelse over eget (arbeids-)liv. Vi ender derfor med to ulike perspektiver: et behovsperspektiv og et rettighetsperspektiv.

I dette innledningskapitlet gir vi derfor først en rask oversikt over hvordan vi kan forstå arbeidstakernes behov i arbeidssituasjonen. Her står mestring og autonomi sentralt. Hvilke egenskaper som tilegnes arbeidstakerne er et viktig tema i ulike ledelsesteorier; hva bør en leder gjøre for å motivere sine ansatte til innsats? Dette er utgangspunktet for det kommende avsnittet

om ledelse. Jacobsen og Thorvik (2019, s. 405) skriver at «Ledelse er en prosess rettet mot å påvirke andre menneskers tenkning, holdninger og adferd for å oppmuntre til innsats for å nå et felles mål». Ledelse handler om å utøve makt og makten må legitimeres. Legitimitetsgrunnlaget i de ulike ledelsesformene er derfor viktig. Hva kan og bør ledelsen bestemme over? Dette bringer oss videre til arbeidstakernes demokratiske rettigheter. Igjen står autonomi sentralt og i det kommende avsnittet er vi opptatt hvordan autonomi bygger på frihet, men også hvordan denne friheten kan forstås når individet er underlagt styringsretten slik arbeidstakeren er.

1.1 Tilfredshet og trivsel

Ofte brukes 'tilfredshet' når arbeidstakernes trivsel skal vurderes. Ifølge STAMI kan jobbtildfredshet defineres som «en persons helhetlige vurdering av egen jobb, og hvor fornøyd eller misfornøyd man er med jobben totalt sett» (STAMI, u.å.a). Forskning viser at jobbtildfredshet henger sammen med helse, og da særlig psykisk helse, og generell tilfredshet med livet (Faragher, Cass og Cooper, 2005).

Innen psykologi er behovsteori viktig som forklaring på hvorfor folk trives på jobben. Maslows (1943) behovshierarki er en klassiker. Maslow hevder at mennesker har noen grunnleggende behov (fra grunnleggende fysiske behov og opp til behovet for selvrealisering) og dersom disse tilfredsstilles vil folk trives. Muligheten for personlig vekst og utvikling gjennom arbeidet vil derfor øke trivselen. En annen klassiker er Karaseks (1979) 'kontroll-krav-modell'. Her er poenget at arbeidstakere kan håndtere sterk grad av stress dersom vedkommende også har høy grad av autonomi. Lav grad av autonomi kan dermed innebære en helserisiko (Knardahl, 2011, s. 276). Knardahl skriver videre at modellen har hatt stor innflytelse på både forskningen om arbeidsmiljø og når det gjelder tiltak og jobbutforming. Modellen er imidlertid blitt kritisert for manglende definisjoner av krav, kontroll og autonomi.

Både Maslow og Karasek tar altså utgangspunkt i menneskers behov. Andre setter motivasjon i sentrum, her en Hertzbergs tofaktorteori klassikeren. Hertzberg (m.fl., 1993) skiller mellom motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer. Motivasjonsfaktorene – jobbinnhold, ansvar, innflytelse, anerkjennelse og mening – øker trivselen, mens hygienefaktorene som handler om betingelser – lønn, fysisk arbeidsmiljø og forholdet til andre – skaper mistrivsel hvis de ikke er gode nok. Han skiller altså mellom trivsel og mistrivsel og hevder at det bare er motivasjonsfaktorene som kan øke trivselen, hygienefaktorene må være på plass for å forhindre mistrivsel. En annen kjent inndeling er skillet mellom indre og ytre motivasjon (Deci og Ryan, 2000). Indre motivasjon knyttes til at arbeidet er givende og interessant i seg selv, mens ytre motivasjon handler om belønning (lønn, forfremmelse osv.). Deci og Ryan (2000) er også opptatt av selvbestemmelsesteori. Indre motivasjon, autonomi, mestring og tilhørighet er viktig for trivsel, det samme er glede, engasjement og mening.

Også innenfor organisasjonsteorien er man opptatt av motivasjon. Jacobsen og Thorsvik (2019, s. 228-229) setter opp fire argumenter for at motivasjon er viktig:

Operativ produktivitet – ansatte som yter noe ekstra for organisasjonen, for eksempel løser problemer uten å spørre ledelsen, er mer innovative. Motiverte ansatte øker kvalitet, produktivitet og innovasjon i organisasjoner, noe som gir **økonomiske resultater**. Motiverte ansatte føler tilknytning til organisasjonen og er dermed mer stabil arbeidskraft, noe som gir **varige konkurransefortrinn**. **Et godt arbeidsliv** – det er en viktig verdi at folk trives på arbeidsplassen og motiverte ansatte vil bidra til arbeidsmiljøet gjennom å frivillig hjelpe kolleger og vedlikeholde gode sosiale relasjoner på arbeidsplassen.

Motivasjonsteori knyttes i all hovedsak til behov og ikke til interesser. Behovene fremstilles videre som individuelle og dermed er heller ikke kollektiv interessedannelse noe sentralt punkt. Jacobsen og Thorsvik (2019) hever imidlertid at arbeidsorganisering som tar inn over seg prinsippene fra motivasjonsteorien gjenkjennes i 'den skandinaviske modellen for arbeidsorganisering':

«Forskning omkring hvilke effekter deltakelse har, ser ut til å være bland de mer entydige i organisasjonsteorien. Det viser seg at jo mer ansatte deltar, desto høyere ytelse opplever organisasjonen, både på individnivå og på organisasjonsnivå. Det er også en klar tendens til at deltakelse er en av de viktigste faktorene – ved siden av å ha en jobb med høyt motivasjonspotensial – for å skape tilknytning til organisasjonen» (s. 250).

Men, det er vanskelig å finne empiriske studier som bygger opp om denne antagelsen. En viktig forklaring er nok overvekten av kvalitative studier og dermed begrensede muligheter for generalisering. Antagelsen bygger på en forutsetning om at dersom ansatte blir presentert for i) utfordrende oppgaver og ii) blir gitt autonomi til å finne ut hvordan oppgavene kan løses vil det iii) være fordelaktig for den ansattes produktivitet og også jobbtilfredsheten.

Denne forutsetningen kobles til Appelbaums mfl. (2000) AMO-teori. Forfatterne hevder at *abilities*, *motivation* og *opportunities* er av sentral betydning for enkeltansattes resultater. Med andre ord: Ansatte vil bruke sine evner/kompetanse i) dersom de har dem, ii) er motivert til å gjøre det, og iii) blir gitt muligheten til å gjøre det. Organisasjoner som utfordrer sine ansatte til å komme frem til oppgaveløsning og gir dem nok autonomi til å gjøre dette vil få motiverte ansatte som bruker evnene sine. Dermed fremkommer en kausal sammenheng mellom oppgavekompleksitet, jobbautonomi og produktivitet og arbeidsmiljø.

1.2 Ledelse

Ledere bør altså, om vi følger teoriene i forrige avsnitt, gi sine ansatte høy grad av autonomi. Vi er opptatt av skillet mellom å gi autonomi og å ha rett til autonomi. Det første handler om hvordan styringsretten opptrer, mens retten til autonomi handler om styringsrettens begrensninger. Skillet må videre kobles til hvordan ulike teorier ser på interesser. I fjorårets Medbestemmelsesbarometer (Hagen og Dahl, 2024) var vi opptatt av at den norske arbeidslivsmodellen er preget av samarbeidspluralisme. Dette innebærer at man anerkjenner at ledere og ansatte både har ulike interesser og de har felles interesser. I samarbeidet mellom ledelse og tillitsvalgte skal man ta hensyn til motpartens argumenter og søke kompromisser som begge parter kan leve med. Dette står i motsetning til de som hevder at det utelukkende er virksomhetens interesser som skal være førende for ledelsen.

Samarbeidspluralismen kan vi overføre til forholdet mellom leder og den individuelle arbeidstaker. Ledelsen har styringsrett overfor den enkelte, men ved konflikt skal også arbeidstakeren bli hørt og tas hensyn til. Arbeidstakerens behov er legitime og kan ikke oversees.

I dag er det vanlig å peke på transformasjonsledelse som den mest utbredte ledelsesformen (Yukl, 2013). Transformasjonsledelse settes opp som motsatsen til transaksjonsledelse. Transaksjon viser til den utvekslingen som finner sted mellom arbeidsgiver og arbeidstaker, enklere sagt kjøp og salg av arbeidskraft. Transaksjonen tar utgangspunkt i at aktørene har ulike interesser og at arbeidstakere motiveres av det som ovenfor ble betegnet som ytre motivasjon (belønning). Transformasjonsledelse fokuserer på lederens ansvar for å få de ansatte til å slutte opp om virksomhetens ulike interesser – hvordan få ansatte til å slutte opp om virksomhetens

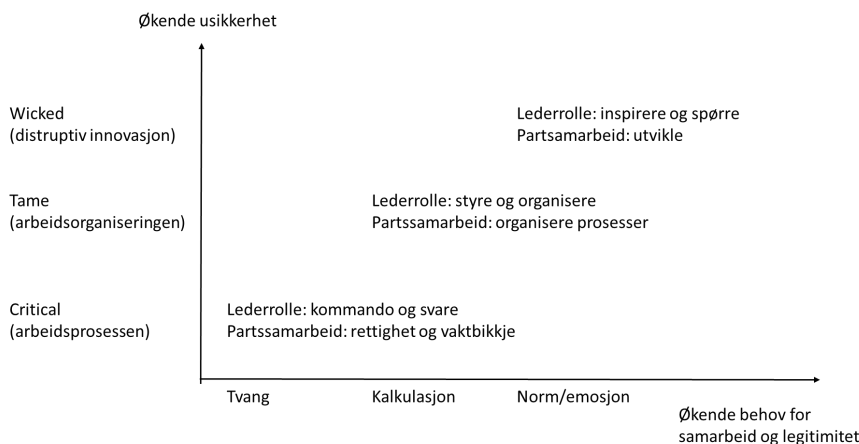
målsetting og dermed styrke både motivasjon og jobbforsikthet. Jacobsen og Thorsvik (2019, s. 430) fremhever fire elementer:

- «Utvikling av visjon som skuer utover rene organisatoriske mål (for eksempel lønnsomhet og vekst) og mot noe man tar sikte på å forbedre.
- Inspirasjon som får de ansatte til å yte noe ekstra.
- Hensynet til den enkelte, som følges opp på en personlig måte slik at hver enkelt får følelsen av å bety noe og være respektert.
- Intellektuell stimulering ved at ledere stadig gir ansatte nye utfordringer som setter deres evner på prøve».

Jacobsen og Thorsvik (2019, s. 430) hevder at «transformasjonsledelse har en klar positiv effekt på medarbeidernes tilfredshet og vilje til å yte». Virkemidler og målsettinger innenfor transformasjonsledelse har viktige fellestrekk med de psykososiale jobbkravene som ble en del av arbeidsmiljøloven av 1977 (se kapittel 4 i dagens lov).

Ansatte skal altså få ansvar og innflytelse og nye utfordringer, slik vil de også slutte opp om virksomhetens målsettinger, eller med andre ord gi legitimitet til ledelsens beslutninger. Grint (2010) knytter ledelsens behov for legitimitet sammen med hvilke oppgaver det er snakk om (figur 1-1).

Figur 1-1 Usikkerhet og lederroller.



Grint (2010) deler oppgavene inn i tre etter hvor vanskeligere de er, altså hvor stor usikkerhet lederen står overfor. I den andre delen av figuren (vannrett linje) er han opptatt av samarbeid som utgangspunkt for legitimitet. Selve arbeidsprosessen er kritisk viktig, men usikkerheten er lav. Leder kan kommandere ansatte til å utføre arbeidet og rette opp feil som oppstår, behovet for samarbeid er lavt for å sikre legitimiteten. Den neste oppgaven er arbeidsorganisering, her er usikkerheten større: Hva er god og effektiv organisering? Her må det samarbeides gjennom kalkulasjon, eller med andre ord bruk av ansattes kunnskap. Den siste typen oppgaver er det som ofte betegnes som «wicked problems» eller utfordringer hvor løsningen er vanskelig å finne. Typiske eksempler er hvordan virksomheten skal forholde seg til det grønne skiftet eller hvordan man best mulig kan gjøre bruk av kunstig intelligens. I slike tilfeller er behovet for legitimitet stort, bare gjennom å spille på verdier og følelser kan ledelsen skaffe oppslutning om de tiltak som må treffes. Slik kommer vi frem til tre ulike sett av lederoppgaver: i) kommando og svar (løsninger på konkrete spørsmål som oppstår i produksjonen), ii) styre og organisere og iii) inspirere og spørre.

Lederens behov for bruk av tvang – enten det eksempelvis er å pålegge overtid eller å endre en arbeidsmetode – avhenger selvsagt av hvilke situasjoner som oppstår. Ansatte med kunnskap og

kompetanse vil sjelden ha behov for lederens kommando. Når det gjelder 'tame' og 'wicked problems' er samarbeid og bruk av de ansattes kompetanse helt nødvendig.

De tre nivåene for problemløsning må også sees i sammenheng med nivåer for beslutningstaking. Det laveste nivået viser til selve arbeidssituasjonen, det neste til organiseringen og det siste til beslutninger som oftest vil bli tatt på virksomhetsnivå. Nivåene er dermed i tråd med den inndelingen vi bruker når vi måler graden av arbeidstakernes innflytelse (se kapittel 3).

Sentralt i transformasjonsledelse står forholdet mellom lederen og den individuelle arbeidstaker, det er lite oppmerksomhet om kollektive ordninger. Lederen skal mobilisere individuell innsats og skaperkraft gjennom å gi den ansatte autonomi og ansvar. Vi har imidlertid også lagt inn stikkord knyttet til partssamarbeidet i modellen til Grint (2010) for å understreke at legitimitet i den norske modellen også handler om representative ordninger.

Ledelsesformer, legitimitet og autonomi

Tilnærmingene vi har vært innom til nå er altså opptatt av autonomi, kontroll og innflytelse. Dette handler dermed også om makt og maktfordeling, men interessemotsetninger og rettigheter får liten eller ingen oppmerksomhet. Autonomi er et virkemiddel og ikke en rettighet.

Arbeidsmiljølovens psykososiale jobbkra^v er på mange måter ledelsens virkemiddel.

Vi ender dermed opp med to spørsmål. For det første, hvordan ser ledelsen på arbeidstakernes behov for autonomi og ii) hvordan kan ledelsen legitimere egen rolle slik Grint (2010) er opptatt av. Byrkjeflot (2015, s. 49) skriver i boken 'Ledelse på norsk: motstridene tradisjoner og idealer' at ledelse i seg selv har lav legitimitet i Norge: «Det er alltid snakk om ledelse og et eller annet: ledelse og samarbeid, ledelse og ansvar, ledelse og organisasjon, ledelse og strategi, og gjerne ledelse og kommunikasjon».

Med dette som utgangspunkt setter han opp fire ulike idealtypiske¹ ledelsesformer: verdibasert, faglig, profesjonell og kommunikativ ledelse (tabell 1-1).

Tabell 1-1 Kilde: Byrkjeflot (2015) og Hagen og Oppegaard (2020).

Ledelsesform	Menneskesyn	Kunnskapssyn	Legitimitet	Lederrolle
Verdibasert ledelse 1 (aksjonær-interesser)	Mennesket er individuelt nyttemaksimerende	Agentteori	Aksjonærenes interesser	Eiernes agent
Verdibasert ledelse 2 (felles interesser)	Mennesket har unik personlighet og verdighet	Ledelse bygger på etikk og moral	Normer	Moralsk forbilde
Faglig ledelse	Mennesket realiserer seg i arbeidet	Ledelse er 'taus kunnskap i handling og profesjonen setter kriterier for god ledelse	Kunnskap om faget	Fagspesialist
Profesjonell ledelse	Det organiserte og organiserende mennesket	Ledelse må dyrkes frem som eget kunnskapsfelt	Kunnskap om ledelse	Ledelsesekspert
Kommunikativ ledelse	Mennesket skaper seg selv i kommunikasjon med andre	Ledelse forutsetter kommunikasjon og offentlighet	Konsensusdannelse og omdømme	Visjonær, karismatisk og samlende

¹ Bruk av idealtypen er vanlig i samfunnsvitenskapene og skal ikke oppfattes som idealer i vanlig forstand. Typene er konstruert ved at man bruker trekk ved ulike fenomener til å lage typebeskrivelser for å illustrer varianter av fenomener. Indre logisk konsistens i de ulike typene er viktig. Dette innebærer at kjennetegnene ved de forskjellige typene ikke kan stå i motsetning til hverandre.

Hagen og Oppegaard (2020) utvidet Byrkjeflotts inndeling ved å operere med to former for verdibasert ledelse. I den første er 'verdi' definert som eiernes interesser i tråd med idealer for ledelse og selskapsstyring, ofte med begrepet 'Corporate Governance' (se NUES u.å for de norske retningslinjene). Utgangspunktet er at mennesket er individuelt nyttemaksimerende og interesser står dermed mot hverandre. Ansatte vil dermed ønske autonomi i arbeidssituasjonen dersom dette kan bidra til nyttemaksimering. Legitimitetsgrunnlaget til leder ligger i at aksjonærene eier selskapet og det er deres interesser som skal være førende. I tråd med prinsipal agent-teori er ledelsens oppgave å få de ansattes interesser til å samsvare med eiernes interesser, et typisk eksempel er bonusordninger knyttet til aksjekurs. Ansatte må kontrolleres og overvåkes slik at de ikke lar egne interesser styre sine handlinger, samtidig som ansattes trivsel knyttes til belønning.

I Byrkjeflotts (2015) variant at verdibasert ledelse knyttes verdi til etikk og moral. Det er ledelsens oppgave å overbevise de ansatte om hvilke interesser som skal prege virksomheten og arbeidet. Samtidig kan man tolke menneskesynet slik at det gir arbeidstakeren noen ukrenkelige rettigheter knyttet til autonomi i arbeidssituasjonen. Ledelsens legitimitet i det moralske forbildet må innebære at arbeidstakerne behandles på en måte som oppfattes som rimelig. Rimeligheten er utgangspunktet for de ansattes trivsel.

Faglig ledelse innebærer at lederen må være en god fagperson, eksempelvis må ledere ved forskningsinstitutter ha høy akademisk kompetanse. Gjennom å vektlegge et menneskesyn som sier at mennesket realiserer seg gjennom arbeid, blir muligheten til den enkeltes faglige utøvelse og utvikling viktig. Autonomi handler om muligheten til selvrealisering gjennom arbeid. Dette gjelder ikke bare de tradisjonelle profesjonene, fagkunnskap blir viktig uansett yrke. Ledelsens legitimitet bygger ikke bare på ledelsens egen fagkunnskap, men også på at ledelsen forstår at faget er viktig for de ansatte. Ansattes trivsel må dermed knyttes til muligheten for faglig utfoldelse.

Profesjonell eller generisk ledelse bygger på forestillingen om at en god leder kan lede alt, at ledelse er et eget kunnskapsområde. Felles for alt arbeid er at arbeidstakerne må organiseres slik at målsettinger kan oppnås. Profesjonell ledelse har dermed klare likhetstrekk med vår første form for verdibasert ledelse. Fordi lederen er den beste til å lede vil hen også være den beste til å formulere fellesinteresser for virksomhetens aktører, de ansatte trenger bare å følge ordre. Autonomi har ikke noe selvstendig begrunnelse, men kan sees på som et rent virkemiddel der ansattes trivsel blir en ledelsesoppgave på linje med andre oppgaver.

Kommunikativ ledelse bygger på at ledelse består av å «løse problemer, fatte beslutninger og sette ord på felles erfaringer i et samspill [...]». Det betyr at det viktigste elementet i lederskapet blir ledelse av kommunikasjonen og den interne og eksterne informasjonsstrømmen i virksomheten» (Byrkjeflot, 2015, s. 60). Det eksterne viser også til betydningen av virksomhetens omdømme. Vekten på lederens ansvar for å skape konsensus viser til etableringen av felles interesser i virksomheten. Ansattes trivsel blir et tema for denne konsensusdannelsen. Autonomi kan her knyttes til arbeidstakernes ønsker og muligheter til å delta i kommunikasjonen, eller med andre ord ytringsfrihet.

Byrkjeflot (2015) understreker at dette er idealtypiske former og at ledelse i virkeligheten vil bestå av en blanding av disse formene. Hver av formene er med på å legitimere ledelses posisjon:

«Verdibegrunnelsen i ledelse handler om å handle i henhold til sine idealer og framstå med konsistens, integritet og verdighet. Den faglige begrunnelsen består i at ledelse handler om å lede på vegne av kollegiet og i henhold til faglige prinsipper. Organisasjonsbegrunnelsen, som vi her har kalt profesjonell ledelse, består i at det er evnen til å lede andre og gjøre bruk av etablert kunnskap om organisasjon og ledelse som legitimerer lederposisjonen. En siste

begrunnelse for ledelse er at ledelse handler om å finne gode løsninger gjennom kommunikasjon og dialog» (Byrkjeflot, 2015, s. 64).

Gjennomgangen gjør altså at vi knytter arbeidstakernes autonomi til hhv. individuell nyttemaksimering, rimelighet/ukrenkelighet, faglig utfoldelse/selvrealisering og ytringsfrihet samt autonomi som et rent virkemiddel. Trivsel knyttes til hhv. belønning, faglig utfoldelse, hvor flinke lederne er til å lede, og til kommunikasjon. Dette er tema som dukker opp lenger ned i rapporten: Hva betyr gode for ansattes trivsel (6.3), hvor viktig er faglig utfoldelse (4.1 og 4.2), og er kommunikasjon og frie ytringer viktig (4.3)?

Styrings- og ledelsesformer er tema for kapittel 5. Disse er ikke operasjonaliseringer av ledelsesformene i tabell 1-1, men bygger på de ledelses- og styringsformene som ble lansert i det første Medbestemmelsesbarometeret i 2016. De fem ledelsesformene presentert i dette kapitlet må dermed forstås som et bakteppe for analysen i denne rapporten og ikke som utgangspunkt for en empirisk analyse.

1.3 Autonomi

Hovedskillet går som vi har vært inne på, mellom autonomi som et virkemiddel og autonomi som en rettighet. Autonomi er imidlertid et komplisert begrep. Autonomi – eller retten til å handle etter egen vilje, lage sin egen lov (Kant 1785, Dworkin 1988) – er en grunnleggende rettighet i et demokratisk samfunn. Påstanden knyttes gjerne til de engelske filosofene Locke (1947) og Mill (1991). Locke sier at individenes naturlige rett til frihet og eiendom er grunnlaget for et legitimt styre og at demokratiske institusjoner må beskytte disse rettighetene. Mills hevder at autonomi er nødvendig for individenes utvikling og det er bare skade på andre som kan begrense individenes frihet. Autonomi knyttes også til deltakelse: autonome borgere skal gjennom frie og rasjonelle prosesser bestemme samfunnets lover.

Autonomi er dermed et grunnbegrep i demokratiteori og politisk teori. Men i hvilken grad er dette relevant for et moderne arbeidsliv? Engelstad (1999) setter opp tre tilnærminger når det gjelder forholdet mellom politisk demokrati og demokrati i arbeidslivet. Den første tilnærmingen avviser problemstillingen. Politikk og arbeidsliv er to adskilte sfærer og skal styres på ulikt vis: i politikken gjelder de demokratiske spillereglene, i arbeidslivet handler det om arbeidskontrakten mellom frie aktører. Den neste tilnærmingen bygger på Dahl (1992) og understreker at en styringsform som egner seg på samfunnsplan også egner seg for arbeidslivet, de samme demokratiske prinsipper bør gjelde. Dette bringer oss til arbeiderstyrte bedrifter. Den siste tilnærmingen søker å forene de to andre: Politikk og arbeidsliv er to ulike områder, eiendomsrett er også en demokratisk rettighet, men demokratiske idealer på samfunnsplan setter grenser for hvordan arbeidstakerne kan behandles. Det er spillereglene i arbeidslivet definerer disse grensene.

Autonomi er en slik rettighet. Arbeidsmiljøloven slår fast at «I utformingen av den enkeltes arbeidssituasjon skal det legges vekt på å gi arbeidstaker mulighet til selvbestemmelse, innflytelse og faglig ansvar» (§4.3(2c)).

Men, med utgangspunkt i definisjonen av autonomi ovenfor, kan ikke en arbeidstaker la sin egen lov bestemme handlingene, det bryter mot styringsrettens kompetanse. Engelstad mfl. (2002) knytter derfor autonomi sammen med arbeidsmarked og sosiale rettigheter. Arbeidstakeren kan fortsatt være autonom dersom hen selv bevisst velger å inngå arbeidskontrakten. Tvinges man inn i arbeidsforholdet – gjennom nød eller tvang – begrenses autonomien. Velferdsgoder som dagpenger er derfor med på å øke arbeidstakernes autonomi.

I arbeidsforholdet begrenser arbeidstakeren sin handlefrihet. Berlin (1969) skiller mellom positiv og negativ frihet. Positiv frihet handler om evnen til å handle som vi vil, eller med Engelstad (2002, s. 45) sine ord: «Positiv frihet gir makt til å få til en ønsket handling [...] den blir muliggjort gjennom kollektiv organisering og andres deltakelse». Makt kan bare utøves i relasjon til andre, som arbeidstaker eksempelvis i relasjonen til arbeidsgiver, kolleger eller kunder/brukere. Det må altså legges til rette for at arbeidstakeren kan utøve den positive friheten. Kort sagt: *Hvilke muligheter for utfoldelse har arbeidstakeren?* Negativ frihet handler om frihet fra ytre påvirkning, eksempelvis tvang. Gitt de maktstrukturer som arbeidet utføres innenfor, hvilke handlingsmuligheter har arbeidstakeren? Maktstrukturene er knyttet til roller, myndighet og ansvarsområder. Kort sagt: *hva kan arbeidstakeren bestemme over?*

Ofte knyttes positiv friheter sammen med uttrykket *makt til* (noe) og negativ frihet sammen med *makt over* (noe). Stor grad av positiv frihet innebærer altså at arbeidstakeren har mulighet til å gjøre det hen vil, mens stor grad av negativ frihet betyr at det er lite som hindrer arbeidstakeren i å gjøre det hen vil. Engelstad mfl. (2002) knytter positiv frihet til sosiale relasjoner og negativ frihet til strukturer. I hvilken grad gir de sosiale relasjonene arbeidstakeren inngår i mulighet for utfoldelse? Og tilsvarende: I hvilken grad finnes det strukturer som hindrer arbeidstakeren i å bestemme over seg selv?

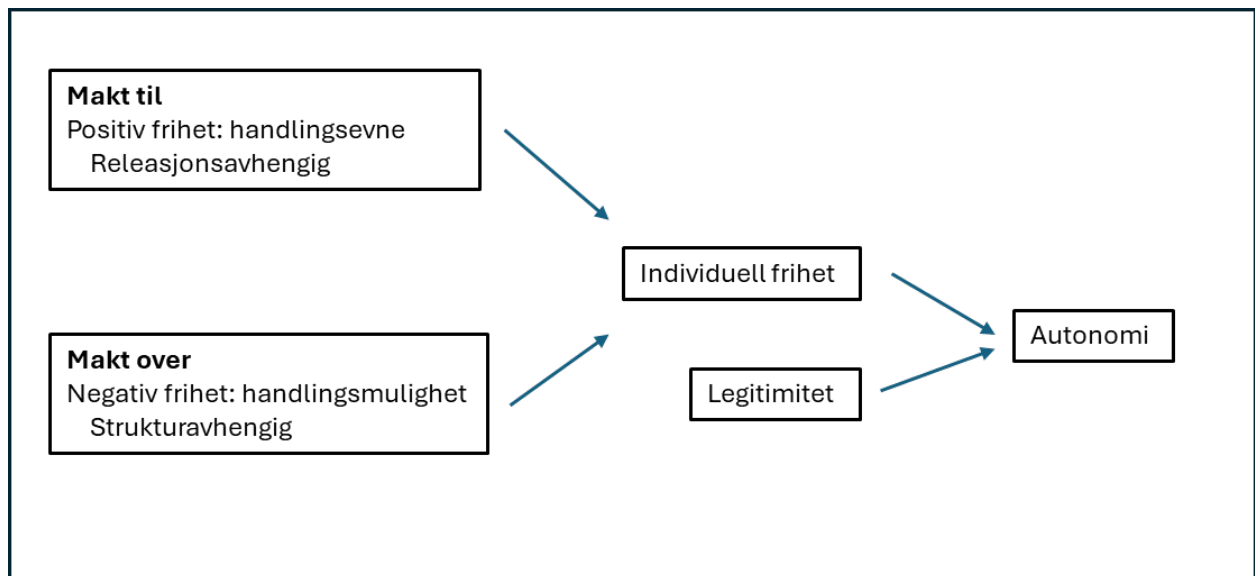
Positiv og negativ frihet er dermed to sider ved individets frihet – eller altså muligheten til å 'lage sin egen lov'. Engelstad mfl. (2002) har også en tredje side ved autonomi, nemlig arbeidstakerens evne og mulighet til å vurdere de sosiale relasjonene og maktstrukturene som finnes på arbeidsplassen. I denne sammenhengen oppfattes legitimitet som en «indre rettferdiggjørelse, hvor noen eller noe styrer over andre, og hvorvidt denne styringen oppleves som riktig og rimelig av de som utsettes for den» (Engelstad mfl. 2002, s. 45). Å sette sin egen lov er dermed også et resultat av at den ansatte bruker sin kompetanse og sine holdninger til å vurdere om tilstanden på arbeidsplassen er i tråd med deres interesser.

Autonomi knyttes altså sammen med arbeidstakernes evne til meningsdannelse og autonomien øker når arbeidstakeren oppfatter at styringen er legitim. Mulighet til meningsdannelse henger sammen med organiseringen som «må være slik at den gir arbeidstakeren mulighet til å realisere og uttrykke seg selv som fornuftige og dermed frie subjekter» (Engelstad, 2022, s. 46). Igjen kan vi se til arbeidsmiljølovens §4.3(2) hvor det i punkt a) heter at: «det legges til rette for at arbeidstaker gis mulighet for faglig og personlig utvikling gjennom sitt arbeid» og videre i punkt d) at: «arbeidstaker så langt som mulig gis mulighet til variasjon og for å se sammenheng mellom enkeltoppgaver». Faglig og personlig utvikling, samt muligheten til å plassere seg selv inn i en større sammenheng, er viktige elementer i meningsdannelse.

Autonomi som evnen til meningsdannelse er dermed nært knyttet til interesser. Om vi går tilbake til de ulike ledelsesformene blir ledelsens legitimitetsgrunnlag viktig. Autonome arbeidstakere vil vurdere dette grunnlaget og etablere sine egne interesser. Videre blir dermed også muligheten til å gi uttrykk for en slik vurdering et sentralt punkt. Ansatte som eksempelvis ikke slutter opp under ledelsens ensidige vektlegging av profitt vil oppfatte sin autonomi som truet når profittønsker bestemmer organiseringen av arbeidet, selv om arbeidstakeren har høy grad av innflytelse over selve utførelsen. Eller med et motsatt eksempel: Ansatte som anerkjenner ledelsens fagkompetanse, vil i mindre grad føle at autonomien deres er truet dersom ledelsen setter opp noen faglige retningslinjer som må følges.

Engelstad mfl. (2002, s. 45) oppsummerer sitt autonomibegrep i modellen vist i figur 1-2.

Figur 1-2 Kilde: Engelstad mfl. (2002, s. 45).



Individuell frihet og legitimitetsvurderingen – eller muligheten til å vurdere relasjoner og strukturer – er grunnlaget for autonomi. Den individuelle friheten er todelt: positiv og negativ frihet.

Modellen er ment som en analytisk modell og ikke som en oppskrift for å etablere kausale sammenhenger. Vi har brukt modellen som inspirasjon for spørsmålene som er stilt i årets barometer.

Vekten på autonomi i denne rapporten henger sammen med ambisjonen om å bidra til en diskusjon om hva 'demokrati i arbeidslivet' betyr i dag. Hva slags innflytelse er det de ansatte ønsker seg? Ønsker om positiv frihet, eller handlingsevne, knytter vi til spørsmål om hvor viktig det er at arbeidet gir mulighet til faglig og personlig utvikling, bruk av faglig/profesjonelt skjønn og muligheten til å ha sosial kontakt med andre. Ønsker om negativ frihet, eller handlingsmuligheter, knytter vi til hvor viktig det er at arbeidstakeren selv kan bestemme når på dagen hen skal arbeide, hvor arbeidet skal utføres, hvem hen jobber sammen med, hvordan arbeidsoppgavene skal utføres og kvaliteten på tjenesten/produktet som leveres.

Legitimitet er knyttet til interesser og interessedannelse. Her er vi opptatt av flere ting. For det første, hvor viktig er det for arbeidstakerne å ytre seg om forhold i virksomheten? Er ytringsfrihet en viktig del av 'demokrati i arbeidslivet'? For det andre, synes arbeidstakerne det er viktig med representative ordninger og at ledelsen prioriterer partssamarbeidet? For det tredje er vi opptatt av respondentenes vurdering av rettferdig fordeling og vi har videre bedt respondentene ta stilling til hvorvidt arbeidslivet utvikler seg i en mer demokratisk eller autoritær retning.

Den individuelle friheten knytter vi til ansattes innflytelse på tre nivåer: innflytelse på eget arbeid, organiseringen av arbeidet og virksomhetens beslutninger (se lenger ned for hvordan disse indeksene er konstruert). Videre er vi opptatt av endringer i innflytelsen.

Grenser for autonomi, grenser for ledelse

Engelstad (2002) skiller mellom to grunnleggende syn på autonomi. Det første synet innebærer at mennesket er født med autonomi; det er altså et innebygget behov hos mennesker og noe som er uavhengig av historie og institusjonelle ordninger. Opp mot dette setter han opp, med støtte i Dahl (1992), en tese som sier at: «Autonomi er ikke en 'naturlig egenskap', men resultatet av en langsiktig samfunnsutvikling» (Engelstad, 2002, s. 18). Demokratiske ordninger legger grunnlag for den enkeltes utfoldelsesmuligheter og dermed også for den enkeltes ønske om autonomi.

Dette kan vi koble sammen med fremmedgjøring. En fremmedgjort arbeidstaker er nettopp ikke i stand til å utvikle egne interesser fordi arbeidsforholdene forhindrer hen i å gjøre det. Sagt på en annen måte: Uten at arbeidstakeren – gjennom institusjonelle ordninger – har en viss grad av frihet kan hen ikke lage sin egen lov.

Her er vi tilbake til det vi omtalte som den tredje tilnærmingen til forholdet mellom politisk demokrati og demokrati i arbeidslivet: Arbeidslivet og virksomhetene er ikke samfunn som skal styres politisk, men et demokratisk samfunn setter grenser for hvor udemokratisk arbeidslivet kan være. Arbeidstakerne har altså noen demokratiske rettigheter og videre: disse rettighetene må sikres og utvikles. Både grenser for autonomi og grenser for styringsretten settes gjennom de institusjonelle ordningene.

Lov- og avtaleverket skal sikre både individuell og representativ innflytelse. Arbeidsmiljøloven er viktig når det gjelder individuell innflytelse, men vi finner også bestemmelser i avtalene, her med eksempel fra Hovedavtalen LO-NHO:

«De ansatte og deres tillitsvalgte skal ha reell medinnflytelse og gjennom samarbeid, informasjon og drøftelse bidra til økt verdiskaping og produktivitet og derved til de økonomiske forutsetninger for bedriftens fortsatte utvikling og trygge og gode arbeidsplasser (§9.1-2). [...] Ledelsen, de ansatte og deres tillitsvalgte plikter å ta initiativ til og aktiv medvirke til samarbeid» (§9.1-4).

Rettighetene må ikke bare sikres, de må også utvikles. Dette er ikke ment som et politisk standpunkt, men bygger på at demokratiske ordninger må tilpasses det samfunn – eller virksomhetsorganisering – som arbeidstakerne lever i. Dahl (1992) hevder at demokratiet må være i stand til å utvikle seg og å beskytte rettigheter for å overleve på sikt. Uten en levende offentlig debatt om hvordan demokratiet kan og bør utvikles risikerer man at det forvitrer. Begge argumentene har relevans for 'demokrati i arbeidslivet'.

Demokratiske rettigheter handler også om beslutningsprosedyrer: Hvem har rett til å delta i de viktige beslutningene? Elster (1983) er opptatt av at beslutningsprosedyrer ikke har verdi i seg selv, de må knyttes til hva man ønsker å oppnå, bare slik kan de bevare sin legitimitet. Det norske bedriftsdemokratiet bygger på at begge parter – arbeidsgivere og arbeidstakere – skal ha nytte av det. Mye av organisasjons- og ledelsesteorien handler om hvordan ledelsen kan bruke autonome arbeidsmetoder for å oppfylle virksomhetens målsetting. En slik bundet autonomi må knyttes til fordeling av ansvar og mister dermed sin demokratiske legitimitet.

1.4 Ledelser, autonomi og trivsel

Utgangspunktet for årets barometer er at vi er interessert i hvordan folk har det på jobben. Vi forholder oss til trivsel på flere måter. I kapittel 2 er vi opptatt av hvor fornøyde eller misfornøyde arbeidstakerne er med ulike forhold ved jobben. Her bygger vi på en antagelse om at fornøyde arbeidstakere også trives på jobben. I kapittel 3 undersøker vi om innflytelse henger sammen med hvor fornøyde eller misfornøyde arbeidstakerne er med ulike forhold ved jobben. I kapittel 4 er vi opptatt av hvorvidt styrings- og ledelsesformer har betydning for hvor fornøyde de ansatte er. Kapittel 3 og 4 bygger på spørsmål som har vært stilt i barometeret siden 2018 og vi er opptatt av utvikling over tid i begge kapitlene. I kapittel 5 er vi opptatt av hvilke ønsker om innflytelse – eller individuell frihet – arbeidstakerne gir uttrykk for.

For å foregripe, vi finner sterke sammenhenger mellom innflytelse og trivsel og vi finner sterke sammenhenger mellom styrings- og ledelsesformer og trivsel. I kapittel 6 er vi derfor opptatt av å undersøke om andre forhold også er viktige, mer spesifikt endring i forhold på arbeidsplassen,

fordeling av goder og rettferdig fordeling. I kapittel 7 forsøker vi å finne frem til hvor mange arbeidstakere som får oppfylt sine forventninger om innflytelse på arbeidet, muligheten for frie ytringer og samarbeid med kolleger. Her antar vi dermed at dersom ønskene innfris vil dette øke arbeidstakernes trivsel. Kapittel 8 oppsummerer de viktigste funnene i rapporten og peker videre mot behov for mer debatt og kunnskap.

1.5 Data og metode

I denne rapporten brukes data fra en spørreundersøkelse sendt ut til et representativt utvalg norske arbeidstakere mellom 20 og 65 år. Inngangskriteriet for å delta i undersøkelsen var at respondentene måtte ha vært i jobb i løpet av det siste året. Spørreskjemaet er utarbeidet av forskerne ved AFI i samarbeid med partnerskapet bestående av representanter fra Norsk Tjenestemannslag og Politiets Fellesforbund. Dataene er samlet inn via elektroniske spørreskjema (CAWI) i perioden 20. august til 23. september 2024. Det er Verian (tidl. Kantar) som har stått for datainnsamlingen. Bruttoutvalget på 10 756 respondenter ble trukket stratifisert fra Verians respondentpanel. Stratifiseringen ble gjort på bakgrunn av utdanning, alder og kjønn. Svarprosenten for undersøkelsen er på 28,6 prosent og nettoutvalget består av 3077 respondenter. Nettoutvalget har den samme fordelingen som bruttoutvalget når det gjelder kjønn, utdanning og geografi, men har en noe eldre aldersprofil enn bruttoutvalget. Dette skyldes utfordringer med å rekruttere yngre arbeidstakere til Verians respondentpanel.

Når vi skriver at utvalget er representativt for det norske arbeidstakere sikter vi til den etablerte delen av arbeidslivet. Vi vet fra denne og andre undersøkelser at arbeidstakere med en løsere tilknytning til arbeidslivet eller som jobber i det man ofte omtaler som det useriøse arbeidslivet i liten grad svarer på spørreundersøkelser.

Analysene i rapporten er univariate eller bivariate. Når vi ser på sammenhengen mellom to variabler, sammenlikner vi svarfordelingen/gjennomsnittet for ulike grupper. Vi tester om forskjellene er statistisk signifikante ved hjelp av z-tester for andeler og t-tester for gjennomsnitt. At et resultat er statistisk signifikant betyr at sannsynligheten er stor for at forskjellen vi observerer i utvalget også eksisterer i populasjonen. Signifikansnivået vi bruker er 0,05 hvis ikke annet er oppgitt. Alle analysene er vektet for å korrigere for avvik mellom populasjonen og vårt utvalg. Vekten korrigerer for avvik når det gjelder fordelingen på variablene kjønn, utdanningsnivå, alder, antall ansatte og bransje.

For å måle hvor sterk sammenhengen mellom to variabler er, benytter vi korrelasjonsanalyser. Merk at vi i utgangspunktet bare kan si noe om styrken på sammenhengen, ikke hvilken vei den går (eksempelvis om tilfredshet påvirker innflytelse eller omvendt). Vi bruker korrelasjonsmålet Pearsons' korrelasjonskoeffisienter hvor 0 tilsvarer ingen sammenheng og 1 tilsvarer perfekt sammenheng. Står det et minustegn foran tallet betyr det at sammenhengen er negativ. Det vil si at høye skår på den ene variabelen korrelerer med lave skår på den andre variabelen. Tabellene med resultater fra korrelasjonsanalysene er fargekodet slik som vist i tabell 1-3. Korrelasjoner som er svakere enn 0,15 vil ikke bli kommentert.

Figur 1-3 Illustrasjon av fargekoding for korrelasjonsanalysene.

0,15 - 0,20	0,21 - 0,29	Over 0,3
-0,15 - 0,20	-0,21 - 0,29	Under -0,3

Mange av de målene vi bruker i denne rapporten, som tilfredshet og innflytelse, er såkalte holdningsvariabler: de måler hva arbeidstakerne synes om forhold ved arbeidet. Måling av holdninger er tett forbundet med arbeidstakernes forventninger og vi måler derfor ikke faktisk innflytelse eller tilfredshet, men hvorvidt opplevelsen av disse er i tråd med forventningene deres (Dahl og Hagen, 2023, s. 31). Dette kan være greit å ha i bakhodet når man leser denne rapporten.

1.6 Endring i trekkingen av utvalg

I år er utvalget til undersøkelsen trukket på en litt annen måte enn tidligere år. Bruttoutvalget er fortsatt trukket stratifisert etter kjønn, alder og utdanning, men det er nå lagt en annen tabell til grunn for trekkingen. Tidligere ble utvalget trukket basert på fordelingen på utdanningsnivå i befolkningen generelt, i tillegg til fordelingen på kjønn og alder hentet fra Arbeidskraftsundersøkelsen (AKU). Den nye måten å trekke på tar utgangspunkt i en tabell fra SSB som viser fordelingen på utdanningsnivå, alder og kjønn blant sysselsatte. Denne måten å trekke på bidrar til at utvalget vårt blir mer representativt for den gruppen vi ønsker å si noe om, nemlig sysselsatte arbeidstakere. Ulempen med å endre trekktabell er at vi må ta et lite forbehold når vi sammenlikner årets data med tidligere undersøkelser fra Medbestemmelsesbarometeret. Grunnen til dette er at vi ikke med sikkerhet kan vite om endringene vi ser skyldes reelle endringer i svarene eller om det skyldes en endret sammensetningen av utvalget som følge av den nye trekktabellen. Når det er sagt, finner vi ingen systematiske forskjeller mellom årets utvalg og tidligere utvalg når det kommer til fordelingen på kjønn, alder og utdanningsnivå. Dette taler for at eventuelle forskjeller mellom årets funn og tidligere funn skyldes endringer i svar og ikke i utvalgssammensetningen.

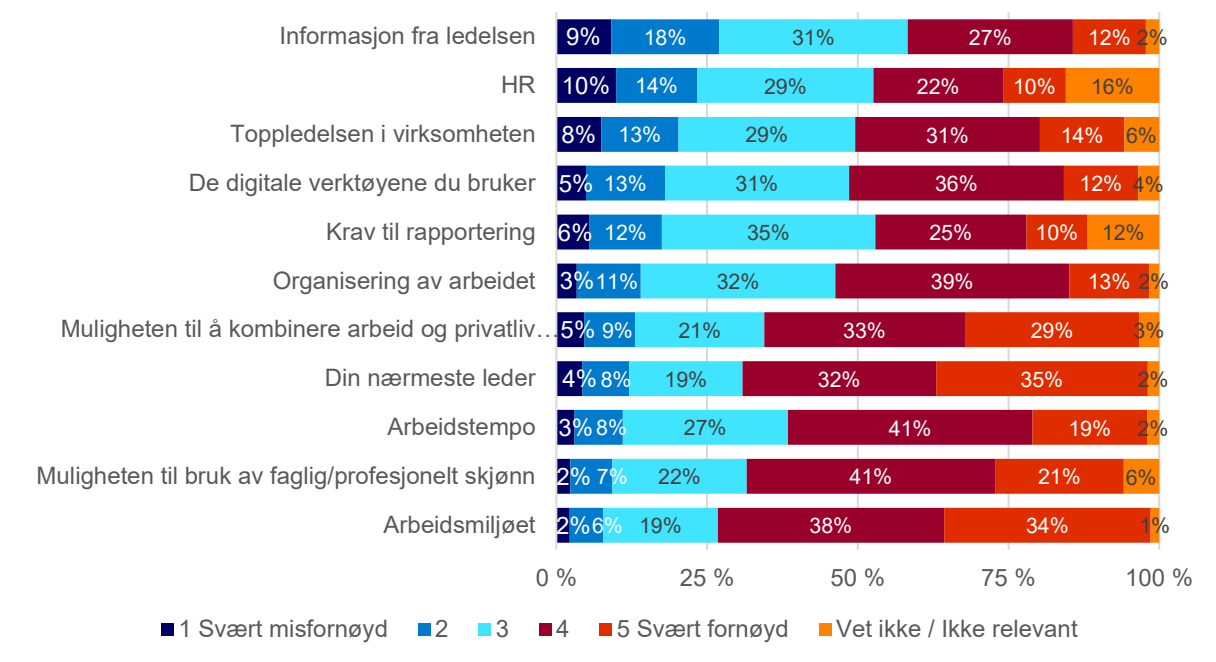
2 Hvor fornøyde er arbeidstakere med jobben?

I dette kapitlet ser vi nærmere på hvor fornøyde norske arbeidstakere er med jobbene sine. Vi vil først presentere noen funn fra andre undersøkelser før vi går over til våre egne. Vi har både stilt direkte spørsmål om hvor fornøyde arbeidstakerne er med ulike forhold ved jobben sin og vi har spurt om hvorvidt de ville anbefalt sin nåværende jobb videre til en venn eller slektning. Sistnevnte kan betraktes som et mer indirekte mål på hvor fornøyde arbeidstakere er med jobben. Som oppfølgingsspørsmål har vi gitt arbeidstakerne mulighet til å oppgi hvorfor eller hvorfor ikke de ville anbefalt jobben sin videre. Avslutningsvis ser vi på sammenhengen mellom tilfredshet og viljen til å anbefale jobben videre.

2.2 Hvor fornøyde er arbeidstakere med ulike forhold på arbeidsplassen?

Jobbtilfredshet er et populært mål i undersøkelser om arbeidslivet. Ser vi til andre undersøkelser er det flere som har målt utviklingen i jobbtilfredshet over tid. Tall fra STAMI viser en nedgang i jobbtilfredshet fra 90 prosent i 2017 til 83 prosent i 2023. Her må det nevnes at måten å måle jobbtilfredshet på ble endret i 2021, men nedgangen startet allerede i 2019. Den representative undersøkelsen YS Arbeidslivsbarometer har vist en gradvis nedgang i norske arbeidstakeres tilfredshet med jobben de siste ti årene, fra 80 prosent i 2014 til 73 prosent i 2024. I årets undersøkelse fant Røberg mfl. (2024) at arbeidstakere under 30 år var de som var minst fornøyde med jobben.

I undersøkelsene nevnt over har man vært interessert i å måle tilfredshet med jobben mer generelt. I vår undersøkelse har vi i stedet stilt spørsmål om hvor fornøyde eller misfornøyde arbeidstakerne er med bestemte forhold ved jobben. Etter spørsmålet fulgte en liste med 11 forhold som arbeidstakerne skulle ta stilling til. Svarfordelingen er presentert i figur 2-1 og figuren er sortert etter andelen misfornøyde/svært misfornøyde.

Figur 2-1 Alt i alt, hvor fornøyd eller misfornøyd er du med følgende forhold? Svarfordeling (N=3065-3074).

Figur 2-1 viser at det forholdet flest arbeidstakere er misfornøyd med er informasjon fra ledelsen. På andre- og tredjeplass følger HR og toppledelsen i virksomheten. Dette betyr at alle forholdene på topp tre over misnøye har med ledelse å gjøre. Vi ser imidlertid at arbeidstakere er langt mindre misfornøyd med sin nærmeste leder. Her er også andelen som er fornøyd eller svært fornøyd store, hhv. 32 og 35 prosent. Det er ellers viktig å nevne at for alle forholdene som er listet opp, inkludert de som handler om ledelse, så er andelen som svarer at de er fornøyd/svært fornøyd større enn andelen som svarer misfornøyd/svært misfornøyd. De tre forholdene som flest arbeidstakere er fornøyd med er arbeidsmiljøet, nærmeste leder og muligheten til å bruke faglig/profesjonelt skjønn.

Når det gjelder de resterende forholdene, oppgir i underkant av en fjerdedel at de er misfornøyd eller svært misfornøyd med de digitale verktøyene de bruker og kravene til rapportering. Litt under 15 prosent er misfornøyd med organiseringen av arbeidet og muligheten til å kombinere arbeid og privatliv på en god måte. Færrest arbeidstakere er misfornøyd med arbeidstempo, muligheten til å bruke faglig/profesjonelt skjønn og arbeidsmiljøet.

To forhold skiller seg ut med høye andeler som svarer 'vet ikke / ikke relevant'. Det første er HR med en andel på 16 prosent. Dette kan enten skyldes at virksomheten er for liten til å ha HR-ansatte eller at de ansatte ikke har nok kontakt med HR til å ha gjort seg opp en mening om dem. Funnene fra Medbestemmelsesbarometeret 2023 om at HR med tiden har fjernet seg fra de ansatte og blitt en funksjon for lederstøtte taler for den siste forklaringen (Hagen og Dahl, 2024). En analyse av svarene fordelt etter virksomhetsstørrelse viser imidlertid at andelen som svarer 'vet ikke / ikke relevant' er størst blant de som jobber i små virksomheter², noe som styrker den første forklaringen.

I årets Arbeidslivsbarometer fant Røberg mfl. (2024) at arbeidstakere under 30 år var den gruppen som var minst fornøyd med jobben. Analysen bygde på et spørsmål om hvor fornøyd

² 24 prosent svarer vet ikke / ikke relevant i små virksomheter (under 20 ansatte) sammenliknet med 16 prosent i mellomstore (21-100 ansatte) og 11 prosent i store virksomheter (over 100 ansatte).

arbeidstakerne er i jobben sin generelt. Målet på jobbtilfredshet hadde dermed en mer generell karakter enn de målene som vi benytter i denne rapporten. Det er likevel interessant å se hvorvidt vi finner tilsvarende resultater for våre mål. Figur 2-2 viser andelen som har svart fornøyd eller svært fornøyd på spørsmålene om tilfredshet fordelt etter alder.

Figur 2-2 Andel fornøyd/svært fornøyd på spørsmålene om tilfredshet. Fordeling etter alder. Minste n i parentes.

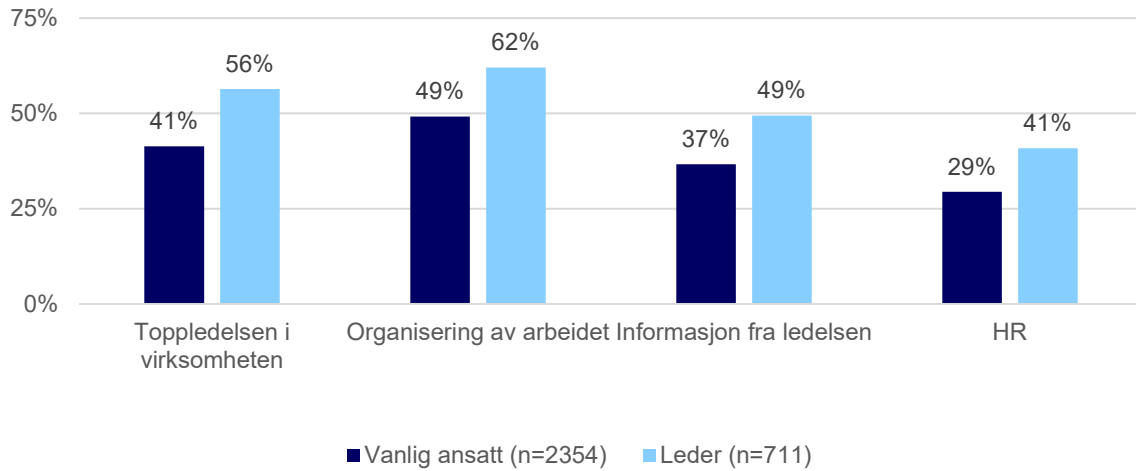


Figur 2-2 viser at andelen fornøyd/svært fornøyd er gjennomgående lavere blant arbeidstakere i alderen 30-44 år sammenliknet med de under 30 år. Det eneste forholdet hvor vi ikke finner en signifikant forskjell mellom disse gruppene er når det gjelder muligheten til å bruke faglig/profesjonelt skjønn. Når det gjelder organisering av arbeidet, arbeidstempo, arbeidsmiljøet og muligheten for å kombinere arbeid og privatliv på en god måte, er det signifikant færre arbeidstakere mellom 30 og 44 år som er fornøyd sammenliknet med i de andre aldersgruppene. De under 30 år er på sin side oftere fornøyd med krav til rapportering enn alle de andre gruppene. Oppsummert finner vi altså at når vi spør om spesifikke forhold ved jobben så er det blant de nest yngste, og ikke de yngste, at færrest opplever tilfredshet. Det må imidlertid nevnes at antallet respondenter under 30 år er relativt lavt og at resultatet dermed må tolkes med en viss forsiktighet.

Vi finner videre store forskjeller i svarene når vi skiller mellom ledere og ansatte uten lederansvar. Andelen fornøyd eller svært fornøyd er større blant ledere for alle forholdene, med unntak av digitale verktøy og muligheten til å kombinere arbeid og privatliv. Forskjellene er relativt store, fra 7 til 15 prosentpoeng, og størst forskjell finner vi når det gjelder tilfredshet med topplederen, organisering av arbeidet, informasjon fra ledelsen og HR. Forskjellene er illustrert i figur 2-3. Alle disse forskjellen kan forklares med at arbeidstakere med lederansvar sitter nærmere HR og

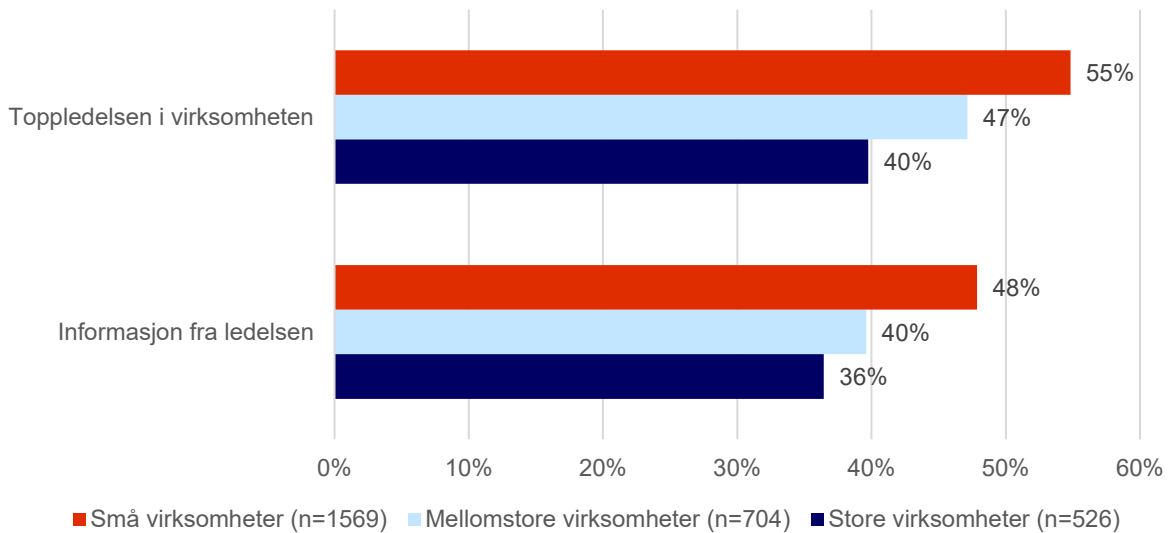
toppledelsen. Som leder har man også ofte ansvar for organiseringen av arbeidet i sin enhet eller avdeling.

Figur 2-3 Andel fornøyde/særlig fornøyde fordelt etter lederansvar. Minste n i parentes.



Antagelsen om at nærhet til ledelsen medfører at man er mer tilfredse med dem får støtte når vi ser på betydningen av virksomhetsstørrelse. Både når det gjelder tilfredshet med toppledelsen og informasjon fra ledelsen er andelen fornøyde eller svært fornøyde større i små virksomheter enn i store virksomheter. Når det gjelder tilfredshet med toppledelsen finner vi også en signifikant forskjell mellom mellomstore og store virksomheter. Resultatene er presentert i figur 2-4.

Figur 2-4 Andelen fornøyde/særlig fornøyde fordelt etter virksomhetsstørrelse. Minste n i parentes.



2.3 Fagforeningsmedlemskap og tilfredshet

En av de tillitsvalgtes viktigste oppgaver er å være et bindeledd mellom medlemmene og ledelsen. Dette betyr at de tillitsvalgte både skal formidle informasjon fra ledelsen til medlemmene og de skal bringe saker fra medlemmene inn til ledelsen. Man kunne derfor tenke seg at det å være medlem av en fagforening ville øke tilfredsheten med ulike forhold på arbeidsplassen. Vi finner imidlertid at fagforeningsmedlemmer er mindre tilfredse med samtlige forhold, med unntak av muligheten til å bruke faglig skjønn, arbeidsmiljøet og mulighet for å kombinere arbeid og privatliv. Forskjellene er størst når det gjelder hvor fornøyd man er med toppledelsen, informasjon fra ledelsen og HR. Det at fagforeningsmedlemmer fremstår som mindre fornøyde kan ha flere forklaringer. For det første kan det forklares med negativ seleksjon inn i fagforeningene: Hvis du i utgangspunktet er mindre fornøyd med forhold på arbeidsplassen er sannsynligheten større for at du melder deg inn i en fagforening. En annen forklaring er knyttet til forskjeller i forventninger. Fagforeningsmedlemmer vil ofte ha mer kunnskap om egne rettigheter og følgelig ha høyere forventninger til hvordan ting bør være.

Hvor flinke de tillitsvalgte er der man jobber vil også kunne påvirke hvor fornøyd man er med ulike forhold ved jobben. I Medbestemmelsesbarometeret 2022 fant vi at fagforeningsmedlemskap, tariffavtale og lokale tillitsvalgte i virksomheten ikke hadde betydning for eller hadde en negativ sammenheng med ansattes innflytelse (Dahl og Hagen, 2023, s. 62-63). Da vi i stedet la inn variabler som målte 'kvaliteten' på de tillitsvalgte fant vi en svak positiv sammenheng med ansattes innflytelse (Dahl og Hagen, 2023, s. 89). I denne rapporten bruker vi de samme målene for kvalitet på de tillitsvalgte som i 2022. Vi har spurt arbeidstakerne om i hvilken grad følgende påstander stemmer på en skala fra 1 'stemmer dårlig' til 5 'stemmer godt':

- Tillitsvalgte gjør en god jobb med å representere de ansattes interesser
- Tillitsvalgte mangler ofte kompetanse i sakene de jobber med
- Tillitsvalgte er flinke til å spørre medlemmene sine om innspill i ulike saker

Når vi måler kvaliteten på de tillitsvalgte, legger vi altså arbeidstakernes vurdering til grunn. Spørsmålene er bare stilt til arbeidstakere som har oppgitt at det er tillitsvalgte fra fagforeninger i virksomheten. I tabell 2-1 vises korrelasjoner mellom de tre målene for kvalitet på de tillitsvalgte og arbeidstakernes tilfredshet med ulike forhold på arbeidsplassen. I analysene har vi bare tatt med svar fra arbeidstakere som er medlem av en fagforening.

Tabell 2-1 Korrelasjonsanalyse av kvaliteten på de tillitsvalgte og tilfredshet med ulike forhold ved jobben. Bare fagforeningsmedlemmer.

Tilfredshet med... (misfornøyd til fornøyd)	Tillitsvalgte gjør en god jobb med å representere de ansattes interesser (uenig til enig)	Tillitsvalgte mangler ofte kompetanse i sakene de jobber med (uenig til enig)	Tillitsvalgte er flinke til å spørre medlemmene sine om innspill i ulike saker (uenig til enig)
Toppledelsen i virksomheten	.188**	-.068**	.169**
Din nærmeste leder	.227**	-.094**	.217**
Organisering av arbeidet	.250**	-0.01	.230**
Muligheten til bruk av faglig/profesjonelt skjønn	.184**	-.070**	.173**
Arbeidstempo	.194**	-0.04	.155**
Informasjon fra ledelsen	.256**	-0.03	.241**

Tilfredshet med... (misfornøyd til fornøyd)	Tillitsvalgte gjør en god jobb med å representere de ansattes interesser (uenig til enig)	Tillitsvalgte mangler ofte kompetanse i sakene de jobber med (uenig til enig)	Tillitsvalgte er flinke til å spørre medlemmene sine om innspill i ulike saker (uenig til enig)
Tilfredshet med... (misfornøyd til fornøyd)	Tillitsvalgte gjør en god jobb med å representere de ansattes interesser (uenig til enig)	Tillitsvalgte mangler ofte kompetanse i sakene de jobber med (uenig til enig)	Tillitsvalgte er flinke til å spørre medlemmene sine om innspill i ulike saker (uenig til enig)
HR	.166**	-.091**	.144**
Krav til rapportering	.139**	-.054*	.115**
De digitale verktøyene du bruker	.210**	-.065**	.195**
Arbeidsmiljøet	.287**	-.090**	.264**
Muligheten til å kombinere arbeid og privatliv på en god måte	.297**	-.118**	.216**
n	1682-1638	1624-1589	1643-1639

*Signifikant på 0,05-nivå. **Signifikant på 0,01-nivå.

I tabell 2-1 kommer det frem at tillitsvalgtes evne til å representere de ansattes interesser på en god måte henger sammen med høy tilfredshet med ulike forhold ved jobben. Sammenhengene er sterkest når det gjelder muligheten for å kombinere arbeid og privatliv, arbeidsmiljø og informasjon fra ledelsen. Også for tilfredshet med nærmeste leder og digitale verktøy er korrelasjonene relativt sterke (over 0,2). Med utgangspunkt i at 0 betyr ingen sammenheng og 1 betyr perfekt sammenheng er ikke en sammenheng på 0,2 så sterk i seg selv, men sammenliknet med de andre sammenhengene i tabellen er den relativt sterk.

Det at tillitsvalgte er flinke til å be om innspill fra medlemmene henger også sammen med høy tilfredshet, men her er sammenhengene jevnt over litt svakere enn for det forrige målet på kvalitet. De sterkeste sammenhengene finner vi for arbeidsmiljø, informasjon fra ledelse og organisering av arbeidet. For tilfredshet med nærmeste leder og muligheten til å kombinere arbeid og privatliv er sammenhengene også relativt sterke (over 0,2).

Når det gjelder vurderingen av de tillitsvalgtes kompetanse, finner vi bare veldig svake sammenhenger. Det eneste forholdet med en sammenheng sterkere enn 0,1 er muligheten til å kombinere arbeid og privatliv på en god måte.

Oppsummert finner vi altså at det å ha tillitsvalgte som er gode til å representere medlemmene og som spør medlemmene om innspill øker tilfredsheten med jobben, mens de tillitsvalgtes kompetanse har veldig lite å si. Disse funnene stemmer overens med det vi fant i Medbestemmelsesbarometeret 2022: Det er ikke nok å være fagforeningsmedlem eller å ha tillitsvalgte i virksomheten, de tillitsvalgte må også gjøre en god jobb (Dahl og Hagen, 2023).

2.4 Ville du anbefalt jobben din videre?

En mer indirekte måte å måle jobbtifredshet på er ved å spørre om hvorvidt man ville anbefalt sin nåværende jobb videre til en venn eller slektning. På dette spørsmålet svarer 62 prosent ja, 23 prosent svarer nei og 14 prosent svarer at de ikke vet. Dette vil si at nesten en fjerdedel av norske arbeidstakere ikke ville anbefalt jobben sin videre, noe som er ganske mye. Vi finner

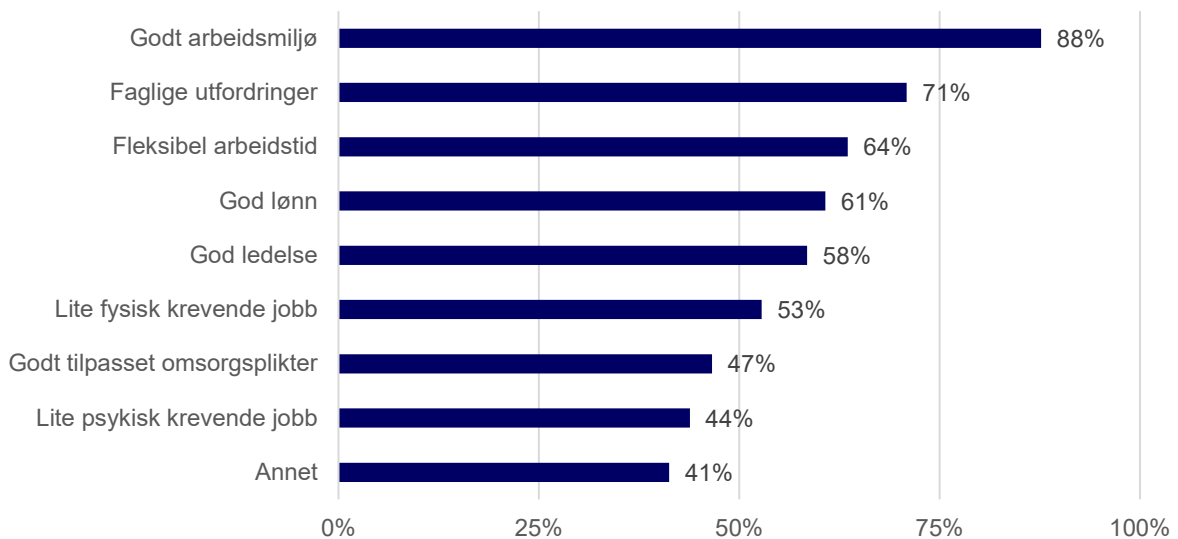
ingen forskjeller mellom sektorene, men ledere og arbeidstakere under 30 år er litt mer tilbøyelige enn andre til å anbefale jobben sin videre.

Hvor mange som ville anbefalt jobben sin videre kan si noe om hvor fornøyde arbeidstakere er med jobbene sine generelt. Ovenfor så vi på direkte spørsmål om arbeidstakernes tilfredshet med ulike forhold ved jobben, men det er også mulig å spørre om dette mer indirekte. I

Arbeidslivsbarometeret 2022 ble det stilt et slikt indirekte spørsmål: I hvilken grad legger arbeidstakerne vekt på ulike forhold når de forteller andre om jobben sin? Arbeidstakerne ble bedt om å vurdere 13 ulike forhold ved jobben og av disse var det flest som la vekt på gode kollegaer og at jobben var samfunnsnyttig (Ingelsrud mfl., 2022, s. 38).

I vår undersøkelse har vi spurt de arbeidstakerne som svarte at de ville anbefalt jobben sin videre om hvorfor de ville gjort det. Arbeidstakerne kunne krysse av for så mange grunner de ville. Svarene er presentert i figur 2-5.

Figur 2-5 Hvorfor ville du anbefalt din nåværende jobb? Svarfordeling (n=3034).



Figur 2-5 viser at godt arbeidsmiljø er den vanligste grunnen til at arbeidstakere anbefaler jobben sin videre (88 prosent). Dette stemmer godt med resultatene fra Arbeidslivsbarometeret 2022 som viste at gode kollegaer ble tillagt stor vekt når man fortalte andre om jobben sin (Ingelsrud mfl., 2022). Videre svarer 71 prosent av arbeidstakerne i vår undersøkelse at faglige utfordringer er en av årsakene til at de ville anbefalt jobben sin videre. 64 prosent vektlegger fleksibel arbeidstid og 61 prosent vektlegger god lønn. 58 prosent ville anbefalt jobben sin på grunn av god ledelse og 53 prosent fordi jobben er lite fysisk krevende. Videre oppgir 47 prosent at god tilpasning til omsorgsplikter er en grunn til anbefaling og 44 prosent anbefaler fordi jobben er lite psykisk krevende. Til slutt svarer 41 prosent at de ville anbefalt jobben sin videre av andre grunner. I fritekstsvarene kommer det frem at noen av disse grunnene var at arbeidet deres opplevdes givende, meningsfylt og/eller interessant.

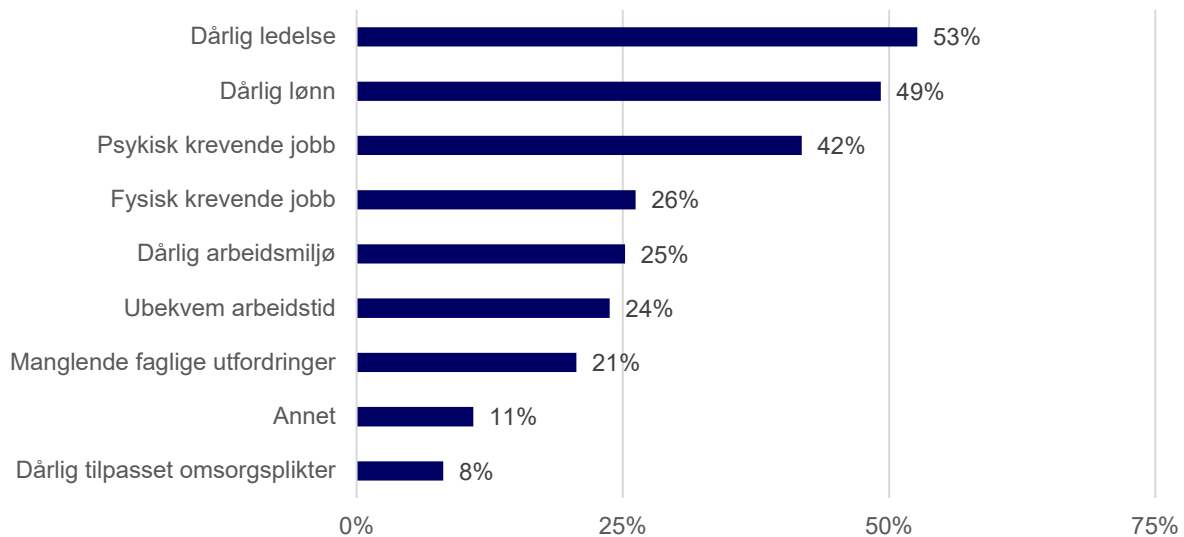
Vi finner noe variasjon i svarene fra arbeidstakere med forskjellig utdanning, sektortilhørighet og alder. Vi ser at arbeidstakere med utdanning på universitets- og høyskolenivå i større grad oppgir faglige utfordringer og fleksibel arbeidstid som en grunn til å anbefale jobben videre.

Arbeidstakere med yrkesfaglig utdanning (vgs.) vektlegger i større grad enn andre godt arbeidsmiljø når de anbefaler jobben sin videre til andre. Ansatte i privat sektor skiller seg ut ved at de oftere oppgir god lønn og god ledelse som anbefalingsgrunner sammenliknet med ansatte i kommune, stat og heleide statlige virksomheter.

Når det gjelder alder, skiller arbeidstakere under 30 år seg ut på tre punkter. De anbefaler sjeldnere jobben sin videre på grunnlag av at den er lite psykisk krevende, godt tilpasset omsorgsplikter og at arbeidstiden er fleksibel. Dette kan enten tolkes som at de yngste arbeidstakere er mer misfornøyde med jobbene sine på disse aspektene ved jobben eller bare at de er mindre opptatt av dem. Sistnevnte forklaring virker i hvert fall rimelig når det gjelder tilpasning til omsorgsplikter og fleksibel arbeidstid da færre arbeidstakere under 30 år bor sammen med partner og barn³. Det at unge arbeidstakere sjeldnere vektlegger at jobben er lite psykisk krevende i sine anbefalinger kan på sin side henge sammen med høyt sykefravær knyttet til psykiske lidelser blant arbeidstakere i denne gruppen⁴.

De som svarte at de ikke ville anbefalt jobben sin videre fikk spørsmål om grunnene for dette. Også her kunne arbeidstakerne krysse av på så mange alternativer de ville. Svarene er presentert i figur 2-6.

Figur 2-6 Hvorfor ville du ikke anbefalt din nåværende jobb? Svarfordeling (n=695).



Av figur 2-6 kommer det frem at over halvparten av arbeidstakerne oppgir dårlig ledelse som grunn til å ikke anbefale jobben videre. Nesten like mange svarer at dårlig lønn er en av årsakene. Videre svarer 42 prosent at de ikke ville anbefalt jobben sin fordi den er psykisk krevende. Rundt en fjerdedel oppgir fysiske krav, dårlig arbeidsmiljø og ubekvem arbeidstid som grunner. 21 prosent svarer at manglende faglige utfordringer er en årsak til at de ikke vil anbefale jobben sin videre. 11 prosent oppgir andre grunner og bare 8 prosent oppgir dårlig tilpasning til omsorgsplikter som årsak. I fritekstsvarene fra de som har krysset av for 'annet' finner vi grunner som jobbusikkerhet, mangel på ressurser og stress. Ettersom antallet arbeidstakere som ikke ville anbefalt jobben sin videre er for lavt (i underkant av 700) er det ikke mulig å sammenlikne svarene på tvers av ulike undergrupper i utvalget.

³ 10 prosent under 30 år oppgir at de bor sammen med ektefelle/samboer og barn sammenliknet med 44 prosent i gruppen 30-44 år og 40 prosent i gruppen 45-59 år.

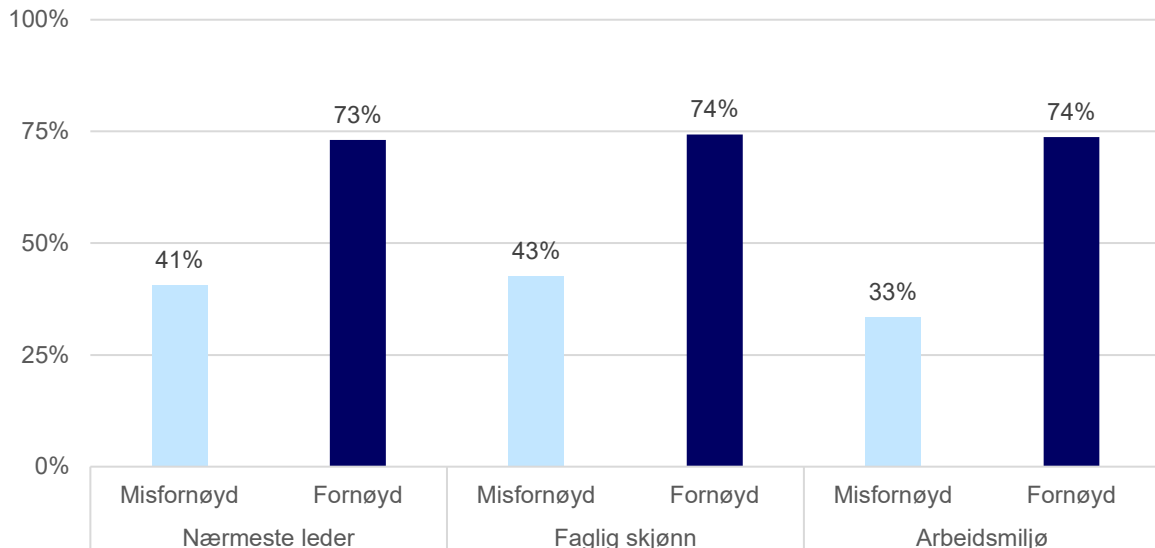
⁴ <https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/statistikk/sykefravar-statistikk/nyheter/sykefravaer-grunnet-psykiske-lidelser-oket>

2.5 Anbefaler tilfredse arbeidstakere oftere jobben sin videre?

Vi har nå sett at over 60 prosent svarer at de ville anbefalt jobben sin videre til en venn eller slektning og at grunnene som flest oppgir er godt arbeidsmiljø og mulighet for faglige utfordringer. Tidligere i kapittelet fant vi at de forholdene ved jobben som flest arbeidstakere var fornøyde med var arbeidsmiljø, nærmeste leder og muligheten til å bruke faglig skjønn. Vi finner altså et samsvar mellom hva arbeidstakerne trekker frem som grunner for å anbefale jobben sin videre og hvilke forhold ved jobben flest arbeidstakere er fornøyde med. Men er det slik at de som er fornøyde med jobben oftere ønsker å anbefale den videre?

Figur 2-7 viser andelen som svarte at de ville anbefalt jobben sin til en venn eller slektning fordelt etter tilfredshet med jobben på de tre områdene hvor flest var fornøyde. Kategorien 'fornøyd' består av svarene fornøyd/svært fornøyd og 'misfornøyd' består av resten av verdiene på skalaen (1-3) og 'vet ikke'.

Figur 2-7 Andelen villige til å anbefale jobben videre. Fordelt etter tilfredshet med nærmeste leder, faglig skjønn og arbeidsmiljø. Minste n: Misfornøyd (n=848) og fornøyd (n=1981).



Figur 2-7 viser at det er langt flere blant de som er fornøyde med jobben som ønsker å anbefale den videre. Andelen blant de fornøyde er i underkant av 75 prosent for alle de tre forholdene. Blant de som er misfornøyde, eller rettere sagt mindre fornøyde, med jobben sin ligger andelen som ville anbefalt på rundt 30-40 prosent. Også for de andre forholdene som ikke er tatt med i figuren finner vi det samme mønsteret; at andelen som ønsker å anbefale jobben sin videre er vesentlig større blant de som er fornøyde.

2.6 Hovedpunkter

- De forholdene flest arbeidstakere er misfornøyde med er toppledelsen i virksomhetene, informasjon fra ledelsen og HR.
- Arbeidsmiljøet, nærmeste leder og muligheten for å bruke faglig/profesjonelt skjønn er de forholdene arbeidstakere er mest fornøyde med.

- Arbeidstakere mellom 30 og 44 år er mindre fornøyde med forhold på arbeidsplassen enn andre arbeidstakere.
- Leder er mer fornøyde med forhold på arbeidsplassen enn ansatte uten lederansvar. Forskjellene er størst når det gjelder tilfredshet med toppledelsen, informasjon fra ledelsen, HR og organisering av arbeidet.
- Fagforeningsmedlemmer er mindre fornøyde med forhold på arbeidsplassen enn ikke-medlemmer. Det at tillitsvalgte er gode til å representere og be om innspill har imidlertid en positiv betydning for fagforeningsmedlemmenes tilfredshet.
- 6 av 10 svarer at de ville anbefalt jobben sin videre til en venn eller slektning.
- Godt arbeidsmiljø og mulighet for faglige utfordringer er de vanligste grunnene til at arbeidstakere anbefaler jobben sin videre.
- Dårlig ledelse, dårlig lønn og at jobben er psykisk krevende er grunnene flest oppgir for at de ikke ønsker å anbefale jobben sin videre.
- Andelen som ønsker å anbefale jobben sin videre til en venn eller slektning er mye større blant de som er fornøyde med jobben.

3 Mer innflytelse, mer tilfredshet?

I dette kapittelet skal vi se nærmere på innflytelse og tilfredshet. I tråd med inndelingen vi satte opp i kapittel 1 kan vi forstå innflytelse som individuell frihet, en frihet som altså består av muligheten til å utfolde seg og muligheten til selv å bestemme over ulike sider med arbeidet.

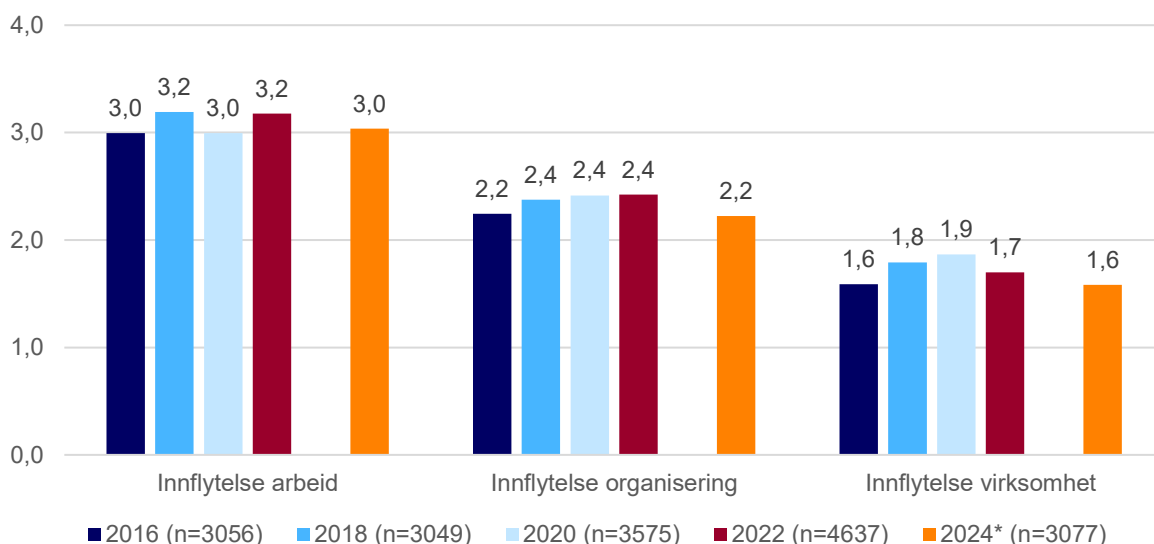
Vi starter med en presentasjon av individuell innflytelse på tre nivåer: eget arbeid, organisering av arbeidet og virksomhetens beslutninger. Deretter fortsetter vi med å se på hvordan ansattes opplevelse av innflytelse har utviklet seg over tid. Vi ser også på utviklingen i de tillitsvalgte innflytelse, og hvordan dette henger sammen med individuell innflytelse.

Avslutningsvis i kapitlet spør vi om det der slik at arbeidstakere som har mye innflytelse også trives på jobben? Her knytter vi altså innflytelse sammen med hvor fornøyd arbeidstakerne er med ulike sider av arbeidet.

3.2 Individuell innflytelse på tre nivåer

I Medbestemmelsesbarometeret er vi opptatt av innflytelse på tre nivåer: i) innflytelse på eget arbeid, ii) innflytelse på organisering av arbeidet og iii) innflytelse på virksomhetens beslutninger. Innflytelse på eget arbeid innebærer blant annet muligheten for å påvirke utførelsen av oppgaver og kvaliteten i arbeidet. Innflytelse på organiseringen av arbeidet handler om arbeidstakernes mulighet til å påvirke forhold som ressursbruk, arbeidstempo og arbeidstid. Innflytelse på virksomhetens beslutninger viser til hvor stor innflytelse arbeidstakerne har på mer overordnede beslutninger, som virksomhetens strategier, effektivitetskrav og samfunnsansvar. For å måle innflytelse på disse tre nivåene har vi konstruert tre indekser basert på enkeltspørsmål om grad av innflytelse på ulike forhold ved arbeidet og virksomheten (se vedlegg 1). Figur 3-1 viser gjennomsnittlig skår for innflytelse på de tre nivåene fra lite innflytelse (0) til mye innflytelse (4).

Figur 3-1 Individuell innflytelse. Gjennomsnittsskår 2016-2024. *Endring i trekkgrunnlag for utvalg.

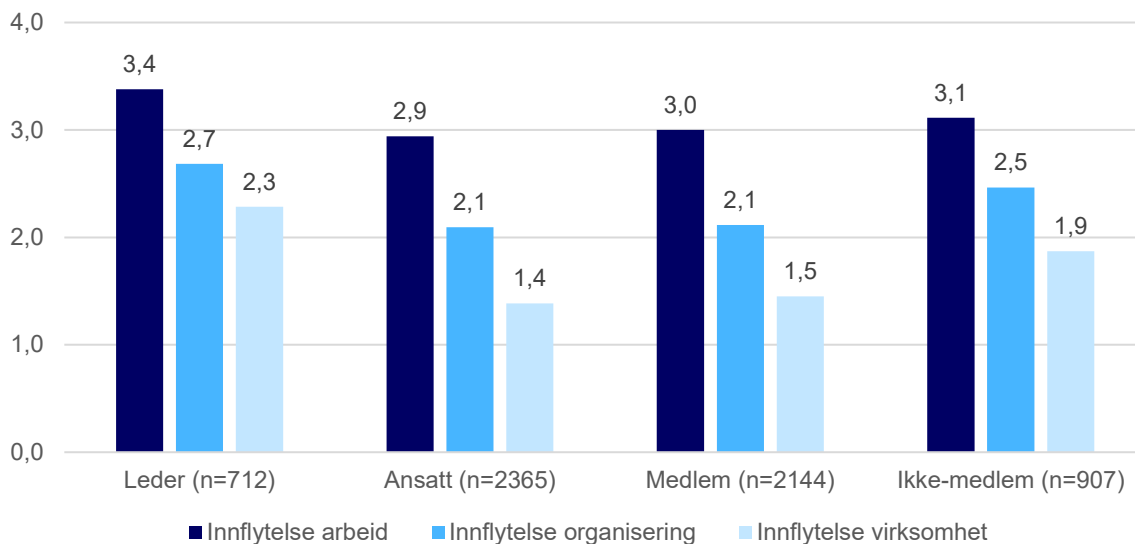


I figur 3-1 kan det se ut som at det har vært en nedgang i innflytelse på alle de tre nivåene fra 2022 til 2024, og at skårene nå er tilbake på samme nivå som i 2016. Vi kan imidlertid ikke si helt sikkert om dette er reelle endringer i opplevd innflytelse eller om forskjellene vi ser skyldes den

nye måten å trekke utvalget på. I det følgende vil vi fokusere på forskjeller i innflytelsen til ulike grupper i årets utvalg.

Både lederansvar og fagforeningsmedlemskap er faktorer som kan påvirke arbeidstakernes opplevelse av innflytelse. Figur 3-2 viser gjennomsnittsskåren for innflytelse for ledere, vanlige ansatte, fagforeningsmedlemmer og ikke-medlemmer.

Figur 3-2 Individuell innflytelse fordelt etter lederansvar og fagforeningsmedlemskap. Gjennomsnittsskår.



I figur 3-2 er det flere ting som det er verdt å kommentere på. For det første viser figuren at alle gruppene har mest innflytelse på eget arbeid, mindre på organisering av arbeidet og minst på virksomhetens beslutninger. Dette er ikke så overraskende ettersom innflytelse på eget arbeid handler om de forholdene som ligger arbeidstakerne, og lederne, nærmest.

For det andre finner vi at ledere har større innflytelse på alle de tre nivåene sammenliknet med ansatte uten lederansvar. Vi finner også at det er mindre forskjell mellom de ulike nivåene blant lederne enn blant de vanlige ansatte. Avhengig av hvilket nivå man er leder på er det naturlig at man, i tillegg til innflytelse på eget arbeid, også har mer innflytelse på beslutninger som gjelder forhold på høyere nivå i virksomheten. Nærmere analyser viser at mellomledere på lavere nivåer har samme innflytelsesnivå på eget arbeid som mellomledere på høyere nivåer og toppledere, mens mellomledere på høyere nivåer og toppledere skårer høyere når det kommer til innflytelse på organisering av arbeidet og virksomhetens beslutninger. Vi finner også forskjell mellom høyere mellomledere og toppledere når det gjelder innflytelse på organisering og virksomhet; toppledere skårer signifikant høyere.

For det tredje ser vi at fagforeningsmedlemmer har lavere gjennomsnittsskår på alle de tre nivåene for innflytelse sammenliknet med ikke-medlemmer. Både forskjellen mellom fagforeningsmedlemmer og ikke-medlemmer og ledere og vanlige ansatte stemmer overens med funnene fra Medbestemmelsesbarometeret 2022 (Hagen og Dahl, 2023, s. 42). Når det gjelder forskjellen mellom fagforeningsmedlemmer og ikke-medlemmer vil de samme forklaringene som nevnt i kapittelet om tilfredshet være aktuelle: Arbeidstakere som i utgangspunktet opplever mindre innflytelse, vil antagelig være mer tilbøyelige til å melde seg inn i en fagforening og fagforeningsmedlemmer vil kunne ha høyere forventninger til egen innflytelse og dermed vurdere den lavere enn ikke-medlemmer.

I 2022-rapporten fant vi at de tillitsvalgtes evne til å representere og be om innspill fra medlemmene hang sammen med en opplevelse av mer innflytelse. Det samme fant vi i forrige kapittel av denne rapporten når det gjaldt tilfredshet med jobben. I tabell 3-1 har vi gjort en tilsvarende analyse som i Medbestemmelsesbarometeret 2022 hvor vi ser på sammenhengene mellom kvaliteten på de tillitsvalgte og de tre nivåene for individuell innflytelse. I analysene inngår bare arbeidstakere som er medlem av en fagforening.

Tabell 3-1 Korrelasjonsanalyse av kvaliteten på de tillitsvalgte og individuell innflytelse på tre nivåer. Bare fagforeningsmedlemmer.

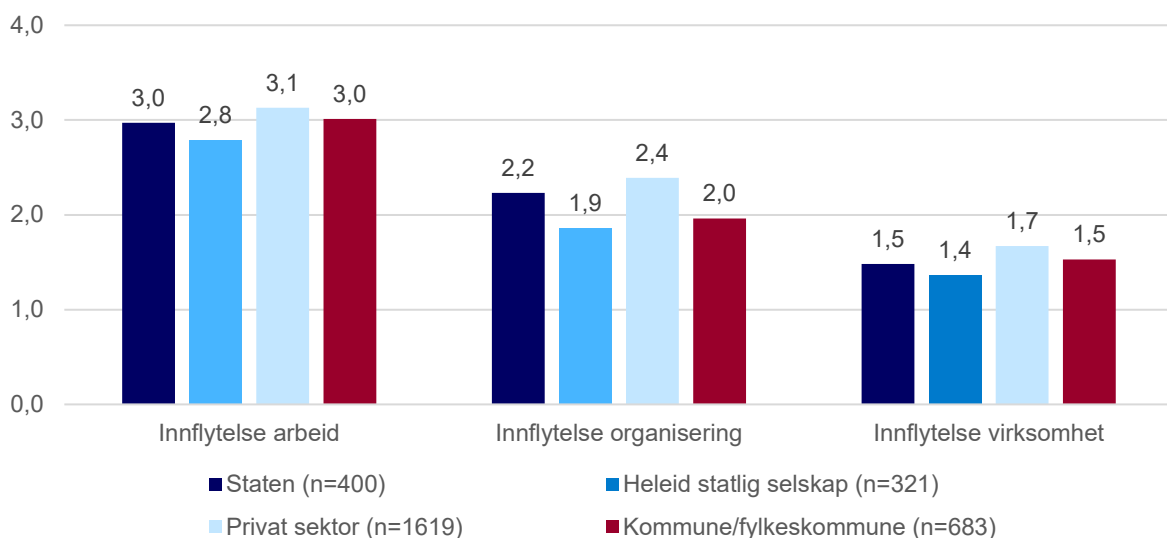
	Innflytelse (lite til mye)		
	Arbeid	Organisering	Virksomhet
Tillitsvalgte gjør en god jobb med å representere de ansattes interesser (uenig til enig)	.178**	.166**	.125**
Tillitsvalgte mangler ofte kompetanse i sakene de jobber med	-.072**	0.02	.098**
Tillitsvalgte er flinke til å spørre medlemmene sine om innspill i ulike saker (uenig til enig)	.142**	.165**	.139**
Synes du at de tillitsvalgte har fått mer eller mindre innflytelse på saker som er viktige for de ansatte? (uenig til enig)	.201**	.226**	.256**
Minste N	1704	1707	1938

**Signifikant på 0,01-nivå.

Tabell 3-1 viser at tillitsvalgtes evne til å representere de ansattes interesser har en svak positiv innvirkning på innflytelse på arbeid og organisering. Det at tillitsvalgte er flinke til å spørre medlemmene om innspill har en svak positiv betydning for arbeidstakernes innflytelse på organisering. Vi finner bare veldig svake sammenhenger mellom tillitsvalgtes kompetanse og individuell innflytelse på de tre nivåene.

Vi finner videre noen sektorforskjeller når det gjelder innflytelse på arbeid, organisering og virksomhet. Dette er illustrert i figur 3-3.

Figur 3-3 Individuell innflytelse fordelt etter sektor. Gjennomsnittskår (lite til mye).



Figur 3-3 viser at ansatte i privat sektor skiller seg ut med høyere gjennomsnittsskår på alle de tre nivåene for innflytelse. Forskjellen til ansatte i heleide statlige selskaper og kommunalt ansatte er størst når det gjelder innflytelse på organisering av arbeidet. Statlige og kommunalt ansatte

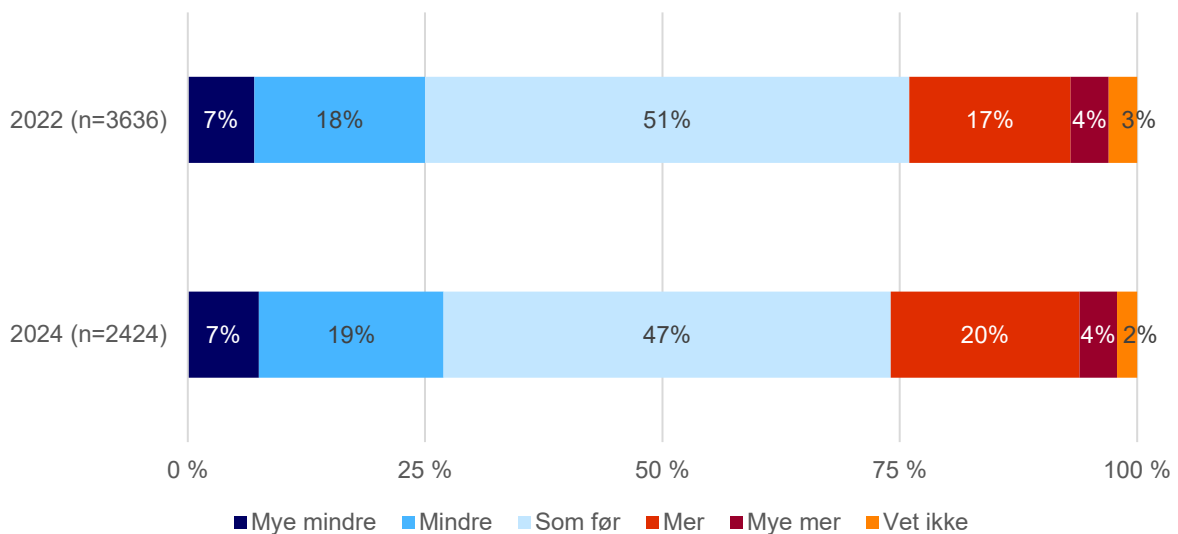
skårer høyere enn ansatte i heleide statlige selskaper når det kommer til innflytelse på eget arbeid. De statlige ansatte skårer dessuten høyere enn ansatte i heleide statlige selskapene og kommunalt ansatte når det gjelder innflytelse på organisering av arbeidet.

Når det gjelder arbeidstakernes demografiske kjennetegn, skårer arbeidstakere over 45 år noe høyere enn de under 45 år på innflytelse på eget arbeid og organisering av arbeidet. Vi finner ingen aldersforskjeller når det gjelder innflytelse på virksomhetsnivå. Videre finner vi at arbeidstakere med lang høyere utdanning (over fire år på universitet eller høyskole) skårer høyere enn andre arbeidstakere når det kommer til innflytelse på eget arbeid. Dette funnet kan ses i sammenheng med at tilfredshet med muligheten for å bruke faglig eller profesjonelt skjønn også er mest utbredt blant høyt utdannede arbeidstakere⁵.

3.3 Utvikling i individuell innflytelse

Spørsmålet om utvikling i innflytelse over tid ble første gang stilt i Medbestemmelsesbarometeret 2022. I spørsmålet ber vi arbeidstakerne ta utgangspunkt i de tre siste årene og vurdere i hvilken grad de har fått mer eller mindre innflytelse på de sakene som er viktig for dem. Svarfordelingen i 2022 og 2024 er presentert i figur 3-4. Ettersom vi spør om utviklingen de tre årene har vi bare tatt med svar fra arbeidstakere som har jobbet i samme virksomhet i minst tre år.

Figur 3-4 Ta utgangspunkt i de tre siste årene: Synes du at du som ansatt har fått mer eller mindre innflytelse? Svarfordeling 2022 og 2024. Bare arbeidstakere som har jobbet samme sted i minst tre år.

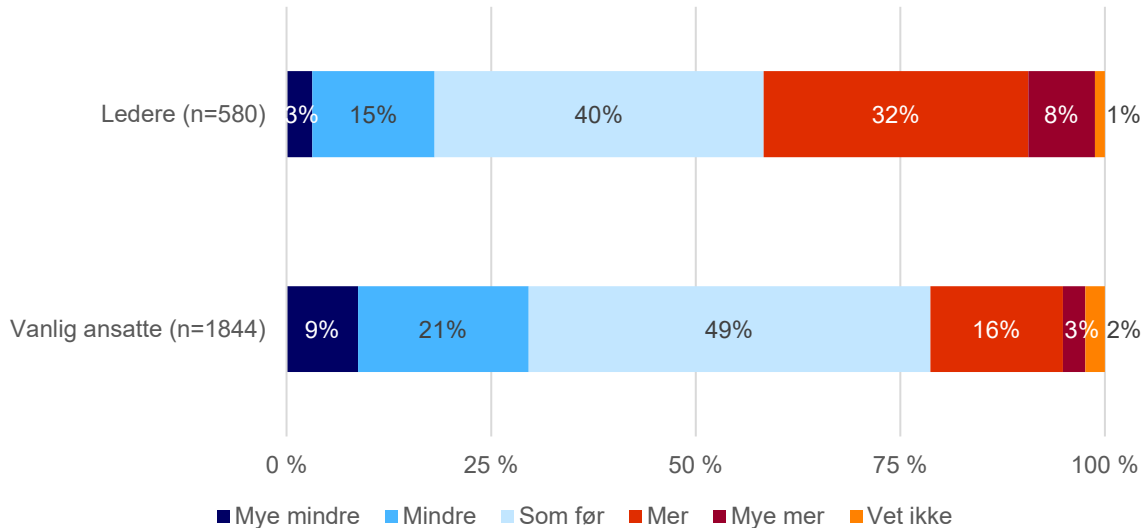


I likhet med i 2022 finner vi en dualisering, eller todeling, i svarene på spørsmålet om endring i egen innflytelse. Litt i overkant av en fjerdedel svarer at de har fått mindre eller mye mindre innflytelse de siste tre årene og litt i underkant av en fjerdedel svarer at de har fått mer eller mye mer. Videre er det 45 prosent som svarer at innflytelsen er som før, og seks prosent svarer at de ikke vet. Årets svarfordeling er tilsynelatende ganske lik som i 2022. De små endringene vi ser kan vi ikke være sikre på om skyldes reelle endringer i svar eller endringen av trekktabell for utvalget. I det følgende skal vi se nærmere på forskjeller mellom ulike grupper i årets utvalg.

⁵ 73 prosent fornøyde/svært fornøyde sammenliknet med f.eks. 60 prosent blant de med VGS allmenn som høyeste fullførte utdanning.

Tidligere i dette kapitlet så vi at ledere i gjennomsnitt skåret høyere på individuell innflytelse på eget arbeid, organiseringen av arbeidet og på virksomhetens beslutninger. Det er derfor interessant å undersøke om det er noen forskjell mellom disse gruppene også når det kommer til utvikling i innflytelse over tid. Svarfordelingen for ledere og ansatte uten lederansvar er vist i figur 3-5.

Figur 3-5 Endring i individuell innflytelse. Svarfordeling etter lederansvar. Bare arbeidstakere som har jobbet samme sted i minst tre år.

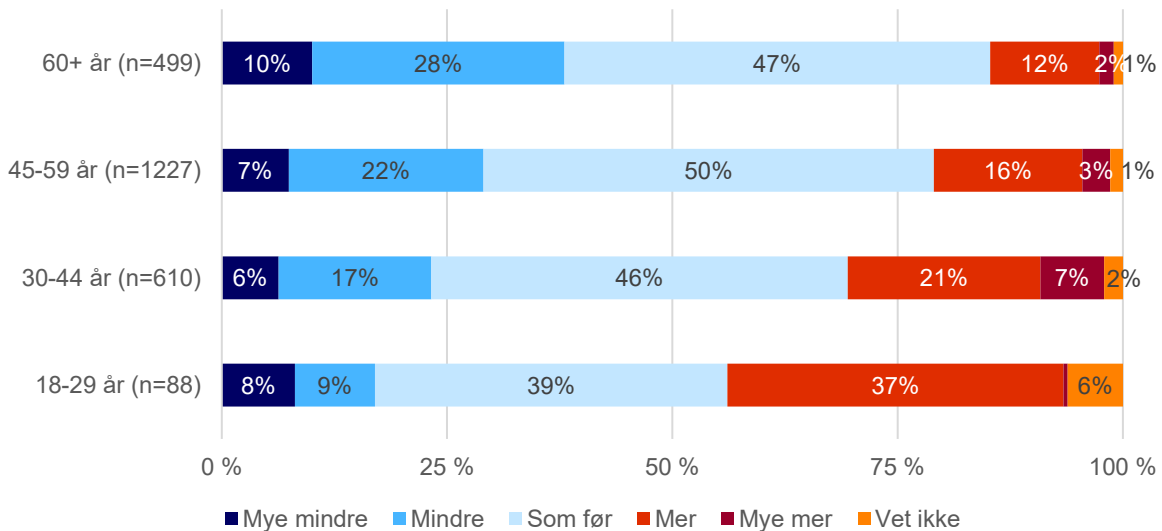


Figur 3-5 viser at andelen som svarer at de har fått mer innflytelse er dobbelt så stor blant lederne som blant de ansatte. Lederne svarer også oftere at de har fått mye mer innflytelse. 40 prosent av lederne svarer at de har fått mer eller mye mer innflytelse, mens bare 18 prosent av dem svarer at de har fått mindre eller mye mindre innflytelse over tid.

Blant de ansatte er det motsatt. Her svarer 30 prosent at de har fått mindre eller mye mindre innflytelse, mens 19 prosent svarer at de har fått mer eller mye mer. Andelene som svarer at de har fått mindre eller mye mindre innflytelse er signifikant større enn tilsvarende andeler blant lederne. Også andelen som svarer at innflytelsen er som før er større blant de vanlige ansatte enn blant lederne. Oppsummert finner vi altså at lederne har fått mer innflytelse over tid mens vanlig ansatte har fått mindre.

Når det gjaldt innflytelse på eget arbeid og organisering fant vi at arbeidstakerne over 45 år i gjennomsnitt skåret høyere enn de under 45 år. Har alder også betydning for arbeidstakernes oppfatning av endring i individuell innflytelse over tid? Figur 3-6 viser svarene fordelt etter alder.

Figur 3-6 Endring i individuell innflytelse. Svarfordeling etter aldersgrupper. Bare arbeidstakere som har jobbet samme sted i minst tre år.



Figur 3-6 viser at de yngste arbeidstakerne oftere svarer at de har fått mer innflytelse og 'vet ikke' enn andre grupper. Her må det nevnes at vi bare har svar fra 88 arbeidstakere under 30 år og at resultatet derfor må tolkes i lys av dette. Arbeidstakere mellom 30 og 44 år er de som oftest svarer at de har fått mye mer innflytelse. Vi ser altså en tendens til at når det kommer til endring i individuell innflytelse over tid så svarer de under 45 år i større grad at de har fått mer innflytelse mens de over 45 år svarer at de har fått mindre. Tar man utgangspunkt i skårene for innflytelse på eget arbeid og organisering kan det virke som at de aldersgruppene som skåret dårligst der er de som i størst grad har opplevd en positiv utvikling i innflytelse over tid.

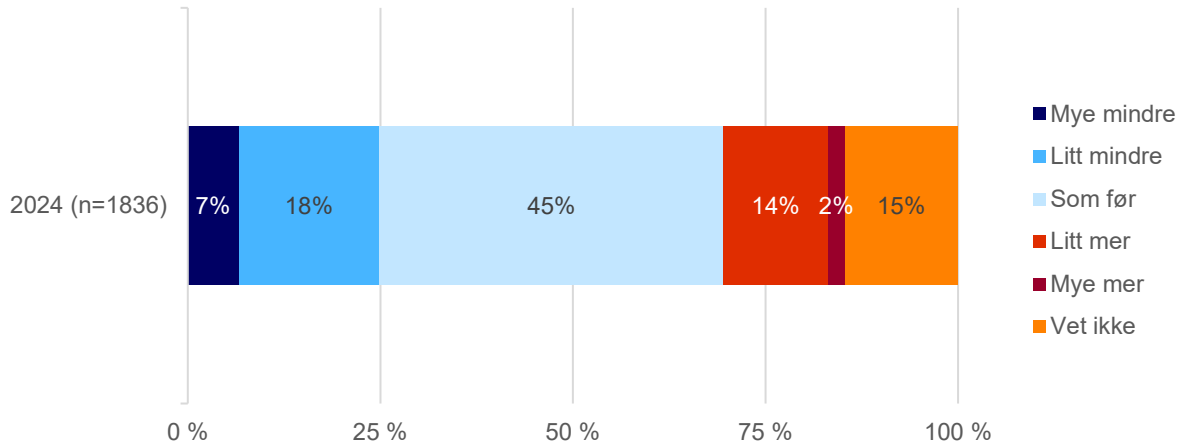
Hvordan kan man forklare forskjellen i betydningen av alder når det kommer til innflytelse på ulike nivå og endring i innflytelse over tid? En forklaring kan være at vi i spørsmålet om endring i innflytelse de siste tre årene spør om innflytelse på sakene som er viktige for den ansatte. I spørsmålene som ligger til grunn for indeksene vi bruker for å måle innflytelse på arbeid, organisering og virksomhet spør vi om forhold som vi har definert på forhånd.

I Medbestemmelsesbarometeret 2022 (Dahl og Hagen) fant vi at arbeidstakere i staten i større grad enn privat sektor skilte seg ut med en større andel som svarte at innflytelsen hadde sunket (33 vs. 22 prosent). I år finner vi ingen forskjell mellom disse to sektorene, skillet går nå mellom privat sektor og de heleide selskapene og kommunene, hhv. 30, 17 og 24 prosent svarer at de har fått mer innflytelse i de tre sektorene.

3.4 Utvikling i tillitsvalgtes innflytelse

Vi har også stilt spørsmål om hvorvidt de tillitsvalgte har fått mer eller mindre innflytelse på saker som er viktige for medlemmene. Spørsmålet var også med i Medbestemmelsesbarometeret 2022, men da uten svaralternativet 'vet ikke'. Dette gjør det vanskelig å sammenlikne svarene fra 2022 med de fra 2024. I år er spørsmålet bare stilt til arbeidstakere som har oppgitt at det finnes tillitsvalgte fra fagforening(er) i virksomheten hvor de jobber. Siden også dette spørsmålet tar utgangspunkt i utviklingen de tre siste årene har vi bare tatt med svar fra arbeidstakere som har jobbet samme sted i minst tre år. Svarfordelingen er vist i figur 3-7.

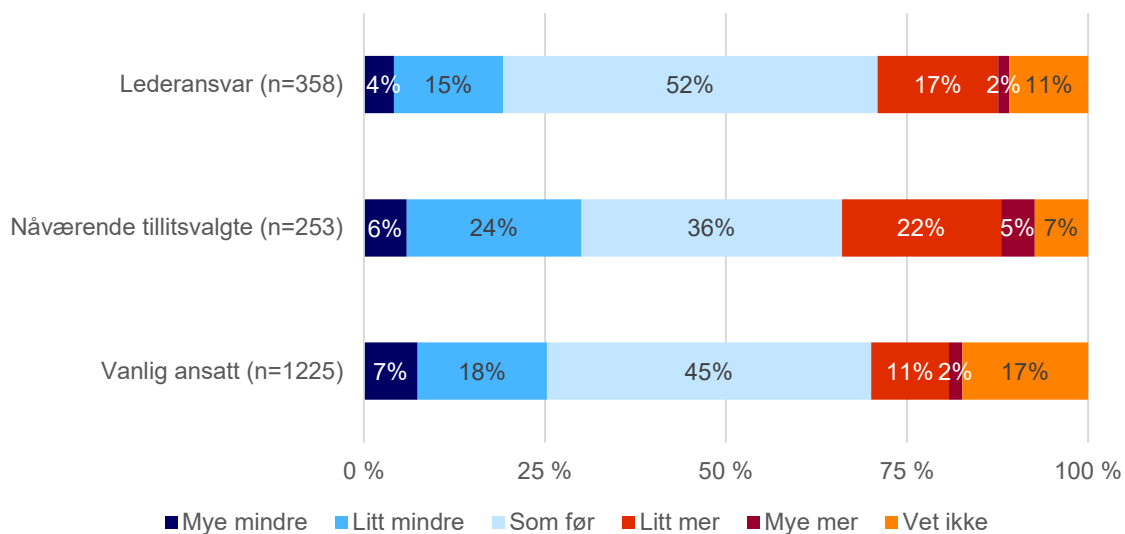
Figur 3-7 Ta utgangspunkt i de tre siste årene. Synes du at de tillitsvalgte har fått mer eller mindre innflytelse på saker som er viktig for medlemmene? Svarfordeling (N=1836). Bare arbeidstakere som har jobbet samme sted i minst tre år og som har tillitsvalgte i virksomheten.



Figur 3-7 viser at det også er en dualisering, eller todeling, i svarene når vi spør om utvikling i de tillitsvalgtes innflytelse over tid, men denne er skjevtere enn for spørsmålet om utvikling i individuell innflytelse. Det er 26 prosent som opplever at de tillitsvalgte har fått mindre eller mye mindre innflytelse over tid og bare 16 prosent som opplever at de har fått mer eller mye mer. I underkant av halvparten svarer at de tillitsvalgtes innflytelse er som før, mens 15 prosent svarer at de ikke vet. Andelen som svarer 'vet ikke' er altså langt større her enn da vi spurte om utviklingen i individuell innflytelse. Dette skyldes nok at arbeidstakere har en klarere oppfatning om egen innflytelse enn om tillitsvalgtes innflytelse.

Det er videre interessant å sammenlikne oppfatningene til ledere, nåværende tillitsvalgte og vanlige ansatte når det gjelder utviklingen i tillitsvalgtes innflytelse. Svarene er vist i figur 3-8. Her er det viktig å understreke at vi bare har svar fra i underkant av 300 tillitsvalgte og i overkant av 400 ledere. Resultatene må derfor tolkes med forsiktighet.

Figur 3-8 Endring i tillitsvalgtes innflytelse. Svarfordeling ledere, tillitsvalgte og ansatte.



Figur 3-8 viser noen interessante forskjeller mellom de ulike ansattgruppene. Vanlige ansatte er den gruppen som oftest svarer at de ikke vet hvorvidt tillitsvalgte har fått mer eller mindre innflytelse over tid. Dette kan skyldes at mange ansatte har ingen eller lite kontakt med de tillitsvalgte (Dahl og Hagen, 2023, s. 73), og derfor ikke har noen formening om i hvilken retning tillitsvalgtes innflytelse har utviklet seg. Blant de ansatte er det færre fagforeningsmedlemmer som svarer 'vet ikke' enn ikke-medlemmer, men ellers er det ingen forskjeller i svarfordelingen til de to gruppene. Vi har derfor ikke delt inn de vanlige ansatte etter fagforeningsmedlemskap i figuren.

I alle gruppene ser vi tegn til en dualisering i svarene, men denne er sterkest til stede i svarene fra de tillitsvalgte selv. Blant de tillitsvalgte er det 30 prosent som mener de har fått mindre eller mye mindre innflytelse over tid og 27 prosent som mener de har fått mer eller mye mer. Blant lederne er begge disse andelene på 19 prosent. Dette betyr at både blant tillitsvalgte og ledere er det er andelene som svarer mer og mindre likere i størrelse enn blant vanlige ansatte. Vi mener likevel at dualiseringen er sterkere blant de tillitsvalgte enn blant lederne, ettersom bare 36 prosent av de tillitsvalgte mener at innflytelsen er på samme nivå som før.

I Medbestemmelsesbarometeret 2022 (Dahl og Hagen, 2023) fant vi ingen forskjeller mellom sektorene når det gjaldt utviklingen i de tillitsvalgtes innflytelse. Vi finner heller ingen forskjeller i år.

Oppsummert finner vi altså en tydelig dualisering i svarene på spørsmålet, men at denne er skjevare enn for spørsmålet om utvikling i individuell innflytelse. Det er flere som mener at de tillitsvalgte har fått mindre innflytelse enn de som mener at de har fått mer. Blant de tillitsvalgte selv oppfatningen mer delt, og det er færre som mener at innflytelsen er som før.

3.5 Sammenhengen mellom individuell og representativ innflytelse

Forholdet mellom individuell og representative ordninger har vært en viktig diskusjon i fagbevegelsen i mange land. Skepsis mot individuell innflytelse var i hovedsak bygget på en redsel for at arbeidsgiver ønsket å svekke de representative ordningene og erstatte dem med individuelle. Fagbevegelsen i Norge har i motsetning til mange av sine europeiske kolleger i svært liten grad har sett på individuelle rettigheter som noen trussel mot det representative systemet (NOU 2010, Trygstad og Hagen, 2007), de har vært opptatt av begge typer innflytelse. På 1980- og 1990-tallet tok ledelsesforskere til orde for at de representative ordningene måtte svekkes til fordel for et mer fleksibelt arbeidsliv med et sterkere individuelt fokus (Reve 1994, Quale 1994). Også i offentlig sektor kom det kritikk mot medbestemmelsesordningene (Hagen og Pape 1997). Kritikken førte imidlertid ikke til noen endringer i avtaleverket.

I tabell 3-2 har vi sett på sammenheng mellom endring i de tillitsvalgtes innflytelse (representativ innflytelse) over tid og innflytelse på arbeid, organisering og virksomhet, samt endring i individuell innflytelse. Individuell innflytelse på de tre nivåene måles på en skala fra lite til mye, og spørsmålene om endring i individuell og representativ innflytelse måles på en skala fra mindre til mer.

Tabell 3-2 Korrelasjonsanalyse av representativ og individuell innflytelse. Bare arbeidstakere som har jobbet i virksomheten i minst tre år og hvor det er tillitsvalgte til stede.

	Innflytelse (lite til mye)			Endring individuell innflytelse (mindre til mer)
	Arbeid	Organisering	Virksomhet	
Tre siste år: tillitsvalgte mer eller mindre innflytelse (mindre til mer)	.206**	.219**	.249**	.450**
N	1376	1380	1374	1367

Tabell 3-2 viser at vi finner den sterkeste sammenheng mellom endring i tillitsvalgtes innflytelse og endring i individuell innflytelse. Dette betyr at de arbeidstakerne som har opplevd en økning i de tillitsvalgtes innflytelse over tid også i større grad har opplevd at egen innflytelse har økt. Mellom endring i representativ innflytelse og individuell innflytelse på de tre nivåene finner vi bare moderate sammenhenger. Funnene tyder likevel på at om man opplever at de tillitsvalgte har fått mer innflytelse over tid, så opplever man også noe mer innflytelse på eget arbeid, organisering av arbeidet og beslutninger på virksomhetsnivå. Siden sammenhengene også kan tolkes den motsatte veien er det ingen ting i våre funn som tyder på at individuell innflytelse er noen trussel mot den representative innflytelsen.

3.6 Sammenhengen mellom individuell og representativ innflytelse og tilfredshet

For å undersøke sammenheng mellom jobbtilfredshet og innflytelse har vi utført korrelasjonsanalyser av arbeidstakernes tilfredshet med ulike forhold på arbeidsplassen og innflytelse på de tre nivåene arbeid, organisering og virksomhet, samt endring i individuell innflytelse og endring i de tillitsvalgtes innflytelse. Analysene er presentert i tabell 3-3.

Tabell 3-3 Korrelasjonsanalyse av individuell innflytelse og tilfredshet. *Bare arbeidstakere som har jobbet i virksomheten i minst tre år. ** Bare arbeidstakere som svarer at det er tillitsvalgte til stede.

Tilfredshet med... (misfornøyd til fornøyd)	Innflytelse (lite til mye)			Endring* (mindre til mer)	
	Arbeid	Organisering	Virksomhet	individuell	tillitsvalgte**
Toppledelsen i virksomheten	.290**	.345**	.358**	.472**	.337**
Din nærmeste leder	.276**	.261**	.209**	.352**	.176**
Organisering av arbeidet	.322**	.380**	.361**	.379**	.251**
Muligheten til bruk av faglig/profesjonelt skjønn	.462**	.382**	.314**	.393**	.224**
Arbeidstempo	.327**	.455**	.279**	.305**	.183**
Informasjon fra ledelsen	.274**	.334**	.392**	.423**	.283**
HR	.221**	.329**	.357**	.388**	.321**
Krav til rapportering	.203**	.293**	.290**	.361**	.249**
De digitale verktøyene du bruker	.267**	.308**	.289**	.275**	.199**
Arbeidsmiljøet	.325**	.311**	.248**	.328**	.228**
Muligheten til å kombinere arbeid og privatliv på en god måte	.334**	.424**	.197**	.272**	.169**
Minste N	2595	2599	2581	2483	1260

Tabell 3-3 viser sterke sammenhenger mellom arbeidstakernes tilfredshet med ulike forhold på arbeidsplassen og egen innflytelse. De forholdene som henger sterkest sammen med innflytelse på eget arbeid er tilfredsheten med muligheten til å bruke faglig eller profesjonelt skjønn, muligheten til å kombinere arbeid og privatliv på en god måte og arbeidstempo. Når det gjelder innflytelse på organisering, henger dette sterkest sammen med hvor fornøyde arbeidstakerne er med arbeidstempoet, muligheten for å kombinere arbeid og privatliv på en god måte og organisering av arbeidet. Innflytelse på virksomhetsnivå henger sterkest sammen med tilfredshet med informasjon fra ledelsen, organisering av arbeidet, toppledelsen i virksomheten og HR.

I tillegg til innflytelse på de tre nivåene har vi sett på betydningen av endring i individuell innflytelse for arbeidstakernes tilfredshet. Vi ser at de forholdene som henger sterkest sammen med endring i innflytelse er tilfredshet med toppledelsen, informasjon fra ledelsen og muligheten for å bruke faglig skjønn.

Oppsummert kan vi si at vi finner et mønster i hvilke forhold som henger sterkest sammen med de ulike formene for innflytelse. De som opplever å ha mye innflytelse på eget arbeid er oftere fornøyde med muligheten for å bruke faglig skjønn, jobb-hjem-balansen og arbeidstempoet. Videre ser vi at de som opplever å ha mye innflytelse på organisering av arbeidet også er mer fornøyde med denne organiseringen, samt arbeidstempo og jobb-hjem-balansen. Når det gjelder innflytelse på beslutninger på virksomhetsnivå, ser vi at de som skårer høyt på dette også er mer fornøyde med ledelsen og informasjonen som kommer derifra. Det samme gjelder for arbeidstakerne som har fått mer innflytelse over tid. Når vi spør om endring i innflytelse på de sakene som er viktig for de ansatte, ser vi altså at det slår sterkest ut for tilfredsheten med ledelsen og muligheten for skjønnsutøvelse.

Når det gjelder sammenhengen mellom trivsel og arbeidstakernes vurdering av utviklingen i de tillitsvalgtes innflytelse på saker som er viktige for ansatte finner vi også klare, men i noen tilfeller noe svakere, sammenhenger. Sammenhengen er sterkest når det gjelder tilfredshet med ledelsen og med HR. Deretter kommer informasjon fra ledelsen. Resultatene viser altså at det er på de tre områdene hvor vi finner flest misfornøyde ansatte at vi finner sterkest sammenheng med de tillitsvalgtes innflytelse.

3.7 Hovedpunkter

- Arbeidstakere opplever mest innflytelse på eget arbeid, mindre innflytelse på organisering av arbeidet og minst innflytelse på beslutninger på virksomhetsnivå.
- Ledere opplever mer innflytelse på eget arbeid, organisering av arbeidet og virksomhetsnivå sammenliknet med vanlige ansatte.
- Fagforeningsmedlemmer opplever mindre innflytelse på eget arbeid, organisering av arbeidet og virksomhetsnivå sammenliknet med ikke-medlemmer. Hvor flinke de tillitsvalgte er til å representere og å spørre medlemmene om innspill har litt, men ikke så mye å si.
- Ansatte i privat sektor opplever mer innflytelse på eget arbeid, organisering av arbeidet og virksomhetsnivå enn ansatte i de andre sektorene.
- Arbeidstakere over 45 år opplever mer innflytelse på eget arbeid og organisering av arbeidet, men andelen som oppgir å ha fått mer innflytelse over tid er større blant arbeidstakerne under 45 år.
- Vi finner en dualisering i svarene når det gjelder utvikling i individuell innflytelse over tid. En fjerdedel svarer at de har fått mindre innflytelse de siste tre årene mens en annen fjerdedel svarer at de har fått mer.

- Ledere svarer oftere at de har fått mer innflytelse over tid mens vanlige ansatte svarer oftere at de har fått mindre.
- Generelt er det flere som opplever at de tillitsvalgte har fått mindre innflytelse over tid enn de som opplever at de har fått mer. Blant ledere og tillitsvalgte er svarene mer delt.
- Arbeidstakerne som har opplevd en økning i de tillitsvalgtes innflytelse over tid har også i større grad opplevd økning i egen innflytelse.
- Vi finner sterke sammenhenger mellom tilfredshet med ulike forhold på arbeidsplassen og innflytelse på eget arbeid, organiseringen av arbeidet og virksomhetsnivå. Sammenhengene er sterkest mellom forholdene som korresponderer med de ulike innflytelsesnivåene.
- Endring i individuell innflytelse på de sakene som er viktig for de ansatte slår sterkest ut på tilfredsheten med ledelsen og muligheten til å bruke faglig skjønn.
- Endring i tillitsvalgtes innflytelse på saker som er viktig for de ansatte står sterkest ut til tilfredsheten med toppledelsen, HR og informasjon fra ledelsen.

4 Gode ledere, tilfredse arbeidstakere?

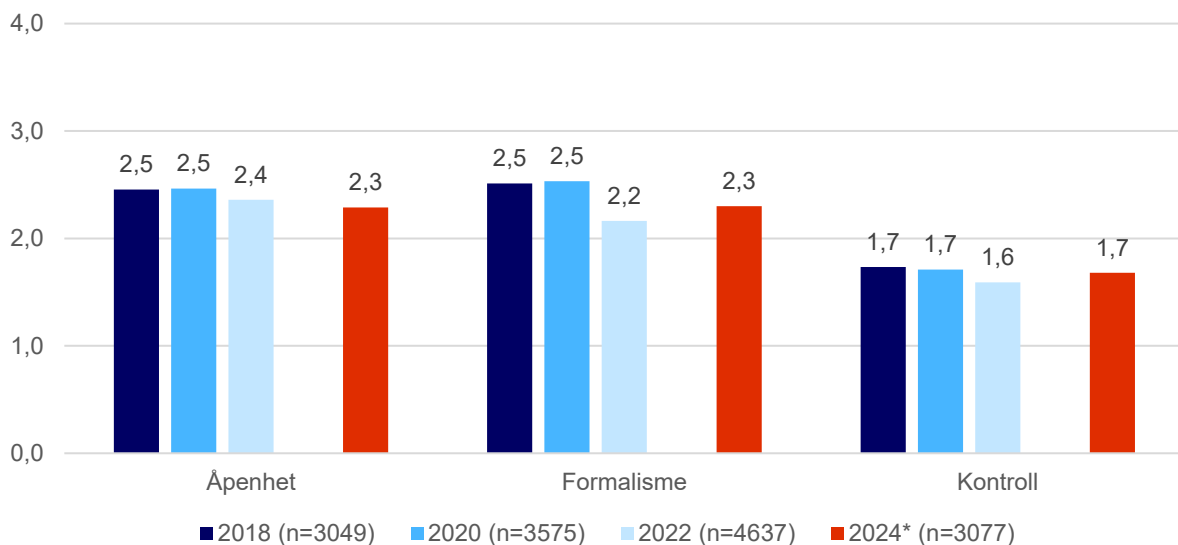
I dette kapitlet er vi opptatt av sammenhengen mellom ulike typer ledelse og arbeidstakers tilfredshet. Det er her viktig å understreke at det er arbeidstakernes opplevelse av ledelsen som måles. Vi starter med å se på utbredelsen av de tre styrings- og ledelsesformene som vi introduserte i Medbestemmelsesbarometeret 2022, og som hovedsakelig bygger på de samme variablene som har vært med i barometeret siden 2016. Videre ser vi på hvorvidt utbredelsen av styrings- og ledelsesformene varierer på tvers av ulike trekk ved virksomhetene. Deretter ser vi på sammenhengen mellom hvor fornøyde arbeidstakerne er med ulike forhold på arbeidsplassen og utbredelsen av de tre formene for styring og ledelse. Til slutt presenterer vi to spørsmål som handler om maktforskyvning på arbeidsplassen og i arbeidslivet.

4.1 Tre former for ledelse og styring

I Medbestemmelsesbarometeret 2022 introduserte vi tre ledelses- og styringsformer som erstattet den tidligere firedelingen som ble brukt i barometeret frem til 2020 (Falkum et al., 2016). De nye ledelsesformene fikk navnene åpenhet, formalisme og kontroll. Åpenhet kjennetegnes av en samarbeidsorientert ledelse som er åpen for kritikk og innspill fra de ansatte. Ledelsesformen formalisme er preget av byråkratisering og toppstyring. Den siste ledelsesformen, kontroll, kjennetegnes av en ledelse som anser kritikk som illojalt og som er opptatt av å kontrollere ansattes adferd og holdninger. Ledelses- og styringsformene er indekser som er konstruert på bakgrunn av flere enkeltpåstander som arbeidstakerne ble bedt om å ta stilling til (se vedlegg 1). Ledelsesformene er ikke gjensidig utelukkende, og de kan eksistere i ulike grader i samme virksomhet.

Figur 4-1 viser gjennomsnittskårene for de tre ledelses- og styringsformene fra 2018 til 2024. Høye gjennomsnittskår indikerer at arbeidstakerne er enige i at styrings- og ledelsesformen i stor grad er til stede. Vi har utelatt tallene fra 2016 ettersom ikke alle spørsmålene som trengs for å konstruere indeksen 'kontroll' var med dette året.

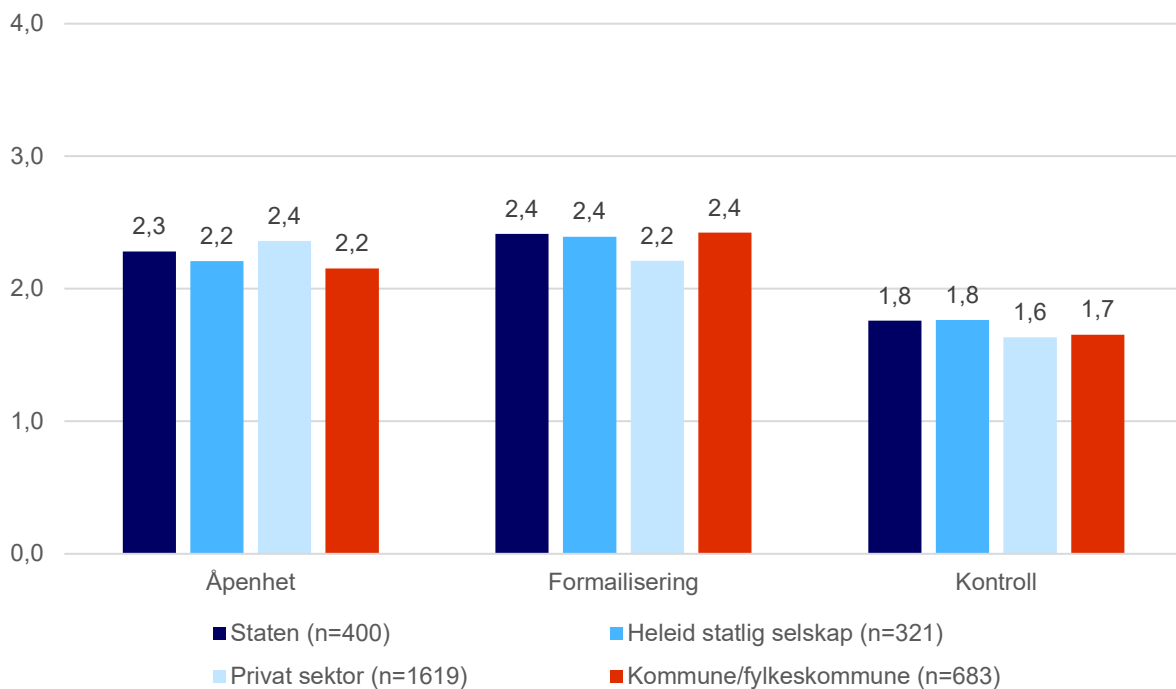
Figur 4-1 Ledelses- og styringsformene 2018-2024. Gjennomsnittsskår (uenig til enig). *Endring i trekkgrunnlag for utvalget.



Figur 4-1 viser en svak økning i gjennomsnittsskårene for formalisme og kontroll og en liten nedgang for åpenhet fra 2022 til 2024. Ettersom 2024-utvalget er trukket på en annen måte enn tidligere kan vi ikke vite sikkert om de forskjellene vi finner skyldes reelle endringer i svarene eller om det skyldes sammensetningen i utvalget. Om vi sammenlikner gjennomsnittsskårene for de tre ledelses- og styringsformene i 2024 ser vi at åpenhet og formalisme er like utbredt, mens kontroll er en god del mindre utbredt. Dette mønsteret finner vi også igjen når vi ser på skårene fra de tidligere årgangene.

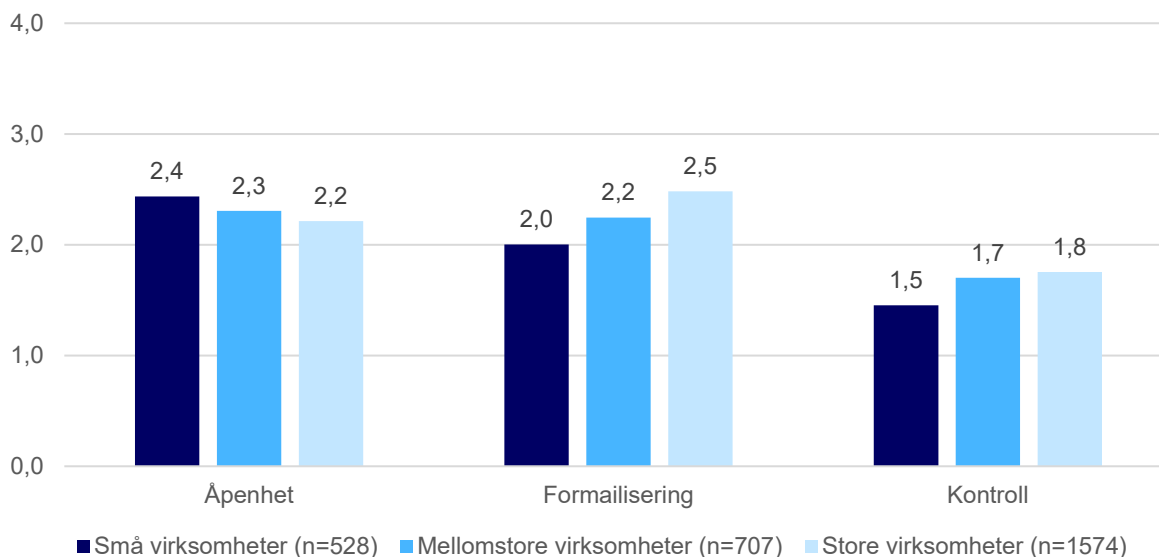
Er det noen forskjeller mellom hvilke ledelsesformer som dominerer i de ulike sektorene? Figur 4-2 viser gjennomsnittsskårene for de tre ledelses- og styringsformene fordelt etter sektor.

Figur 4-2 Ledelses- og styringsformene fordelt etter sektor. Gjennomsnittsskår (uenig til enig).



Figur 4-2 viser få forskjeller mellom sektorene. Det er likevel noen forskjeller som det er verdt å kommentere på. Vi finner at privat sektor er den sektoren hvor ledelsesformen åpenhet er mest utbredt. Privat sektor skiller seg også ut når det kommer til utbredelsen av ledelsesformen formalisme, denne gangen med at gjennomsnittsskåren er lavere enn i alle de andre sektorene. Når det gjelder utbredelsen av ledelsesformen kontroll finner vi ingen forskjeller mellom sektorene.

Utbredelsen av ledelses- og styringsformer kan også variere avhengig av størrelse på virksomheten. Figur 4-3 viser gjennomsnittlige skår for de tre ulike ledelses- og styringsformene i små, mellomstore og store virksomheter.

Figur 4-3 Ledelses- og styringsformene fordelt etter virksomhetsstørrelse. Gjennomsnittskår (uenig til enig).

I figur 4-3 ser vi at ledelsesformen åpenhet er mer utbredt i små virksomheter enn i store og mellomstore. Motsatt ser vi at formalisme og kontroll er mer utbredt i store og mellomstore virksomheter enn i små. Dette kan forklares med at behovet for formalisering og kontroll øker jo flere ansatte det blir i en virksomhet.

Oppsummert finner vi altså at åpenhet er den mest utbredte formen for styring og ledelse i norsk arbeidsliv. Videre er ledelsen mest preget av åpenhet i privat sektor og i små virksomheter med under 20 ansatte.

4.2 Sammenhengen mellom ledelse og tilfredshet

Tidligere forskning viser at forskjellige ledelsesformer kan ha ulik innvirkning på arbeidstakeres jobbtfredshet, og at opplevelse av jobbtfredshet også kan påvirke hvordan ansatte vurderer ledelsen (Skogstad et al., 2014). For å undersøke sammenhengen mellom ledelse og jobbtfredshet nærmere har vi gjennomført korrelasjonsanalyser mellom våre tre ledelses- og styringsformer og tilfredsheten med ulike forhold ved jobben. Resultatene er presentert i tabell 4-1. Ettersom dataene våre bare inneholder informasjon om arbeidstakernes vurdering på ett tidspunkt, har vi ikke mulighet til å si noe om hvilken retning sammenhengene går, altså om det er oppfatningen om ledelsen som påvirker tilfredsheten eller motsatt.

Tabell 4-1 Korrelasjonsanalyse av ledelses- og styringsformene og tilfredshet med ulike forhold ved jobben.

Tilfredshet med... (misfornøyd til fornøyd)	Ledelses- og styringsformene (uenig til enig)		
	Åpenhet	Formalisering	Kontroll
Topplederen i virksomheten	.597**	-.476**	-.438**
Din nærmeste leder	.535**	-.259**	-.351**
Organisering av arbeidet	.521**	-.292**	-.300**
Muligheten til bruk av faglig/profesjonelt skjønn	.526**	-.267**	-.373**
Arbeidstempo	.370**	-.228**	-.250**

Tilfredshet med... (misfornøyd til fornøyd)	Ledelses- og styringsformene (uenig til enig)		
	Åpenhet	Formalisering	Kontroll
Informasjon fra ledelsen	.589**	-.368**	-.370**
HR	.531**	-.368**	-.354**
Krav til rapportering	.412**	-.368**	-.290**
De digitale verktøyene du bruker	.369**	-.234**	-.215**
Arbeidsmiljøet	.472**	-.217**	-.356**
Muligheten til å kombinere arbeid og privatliv på en god måte	.423**	-.223**	-.342**
N	3029-2600	3033-2712	3029-2600

**Signifikant på 0,01-nivå.

Tabell 4-1 viser moderate til sterke sammenhenger mellom de tre ledelsesformene og arbeidstakernes tilfredshet med de ulike forholdene ved jobben. Sammenhengene er generelt sterkest for ledelsesformen åpenhet og vi finner at høye skår på åpenhet henger sammen med høye skår på tilfredshet. Blant forholdene arbeidstakerne har vurdert er det tilfredshet med toppledelsen i virksomheten, informasjon fra ledelsen og nærmeste leder som henger sterkest sammen med ledelsesformen åpenhet.

Videre viser analysene moderate sammenhenger mellom ledelsesformen formalisme og arbeidstakernes tilfredshet med ulike forhold ved jobben. I dette tilfellet korrelerer høye skår på formalisme med lave skår på tilfredshet. Vi finner at sammenhengene er sterkest når det gjelder tilfredshet med toppledelsen i virksomheten, informasjon fra ledelsen, HR og krav til rapportering.

Til slutt finner vi moderate sammenhenger mellom ledelsesformen kontroll og arbeidstakernes tilfredshet. I likhet med for formalisme korrelerer høye skår på kontroll med lave skår på tilfredshet. Sammenhengene er sterkest når det gjelder tilfredshet med toppledelsen i virksomheten, muligheten til å bruke faglig skjønn og informasjon fra ledelsen.

Oppsummert finner vi at alle de tre formene for ledelse henger sterkest sammen med tilfredshet med ledelsen. Arbeidstakere som mener at ledelsesformen åpenhet er utbredt hos dem er også mer fornøyde med lederne sine. En annen måte å tolke resultatet på er at arbeidstakere som er fornøyde med lederne vurderer ledelsen til å være mer preget av åpenhet. Når det gjelder formalisme og kontroll er det motsatt: arbeidstakere som mener at ledelsen skårer høyt på disse ledelsesformene er mindre fornøyde med ledelsen. Også her kan man tenke seg at sammenhengen går den andre veien, at arbeidstakere som er misfornøyde med lederne vurderer ledelsen til å være mer preget av formalisme og kontroll.

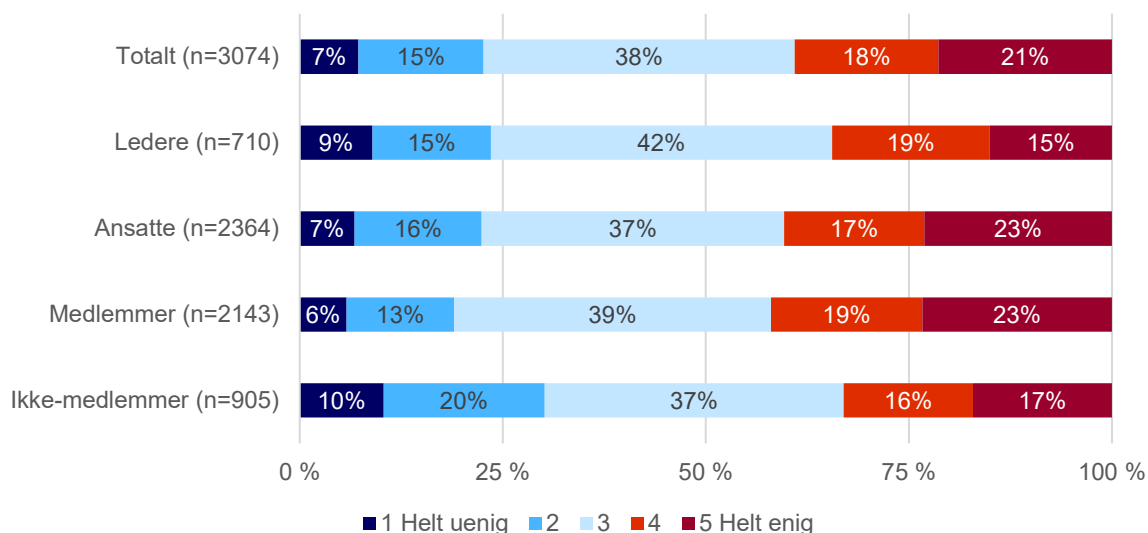
Det er også noen av sammenhengene som er litt sterkere for enkelte av ledelsesformene. Vi ser blant annet at kontrollorientert ledelse henger sammen med lav tilfredshet med HR og krav til rapportering (eller motsatt vei). Man kan enkelt se for seg at både HR og egenrapportering kan spille sentrale rolle på arbeidsplasser hvor ledelsen er opptatt av å kontrollere ansattes adferd og holdninger. På samme måte er det lett å se for seg at muligheten til å bruke faglig skjønn begrenses når ledelsen er preget av formalisme og byråkrati, alternativt at ledelsen skårer høyt på formalisme nettopp på grunn av lav tilfredshet på dette punktet.

4.3 Maktforskyvning på arbeidsplassen?

I Medbestemmelsesbarometeret 2022 ga arbeidstakerne uttrykk for en økt toppstyring av virksomhetene. Hvordan ser dette ut i 2024? En av påstandene som inngår i indeksen for

ledelsesformen formalisme handler om i hvilken grad toppledelsen stadig får mer makt. Svarfordelingen for ledere, ansatte, fagforeningsmedlemmer og ikke-medlemmer er presentert i figur 4-5.

Figur 4-4 Er du enig/uenig i disse påstandene om ledelse i virksomheten der du jobber: Toppledelsen får stadig mer makt. Svarfordeling etter lederansvar og fagforeningsmedlemskap.

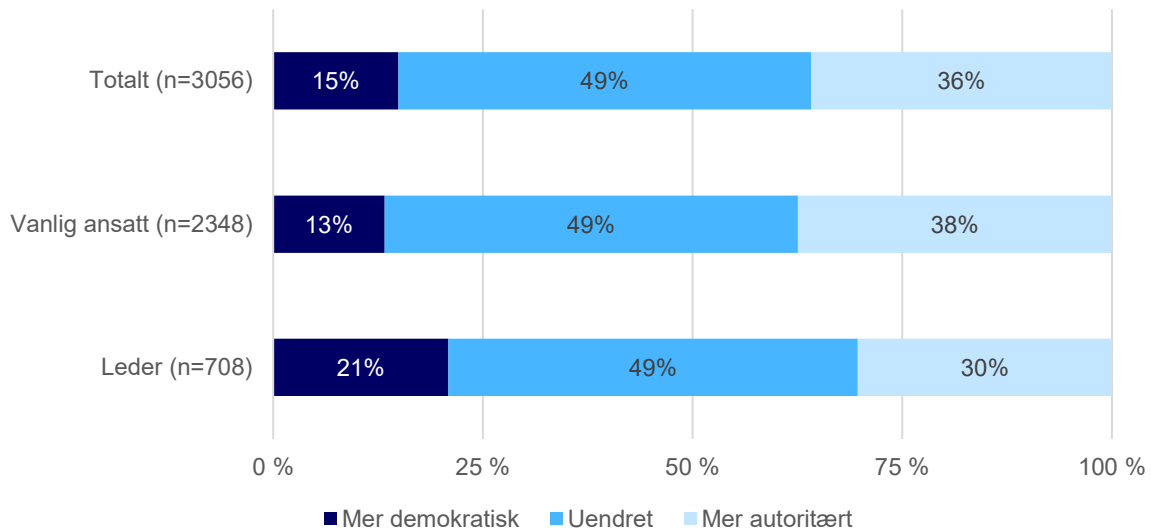


Figur 4-5 viser at rundt 40 prosent av arbeidstakere er enige eller helt enige i at toppstyringen stadig øker. Blant ledere og arbeidstakere som ikke er medlem av en fagforening er det færre som er enig i påstanden sammenliknet med vanlige ansatte og de som er fagforeningsmedlemmer. Vi ser også at andelen som er uenig i at det er blitt mer toppstyring er større blant ikke-medlemmer enn blant medlemmer.

Sammenliknet med 2022 kan det se ut til at andelen som er helt enig i at toppstyringen stadig øker har gått opp fra 15 til 21 prosent (Hagen og Dahl, 2023, s. 131). Det imidlertid vanskelig for oss å si hvor mye av denne endringen som skyldes at årets utvalg er trukket på en annen måte.

4.4 Har maktfordelingen i arbeidslivet endret seg?

En ting er hva som skjer på den enkelte arbeidsplassen, men i hvilken retning beveger arbeidslivet som helhet seg? Vi har plukket frem et spørsmål fra tidligere årganger av Medbestemmelsesbarometeret som går på nettopp dette. Vi spør her om arbeidstakerne opplever at norsk arbeidsliv utvikler seg til å bli mer demokratisk, mer autoritært eller om det forholder seg uendret. Svarfordelingen totalt og skilt mellom ledere og vanlige ansatte vises i figur 4-6.

Figur 4-5 I hvilken retning mener du at norsk arbeidsliv utvikler seg? Svarfordeling totalt og etter lederansvar.

Som figur 4-6 viser mener 36 prosent av norske arbeidstakere at arbeidslivet beveger seg i en mer autoritær retning. Dette er over dobbelt så mange som de som mener at arbeidslivet blir mer demokratisk. Det er videre rundt halvparten som mener at arbeidslivet forholder seg uendret. Siden utvalget består av flest vanlige arbeidstakere uten lederansvar er fordelingen blant disse tilnærmet lik som for totalen. Blant lederne svarer 30 prosent at arbeidslivet går i en mer autoritær retning, mens en femtedel mener at det vil bli mer demokratisk. Ledere og vanlige ansatte er altså ganske samstemte, men det er noen færre ledere som mener at arbeidslivet vil bli mer autoritært, og noen flere som mener at det vil bli mer demokratisk sammenliknet med vanlige ansatte.

Det at over en tredjedel av arbeidstakere tror at fremtidens arbeidsliv vil bli mer autoritært kan virke mye. Om vi sammenlikner dette funnet med svarene på det samme spørsmål i 2017 og 2020 kan det imidlertid tyde på at arbeidstakerne er mer optimistiske nå enn tidligere. I 2017 svarte 41 prosent at de trodde arbeidslivet ville bli mer autoritært og i 2020 var andelen 39 prosent (Drange mfl., 2020, s. 28). Ettersom årets utvalg er trukket på en annen måte enn tidligere kan vi ikke være sikre på hvor mye av forskjellen som skyldes faktiske endringer i svarene, men siden alle undersøkelsene er representative mener vi likevel at det gir mening å se resultatene oppimot hverandre.

4.5 Hovedpunkter

- Ledelses- og styringsformene åpenhet og formalisme er like utbredt, mens kontroll er mindre utbredt.
- Privat sektor skårer høyest på ledelsesformen åpenhet og lavest på formalisme.
- Ledelsesformen åpenhet er mest utbredt i små virksomheter (under 20 ansatte), mens kontroll er minst utbredt.
- Formalisme er mest utbredt i store virksomheter (over 100 ansatte).
- Fire av ti mener at virksomheten blir stadig mer toppstyrt.
- En tredjedel av arbeidstakerne mener at norsk arbeidsliv beveger seg i en mer autoritær retning. Ledere mener dette i mindre grad en vanlige ansatte.

5 Ønsker om frihet

Som vi har opptatt av i kapittel 1 finnes det både innenfor psykologien og ledelsesforskningen en antagelse om at arbeidstakere ønsker – eller har behov for – autonomi. I Medbestemmelsesbarometeret 2022 (Dahl og Hagen, 2023, s. 18-21) diskuterer vi forholdet mellom innflytelse og ansvar. Hvis økt autonomi hos de ansatte både sørger for økt produktivitet og ansattes trivsel, hvilken rolle spiller egentlig begrunnelsen? Den faktiske friheten er den samme uansett hvilken begrunnelse som brukes. Tar vi utgangspunkt i at mennesker har behov for autonomi har dette argumentet gyldighet. I et rettighetsperspektiv er det viktig hvem som setter grenser for autonomien og hvilke interesser som ligger bak grensesettingen. Samtidig er det viktig å spørre etter hva slags autonomi arbeidstakerne ønsker.

Kapitlet tar utgangspunkt i Engelstad mfl. (2002) sin analysemodell, vist i figur 1-2. Vi ser først på de to delene av individuell frihet: i) handlingsevne, den positive friheten som gir mulighet for å utfolde seg i arbeidet og deretter ii) handlingsmuligheter, den negative friheten som sørger for at arbeidstakeren ikke opplever hindringer som begrenser hans mulighet til å handle fritt.

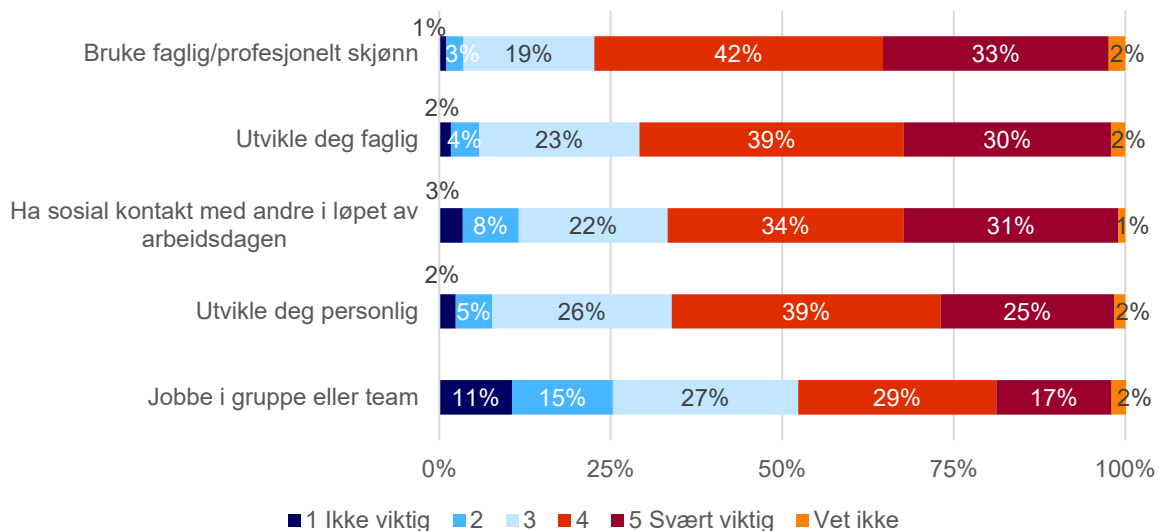
Videre setter vi opp legitimitet som et eget område som bidrar til arbeidstakernes autonomi. Hvor legitime er de begrensninger i arbeidstakerens frihet som den enkelte opplever? Dette handler både om de relasjoner og den beslutningsstruktur som er bygget opp. Videre er vi opptatt av ytringsfrihet eller altså både meningsdannelse og om muligheten til å gi uttrykk for sterk eller svak legitimitet, og vi er opptatt av betydningen av representative ordninger.

Legitimiteten handler også om arbeidstakernes vurderinger av mangfold, rettferdig fordeling av lønn og arbeidsoppgaver. Disse spørsmålene er lagt til i kapittel 6.

5.1 Positiv frihet: handlingsevne

Hvor viktig er ulike handlingsmuligheter, det vi ovenfor betegnet som positiv frihet, for arbeidstakerne?

Figur 5-1 Hvor viktig er det for deg at arbeidet gir mulighet til.... Svarfordeling (N=3064-3073).



Øverst på lista finner vi muligheten for å bruke faglig/profesjonelt skjønn og å utvikle seg faglig, her svarer hhv. 75 og 69 prosent at dette er viktig eller svært viktig. Litt færre, 65 prosent, synes

at sosial kontrakt med andre er viktig, mens mer formalisert kontakt med andre – å jobbe i gruppe eller team – er viktig for 46 prosent. Mulighet for personlig utvikling er viktig for 64 prosent.

Ønsket om å bruke faget sitt og utvikle kunnskapen sin knyttes ofte sammen med profesjonene. Vi har derfor sett på om ønsket om faglig frihet varierer med utdanning. Vi finner tegn til at bruk av skjønn henger sammen med utdanning, eksempelvis mener 43 prosent av arbeidstakerne med mer enn fire års utdanning fra universitet/høgskole at dette er svært viktig, andelen blant arbeidstakere med grunnskole er 21 prosent. De høyest utdannende er også mer opptatt av personlig utvikling.

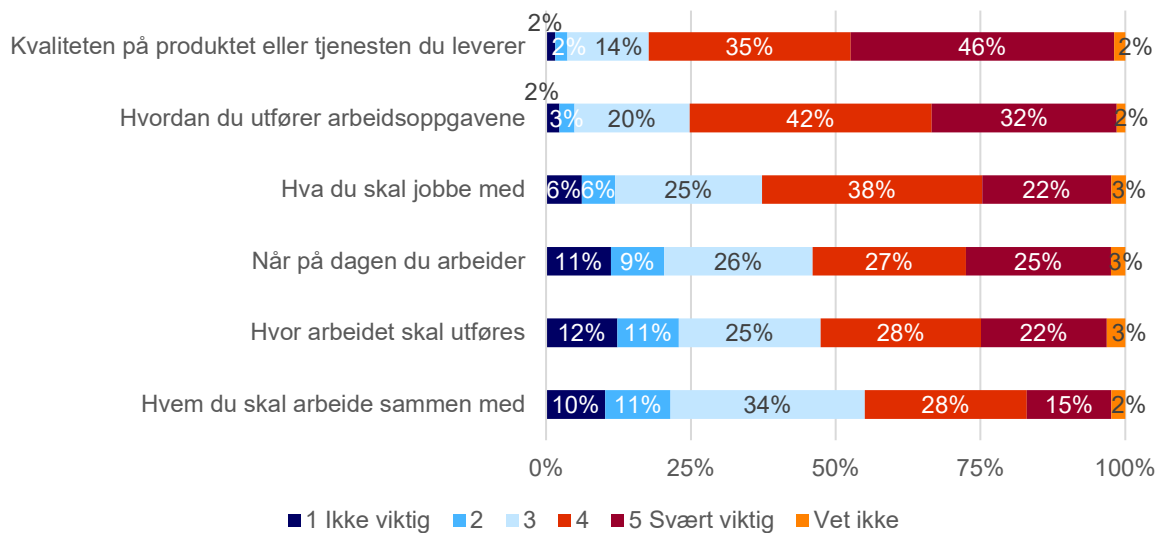
Alder har liten betydning for svarene, og heller ikke når vi deler respondentene inn etter sektor fremstår det noe klart mønster. Til slutt har vi sjekket for lederansvar, men heller ikke her finner vi noen forskjeller.

Ønsker om positiv frihet i arbeidet synes dermed å være en egenskap arbeidstakerne deler og ikke noe vi kan knytte til spesielle egenskaper eller posisjoner. Konklusjonen blir altså at faglig frihet og utvikling er det viktigste for arbeidstakerne.

5.2 Negativ frihet: handlingsmuligheter

Hvor viktig handlingsmuligheter er for arbeidstakerne har vi målt ved å spørre om hvor viktig det er for dem at de selv kan bestemme over ulike aspekter ved jobben sin. Svarfordelingen er vist i figur 5-2.

Figur 5-2 Hvor viktig er det for deg at du selv kan bestemme.... Svarfordeling (N=3047-3056).

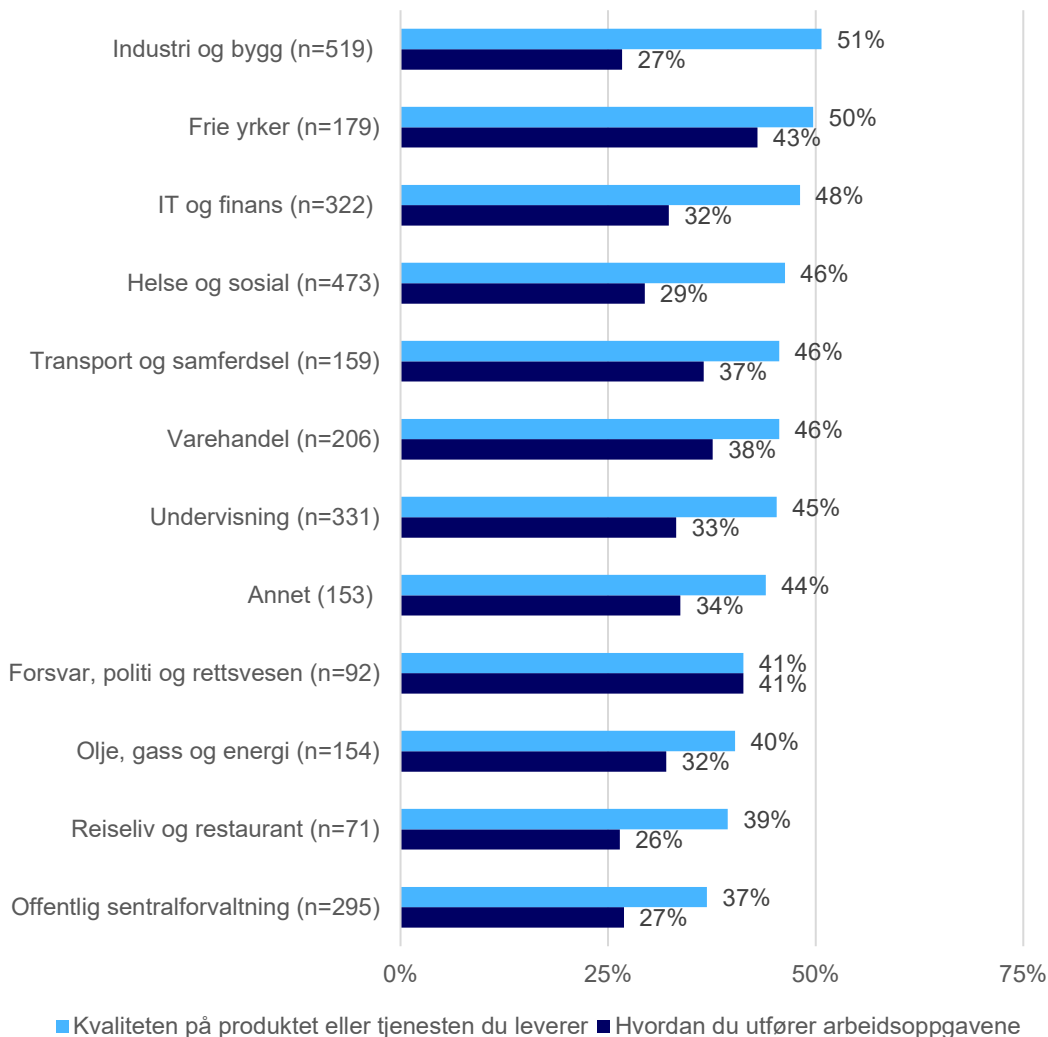


Figur 5-2 viser at arbeidstakere er mest opptatt av å kunne bestemme kvaliteten på de produktene eller tjenestene de leverer. Nesten halvparten av arbeidstakerne anser dette som svært viktig, og ytterligere 35 prosent svarer at det er viktig. Videre svarer 42 prosent at det er svært viktig for dem å kunne bestemme hvordan arbeidet utføres, og 32 prosent svarer at det er viktig. Mange arbeidstakere er også opptatt av å kunne bestemme hva de skal jobbe med. Her svarer 38 prosent at dette er svært viktig og 22 prosent mener at det er viktig. Rundt halvparten av arbeidstakerne anser det som viktig eller svært viktig å kunne bestemme når og hvor arbeidet skal utføres. Færrest er opptatt av å kunne bestemme hvem de skal arbeide sammen med, men

det er fortsatt i overkant av en fjerdedel som mener at dette er svært viktig og 15 prosent som mener at det er viktig.

Vi finner få forskjeller mellom ulike grupper når det gjelder områdene i figur d, det gjelder både aldre, sektor og utdanning. Sektor og utdanning er imidlertid grove mål på hvilke arbeidsoppgaver arbeidstakerne utfører, og vi har derfor sett på om vurderingene varierer med bransje når det gjelder kvalitet og oppgaveutførelse. I figur 5-3 sammenlikner vi andelene som har svart at det er svært viktig for dem å bestemme i) kvalitet på tjenester og produkter og ii) oppgaveutførelse.

Figur 5-3 Andel som svarer at det er svært viktig at de selv kan bestemme kvaliteten på tjenesten/produktet og utførelsen av oppgavene fordelt etter bransje. Minste n i parentes.



Figur 5-3 viser at det er lite forskjell mellom bransjene når det kommer til viktigheten av å kunne bestemme kvaliteten på tjenestene og produktene som lages. Den eneste signifikante forskjellen vi finner er at arbeidstakere innen industri og bygge er mer opptatt av dette enn ansatte innen offentlig sentralforvaltning.

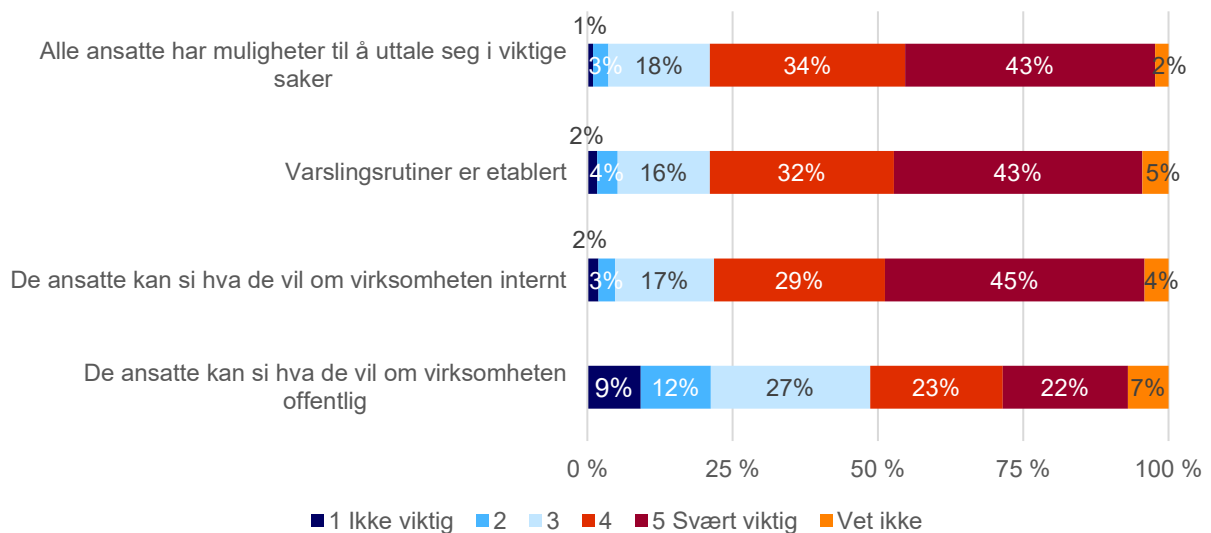
Vi finner heller ikke så mye forskjell mellom bransjene når det gjelder å kunne bestemme hvordan man utfører arbeidsoppgavene. Den eneste signifikante forskjellen vi finner er at ansatte innen frie yrker er mer opptatt av dette enn ansatte innen offentlig sentralforvaltning og industri/bygg. «Frie yrker» har fått sin betegnelse nettopp fordi mange av yrkene som faller innunder denne

kategorien er preget av mye frihet og fleksibilitet. Det er derfor ikke så overraskende at denne gruppen arbeidstakere også er opptatt av frihet og fleksibilitet i utførelsen av arbeidet.

5.3 Legitimitet

Positiv og negativ frihet er grunnlaget for den individuelle friheten. Individuell frihet er den ene delen av det autonomibegrepet vi har tatt utgangspunkt i. Den andre delen er legitimitet – eller ansattes vurdering av de relasjoner og maktstrukturer som eksisterer i virksomheten er rimelige eller ikke. Legitimitetsvurderingen henger sammen med aktørenes meningsdannelse. I dette avsnittet deler vi legitimitetsvurderingene inn i to. For det første er vi opptatt av arbeidstakernes muligheter til å ytre seg, dette knyttes til i) retten til å gi uttrykk for sin vurdering og ii) i sosiale sammenhenger er frie ytringer viktige for både individuell og kollektiv meningsdannelse. Uten ytringer blir debatt om målsettinger og organisering vanskelig. For det andre er vi opptatt av maktfordeling. Dette har vi operasjonalisert til å handle om de tillitsvalgtes rolle og hvorvidt ledelsen prioriterer partssamarbeidet.

Figur 5-4 Hvor viktig er det for deg at.... Svarfordeling (minste N=3046).

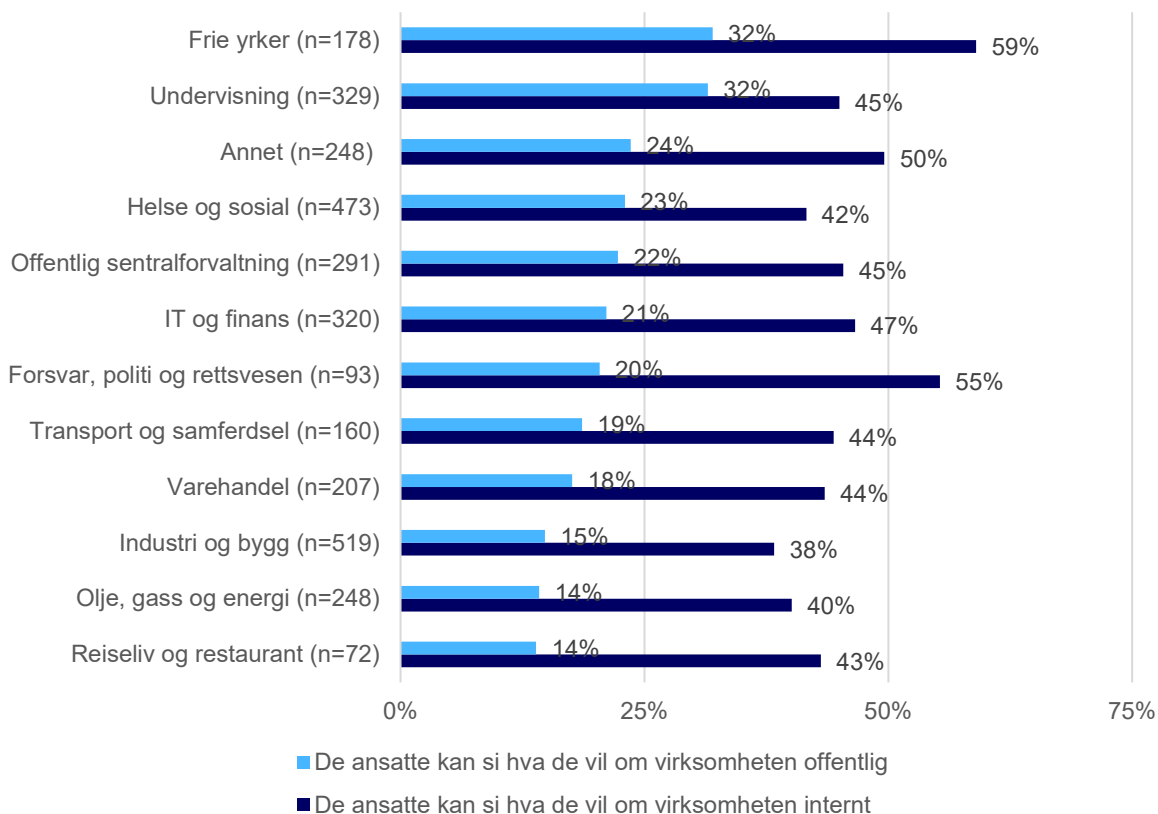


Figur 5-4 viser at arbeidstakerne er mest opptatt av ansattes mulighet til å uttale seg i viktige saker, at ansatte kan ytre seg som de vil om virksomheten internt og at varslingsrutiner er på plass. I underkant av 8 av 10 arbeidstakere mener at disse forholdene er viktige eller svært viktige. Det er færre, men fortsatt halvparten av arbeidstakerne, som anser det som viktig eller svært viktig at de ansatte kan ytre seg som de vil om virksomheten offentlig. Disse funnene sier tydelig at arbeidstakere er mest opptatt av ytringsfriheten internt i virksomheten og at det finnes kanaler for å kunne utøve denne friheten.

Vi har sett næyere på to av spørsmålene: Hvor viktig det er at de ansatte kan si hva de vil om virksomheten internt og offentlig. Det er ingen forskjell mellom ledere og ansatte, men vi finner at høyt utdannede er noe mer opptatt at begge formene for ytringer.

Vi finner en tendens til at arbeidstakere i privat sektor og kommunene er litt mindre opptatt av offentlige ytringer. Videre finner vi at arbeidstakere i heleide statlige selskaper er litt mindre opptatt av at ansatte kan si hva de vil om virksomheten internt. Sektor er imidlertid en grovmasket inndeling og figur 5-5 viser derfor fordelingen etter bransje i stedet.

Figur 5-5 Andel som svarer at det er svært viktig at ansatte kan si hva de vil om virksomheten offentlig og internt fordelt etter bransje. Minste n i parentes.



Figur 5-5 viser at rundt en tredjedel av arbeidstakerne innen undervisning og frie yrker oppgir at det er svært viktig for dem å kunne ytre seg offentlig om virksomheten. Andelene skiller seg signifikant fra andelene innen industri/bygg, olje/gass/energi og varehandel⁶. At lærere opplever behov for å ytre seg offentlig finner vi flere eksempler på, blant annet i forbindelse med skolenedleggelse⁷ og bruk av tabubelagte ord i klasserommet⁸. Likevel er det mange som opplever at ytringsfriheten ikke er god nok. I en undersøkelse utført av Respons analyse i 2015 svarte 67 prosent av skolelederne at de opplevde liten eller ingen aksept for å kunne ytre seg kritisk om utdanningspolitikk (Røsvoll, 2024). Selv om vi ikke kan fastslå at andelen som er opptatt av offentlig ytringsfrihet er større innen undervisning enn i andre deler av offentlig sektor, får vi i hvert fall støtte for at mange undervisningsansatte er opptatt av dette fra andre kilder.

Når det gjelder interne ytringer ser vi at rundt 60 prosent av arbeidstakerne innen frie yrker mener at dette er svært viktig. Denne andelen er signifikant høyere enn innen hele/sosial og industri/bygg. Det at mange ansatte innen de frie yrkene både er opptatt av intern og ekstern ytringsfrihet kan tolkes som at de generelt er opptatt av friheten til å si og mene det de vil. Dette vil også kunne regnes som viktig i en del av yrkene som inngår i kategorien, for eksempel i form av pressefrihet for journalister, kunstnerisk frihet for kulturarbeidere og akademisk frihet for forskere.

⁶ Bare signifikant forskjellig fra undervisning.

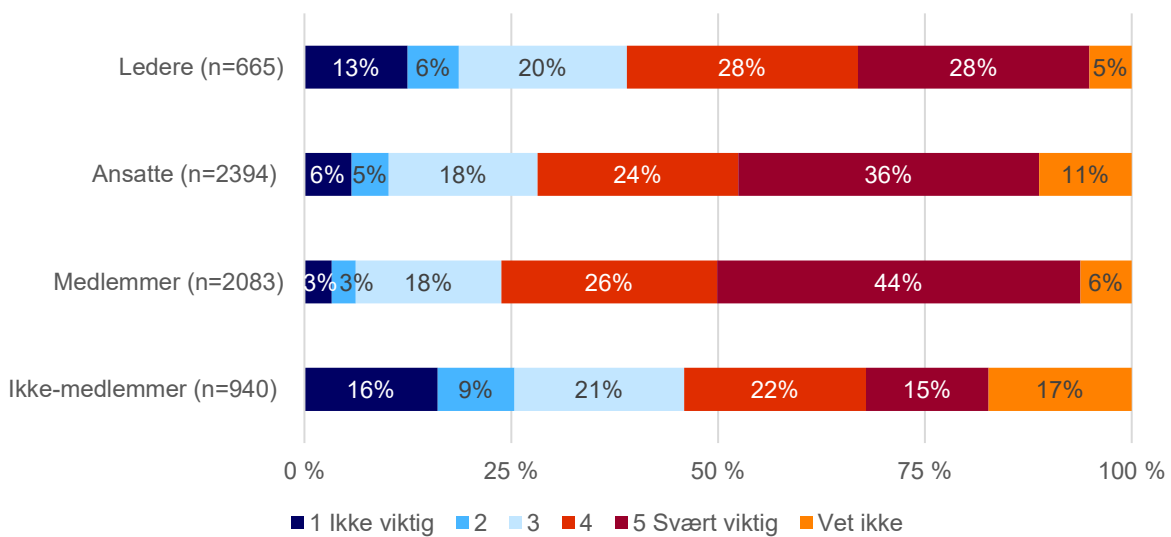
⁷ <https://www.norskilektorlag.no/info/laerer-ytrer-seg-om-skolenedleggelse-et-eksempel-pa-offentlige-ansattes-ytringsfrihet/>

⁸ <https://www.aftenposten.no/meninger/kronikk/i/3MJJP/laerere-blir-anklaget-for-rasisme-frykter-aa-bli-filmet-i-klasserommet>

Selv om 55 prosent av de ansatte innen forsvar, politi og rettsvesen i utvalget vårt svarer at de er opptatte av intern yringsfrihet, skiller ikke disse seg signifikant fra ansatte i de andre bransjene. Vi vet derfor ikke om ansatte innen denne bransjen også skiller seg ut i det 'virkelige' arbeidslivet. Det vi imidlertid vet, er at det har vært en del utfordringene knyttet til varsling og varslingsrutiner innen forsvaret⁹ og politiet¹⁰, noe som ville kunne forklart et slikt resultatet. Her må vi imidlertid understreke at vi bare har svar fra 93 ansatte innen forsvar, politi og rettsvesen, og at resultatene kan skyldes tilfeldigheter.

Vårt neste tema er tillitsvalgte og partssamarbeid. Vi har spurt arbeidstakerne hvor viktig det er for dem at det er tillitsvalgte der de jobber, og hvor viktig det er at ledelsen prioriterer samarbeidet med de tillitsvalgte. Figur 5-6 viser svarfordelingen for det første spørsmålet for ledere, ansatte uten lederansvar, fagforeningsmedlemmer og ikke-medlemmer.

Figur 5-6 Hvor viktig er det at: Det er tillitsvalgte der du jobber. Svarfordeling etter lederansvar og fagforeningsmedlemskap.



I figur 5-6 ser vi at i underkant av halvparten av lederne svarer at det er viktig eller svært viktig for dem med tillitsvalgte der de jobber. Blant vanlige ansatte uten lederansvar ligger andelen på 60 prosent. Det er for andelen som svarer 'ikke viktig' og 'svært viktig' vi finner signifikant forskjell, med andre ord i gruppene som er enten sterk mot eller for. Vi finner større forskjeller i svarene når vi skiller på om arbeidstakerne er medlem av en fagforening eller ikke. Blant arbeidstakere som er medlem av en fagforening svarer 70 prosent at det er viktig eller svært viktig med lokale tillitsvalgte, mens tilsvarende andel blant ikke-medlemmene er på 37 prosent. Andelen som svarer at de ikke vet er over dobbelt så stor blant ikke-medlemmene som blant medlemmene. Oppsummert finner vi altså større forskjell mellom medlemmer og ikke-medlemmer enn mellom ledere og ansatte.

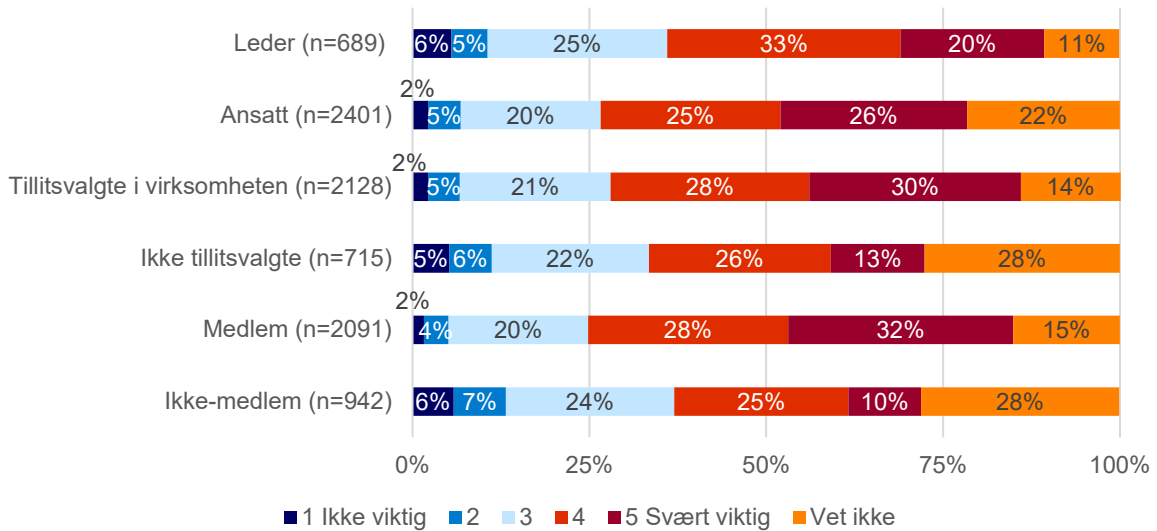
For at det skal ha noen praktisk betydning at det er tillitsvalgte til stede i virksomheten må ledelsen være villig til å sette av tid til partssamarbeid. Det er videre interessant å undersøke hvor viktig arbeidstakere tenker at dette samarbeidet er. Det neste vi har spurt om er hvor viktig det er

⁹ [https://www.forsvaretsforum.no/arbeidsliv-eirik-kristoffersen-forsvarssjef/ekstern-evaluering-av-varslingsystemet-klare-forbedringsomrader/295338](https://www.forsvaretsforum.no/arbeidsliv-eirik-kristoffersen-forsvarssjef/ekstern-evaluering-av-varslingssystemet-klare-forbedringsomrader/295338)

¹⁰ <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/opprettet-varslingsombud-for-politiet/id3047065/>

for arbeidstakerne at toppledelsen prioriterer samarbeidet med de tillitsvalgte. Figur 5-7 viser svarfordelingen blant ledere, vanlige ansatte, fagforeningsmedlemmer og ikke-medlemmer.

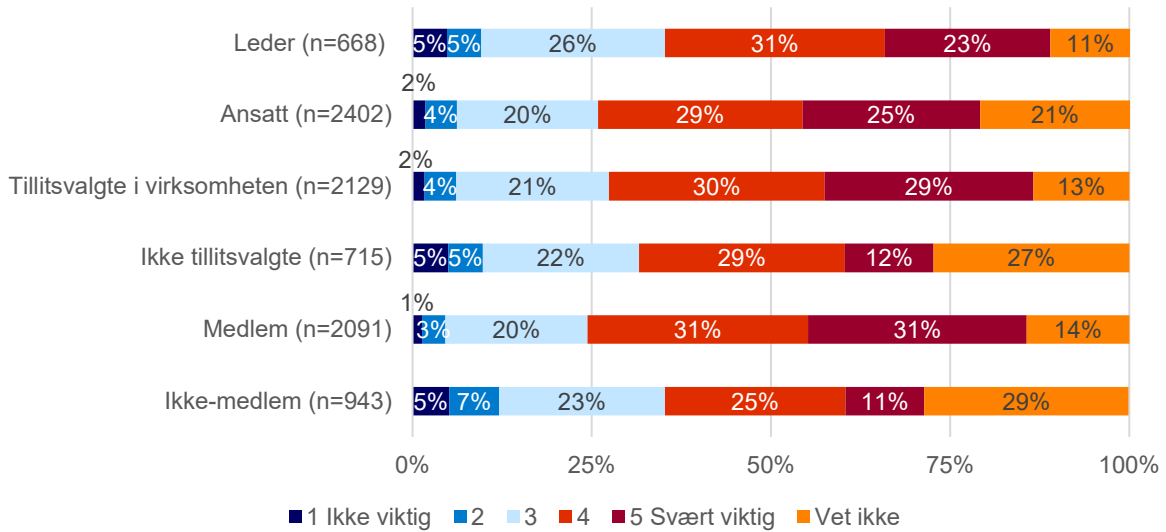
Figur 5-7 Hvor viktig er det at: Toppledelsen prioriterer samarbeid med de tillitsvalgte. Svarfordeling etter lederansvar, tillitsvalgte i virksomheten og fagforeningsmedlemskap.



Figur 5-7 viser at det er liten forskjell i svarene fra ledere og vanlige ansatte. I begge gruppene oppgir omtrent halvparten at det er viktig eller svært viktig for dem at toppledelsen prioriterer samarbeidet med de tillitsvalgte. Andelen som svarer at de ikke vet er imidlertid dobbelt så stor blant vanlige ansatte. Også for dette spørsmålet finner vi større forskjell mellom arbeidstakere som er medlem av en fagforening og de som ikke er det enn mellom ledere og ansatte. Blant medlemmene svarer 60 prosent at toppledelsens prioritering av partssamarbeidet er viktig eller svært viktig, mens andelen bare er 35 prosent blant ikke-medlemmene. En stor andel av ikke-medlemmene, 28 prosent, svarer også at de ikke vet om dette er viktig for dem, de har altså ikke gjort deg opp noen mening.

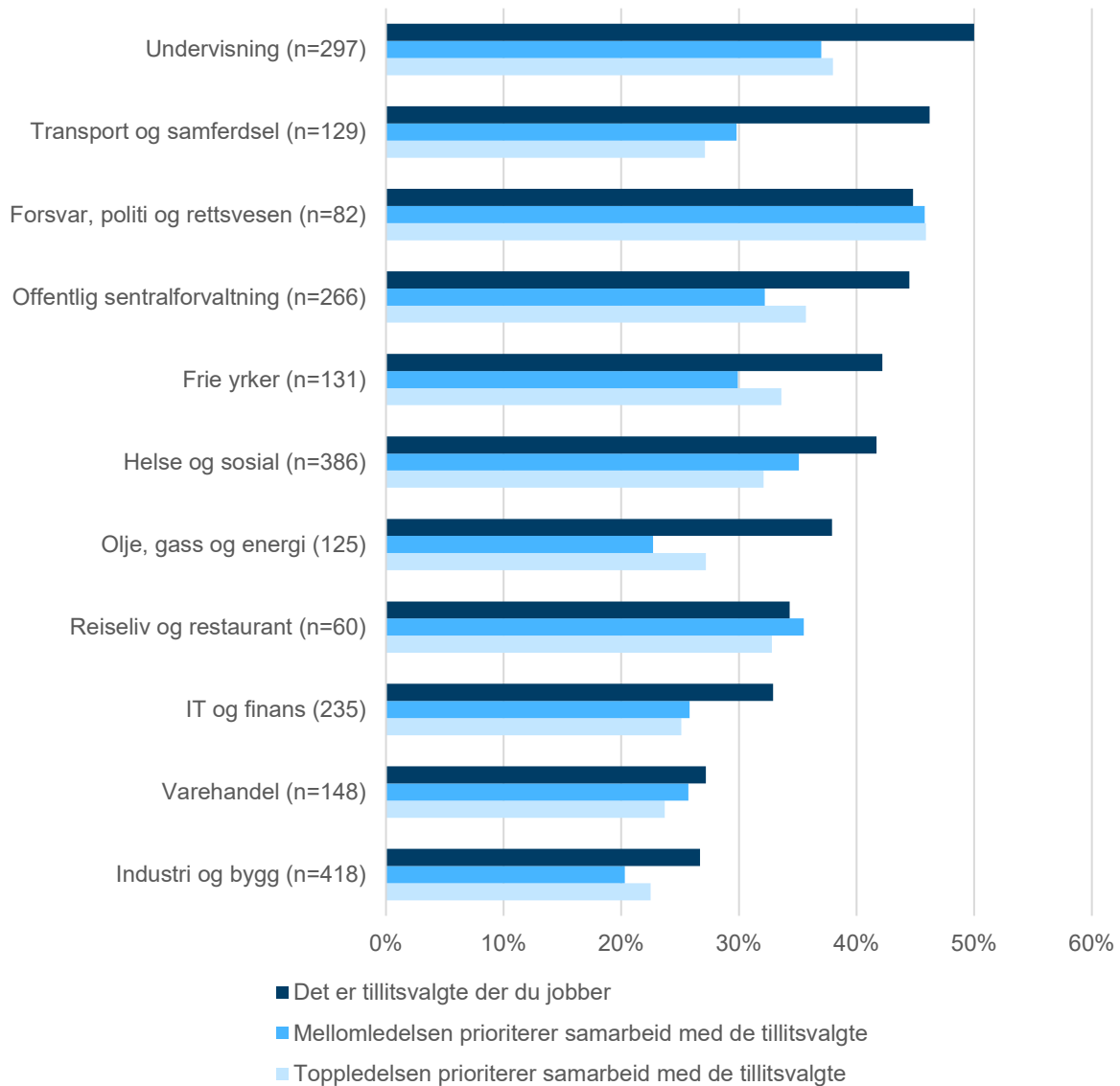
Partssamarbeid kan foregå på flere nivåer i virksomheten. Vi har derfor også spurt om hvor viktig det er for arbeidstakerne at mellomledelsen prioriterer samarbeidet med de tillitsvalgte. I figur 5-8 skiller vi igjen mellom svar fra ledere, vanlige ansatte, fagforeningsmedlemmer og ikke-medlemmer.

Figur 5-8 Hvor viktig er et at: Mellomledelsen prioriterer samarbeid med de tillitsvalgte. Svarfordeling etter lederansvar, tillitsvalgte i virksomheten og fagforeningsmedlemskap.



Figur 5-8 viser at svarfordelingen er tilnærmet lik som for spørsmålet om toppledelsens prioritering av samarbeidet. Vi finner at omtrent halvparten av lederne og halvparten av de vanlige ansatte svarer at det er viktig eller svært viktig at mellomledelsen prioriterer samarbeidet med de tillitsvalgte. Andelen blant fagforeningsmedlemmer er 62 prosent og tilsvarende andel blant ikke-medlemmer er 36 prosent. Ser man svarene på dette spørsmålet i sammenheng med det forrige, tyder funnene på at arbeidstakerne vurderer partssamarbeidet på lavere nivå i virksomheten som like viktig som partssamarbeidet på øverste nivå.

Videre analyse viser at kvinner er litt mer opptatt av å ha tillitsvalgte og at ledelsen prioriterer samarbeid. Alder har noe betydning, de eldste aldersgruppene er opptatt av prioriteringen, men ikke så opptatt av at det er tillitsvalgte til stede. Sektor har også noe betydning, det er tegn til at arbeidstakere i privat sektor er noe mindre opptatt av dette. Sektor kan imidlertid skjule store forskjeller mellom bransjer, og figur 5-9 viser andelen som har svart svært viktig på de tre spørsmålene. Her har vi valgt å ta ut 'vet ikke' fordi vi er ute etter fordelingen blant de som har gjort seg opp en mening.

Figur 5-9 Andel som svarer at det er svært viktig at.... Minste n i parentes.

I figur 5-9 ser vi at halvparten av de ansatte innen undervisning er svært opptatt av at det er tillitsvalgte til stede der de jobber. Andelen er signifikant større enn i IT og finans, varehandel, og industri og bygg. Industri/bygg skiller seg ut ved at det er signifikant færre som er opptatte av at det er tillitsvalgte til stede sammenliknet med seks av de andre bransjene¹¹. Dette funnet er noe overraskende ettersom det spesielt innenfor industrien er lang tradisjon for partssamarbeid. Varehandel skiller seg signifikant fra undervisning, transport/samferdsel og offentlig sentralforvaltning ved at færre er opptatt av å ha tillitsvalgte på arbeidsplassen. Dette er en bransje med svakere tradisjoner for partssamarbeid og funnet er derfor ikke like overraskende. Både industri/bygg og varehandel skiller seg også fra flere av de andre bransjene¹², med store andeler om svarer at det ikke er viktig for dem med lokale tillitsvalgte, hhv. 13 og 18 prosent.

Innen forsvar, politi og rettsvesen finner vi at i underkant av halvparten av de ansatte er opptatt av at toppledelsen og mellomledelsen prioriterer samarbeidet med de tillitsvalgte. Denne andelen

¹¹ Undervisning, transport/samferdsel, forsvar/politi/rettsvesen, offentlig sentralforvaltning, frie yrker og helse/sosial.

¹² Undervisning, offentlig sentralforvaltning, frie yrker og helse/sosial. Varehandel skiller seg også signifikant fra olje/gass/energi.

skiller seg signifikant fra andelene innen industri/bygg, IT/finans, varehandel¹³ og olje/gass/energi¹⁴. I Medbestemmelsesbarometeret 2022 fant vi at partssamarbeidet i en del offentlige virksomheter oppleves som overlatt til HR (Hagen og Dahl, 2023). Det at samarbeidet blir overlatt til andre kan bidra til at de ansatte opplever det som mer viktig at toppledelsen og mellomledelsen prioriterer det. Her må vi imidlertid ta forbehold når det gjelder resultatet ettersom vi bare har svar fra 82 ansatte innen forsvar, politi og rettsvesen.

1.2 5.4 Tillitsvalgtes rolle

Er det slik at arbeidstakerne er mer tilbøyelige til å tenke at ledelsen bør prioritere partssamarbeidet hvis de tillitsvalgte er flinke i jobben sin? I tabell 5-1 ser vi på sammenhengene mellom de tre målene for kvaliteten på de tillitsvalgte og arbeidstakernes vurdering av hvor viktig det er at ledelsen prioriterer partssamarbeidet.

Tabell 5-1 Korrelasjonsanalyse av kvaliteten på de tillitsvalgte og vurderingen av partssamarbeidets viktighet.

Hvor viktig er det at... (ikke viktig til viktig)	Tillitsvalgte... (uenig til enig)		
	...gjør en god jobb med å representere de ansattes interesser	...mangler ofte kompetanse	...er flinke til å spørre medlemmene sine om innspill
Toppledelsen prioriterer samarbeid med de tillitsvalgte	.281**	-.129**	.197**
Mellomledelsen prioriterer samarbeid med de tillitsvalgte	.240**	-.114**	.163**
Minste N	1798	1746	1732

**Signifikant på 0,01-nivå.

Tabell 5-1 viser at tillitsvalgte som er gode til å representere de ansattes interesser er de kvaliteten som har størst betydning for arbeidstakernes vurdering av om ledelsen bør prioritere samarbeidet. Det at tillitsvalgte er flinke til å spørre medlemmene om innspill har også en positiv betydning, men her er sammenhengene svakere. Vi finner bare veldig svake sammenhenger mellom tillitsvalgtes kompetanse og vurderingen av om ledelsen bør prioritere samarbeidet med de tillitsvalgte.

5.5 Et tredelt demokrati i arbeidslivet

I dette kapitlet har vi forsøkt å kartlegge hvilke sider ved arbeidet som er viktig for arbeidstakerne. Vi har delt inn i positiv frihet (handlingsevne, mulighet for utfoldelse), negativ frihet (handlingsmuligheter) og legitimitet (yringer og partsamarbeid).

Disse prioriteringene henger i liten grad sammen med arbeidstakernes tilfredshet med ulike forhold ved jobben. Det er for eksempel ikke slik at arbeidstakere som er spesielt opptatt av å selv kunne bestemme sin egen arbeidstid er mer eller mindre fornøyd med ledelsen, eller at

¹³ Bare for spørsmålet om toppledelsen.

¹⁴ Bare for spørsmålet om mellomledelsen.

arbeidstakere som er spesielt opptatt av yringsfrihet eller at det er tillitsvalgte i virksomheten er mer eller mindre fornøyd med HR.

Vårt bilde av 'demokrati i arbeidslivet' bygger på den forståelse av autonomi vi satte opp i kapittel 1: arbeidstakerne skal ha individuell frihet bygget på handlingsevne og handlingsmuligheter og de skal ha muligheten til å vurdere legitimiteten i de strukturer som styrer virksomheten. Her var vi opptatt av mulighet for meningsdannelse og vekten på representative ordninger.

Funnene viser at arbeidstakerne er opptatt av faget sitt og av å kunne levere god kvalitet. Videre er de også opptatt av å kunne snakke fritt, at det er tillitsvalgte på plass og at ledelsen prioriterer partssamarbeid. Vi setter altså opp en tredeling: individuell innflytelse, yringsfrihet og representativ innflytelse.

Dette kan også forstås som de tre delene av 'demokrati i arbeidslivet'. Tema i dette kapitlet er hvor viktig disse tre delene er for arbeidstakerne. Dette gir oss to viktige spørsmål. Det første kan kobles til debatten om hvorvidt individuelle og representative ordninger står i motsetning til hverandre (se avsnitt 3.5). Er det slik at arbeidstakere som er opptatt av individuell frihet er mindre opptatt av representative ordninger? For det andre, hvordan henger ønsker om yringsfrihet sammen med henholdsvis individuelle og representative ordninger?

Resultatene presentert i tabell 5-2 viser til det første spørsmålet.

Tabell 5-2 Korrelasjonsanalyse av vurderingen av individuell frihet og viktigheten av representative ordninger.

	Hvor viktig er det at ... (ikke viktig til viktig)		
	Det er tillitsvalgte der du jobber	Toppledelsen prioriterer samarbeid med de tillitsvalgte	Mellomledelsen prioriterer samarbeid med de tillitsvalgte
Hvor viktig er det: Utvikle deg faglig	.145**	.246**	.195**
Hvor viktig er det: Bruke faglig/profesjonelt skjønn	.110**	.230**	.195**
Hvor viktig at du selv kan bestemme: Hvordan du utfører arbeidsoppgavene	.042*	.137**	.118**
Hvor viktig at du selv kan bestemme: Kvaliteten på produktet eller tjenesten du leverer	.053**	.179**	.150**
Minste N	2724	2454	2496

*Signifikant på 0,05-nivå. **Signifikant på 0,01-nivå.

I tabell 5-2 har vi skilt mellom de to typene individuell frihet. Det er en svært svak sammenheng mellom å synes positiv frihet er viktig og det å synes at det er viktig å at det er tillitsvalgte i virksomheten. Når det gjelder negativ frihet er det ingen sammenheng. Arbeidstakere som synes at individuell frihet er viktig har ikke større sannsynlighet for å svare at det er viktig at det er tillitsvalgte i virksomheten. Konklusjonen blir altså at vi ikke finner noen motsetning mellom det å være opptatt av fag og det å være opptatt av tillitsvalgte.

Denne analysen bygger på spørsmål om hva arbeidstakerne synes er viktig. Men, det er nok rimelig å anta at svarene også bygger på de erfaringene de har med tillitsvalgte i virksomheten. Er erfaringen at de tillitsvalgte har liten innflytelse på faglige spørsmål, er det nok mindre sannsynlighet for at man svarer at tillitsvalgte er viktig. Det er altså mulighet for at sammenhengen ville vært sterkere dersom vi hadde spurt om det var viktig at 'det er tillitsvalgte som har innflytelse i virksomheten'.

En slik antagelse styrkes når vi ser på sammenhengen mellom viktigheten av at ledelsen prioriterer samarbeidet og viktigheten av individuell frihet, her er sammenhengene langt høyere. Arbeidstakere som synes faglig frihet er viktig, er mer tilbøyelige til å svare at det er viktig at ledelsen prioriterer partssamarbeid. Sammenhengen er sterkest når det gjelder positiv frihet. Vi kan altså slå fast at det ikke er noen motsetning mellom det å ønske seg individuell frihet og det å mene at partssamarbeid (eller representative ordninger) er viktig.

Vårt neste spørsmål handler om sammenhengen mellom ytringer og individuell og representativ innflytelse.

Tabell 5-3 Korrelasjonsanalyse av individuell og representativ innflytelse og ytringer (ikke viktig til viktig).

	Hvor viktig er det at de ansatte kan si hva de vil om	
	virksomheten offentlig	virksomheten internt
Hvor viktig er det: Utvikle deg faglig	.159**	.221**
Hvor viktig er det: Bruke faglig/profesjonelt skjønn	.144**	.299**
Hvor viktig at du selv kan bestemme: Hvordan du utfører arbeidsoppgavene	.130**	.236**
Hvor viktig at du selv kan bestemme: Kvaliteten på produktet eller tjenesten du leverer	.105**	.197**
Hvor viktig er det: Det er tillitsvalgte der du jobber	.198**	.215**
Hvor viktig er det: Toppledelsen prioriterer samarbeid med de tillitsvalgte	.180**	.287**
Hvor viktig er det: Mellomledelsen prioriterer samarbeid med de tillitsvalgte	.192**	.260**
Minste N	2428	2454

**Signifikant på 0,01-nivå.

Øverste del av tabell 5-3 viser sammenhengen mellom individuell frihet og muligheten til å si hva man vil om virksomheten. Analysen viser at det er en sterk sammenheng mellom å mene at individuell frihet er viktig og det å mene at det er viktig at de ansatte kan si hva de vil om virksomheten internt. Sammenhengen gjelder også offentlige ytringer, men den er langt svakere.

Neste del av tabellen viser sammenhengen mellom å verdsette muligheten til å ytre seg og viktigheten av representative ordninger. Igjen finner vi sterke sammenhenger: Dersom man synes tillitsvalgte og partssamarbeid er viktig, er det større sannsynlighet for at man også synes frie ytringer er viktig. Også her er sammenhengen sterkest når det gjelder interne ytringer.

Analysen sammenhengen mellom hvor viktig de ansatte vurderer de tre delene vi har lagt inn i 'demokrati i arbeidslivet'. Vi finner ingen støtte for at individuelle og representative ordninger står i motsetning til hverandre – arbeidstakere som er opptatt av individuell frihet er også opptatt av partssamarbeid. Og videre: Arbeidstakere som er opptatt av individuell frihet er også opptatt av ytringsfrihet, og det samme gjelder arbeidstakere som er opptatt av representative ordninger.

5.6 Hovedpunkter

- Faglig utvikling og muligheten til å bruke faglig/profesjonelt skjønn er viktig for et stort flertall av arbeidstakerne.
- Et klart flertall svarer også at det er viktig for dem å selv bestemme kvalitet og arbeidsutførelse.

- Det er små eller ingen forskjeller mellom grupper av ansatte når det gjelder betydning av fag og kvalitet.
- Ytringsfrihet i form av å kunne si hva man vil om virksomheten internt er også viktig for det store flertallet. Retten til å ytre seg offentlig får langt mindre oppslutning.
- Også representative ordninger og partssamarbeid er viktig for et flertall av arbeidstakerne, men her er det viktige forskjeller mellom ledere og ansatte og mellom medlemmer og ikke-medlemmer av fagforening.
- Arbeidstakerne gir ikke inntrykk av at individuell og representativ innflytelse står i motsetning til hverandre, vi finner derimot klare sammenhenger mellom de ulike ønskene for innflytelse. Det er også klare sammenhenger mellom å verdsette individuell og representative ordninger og muligheten til frie ytringer internt.
- Faglig utfoldelse og faglig utvikling er den viktigste formen for individuell innflytelse.

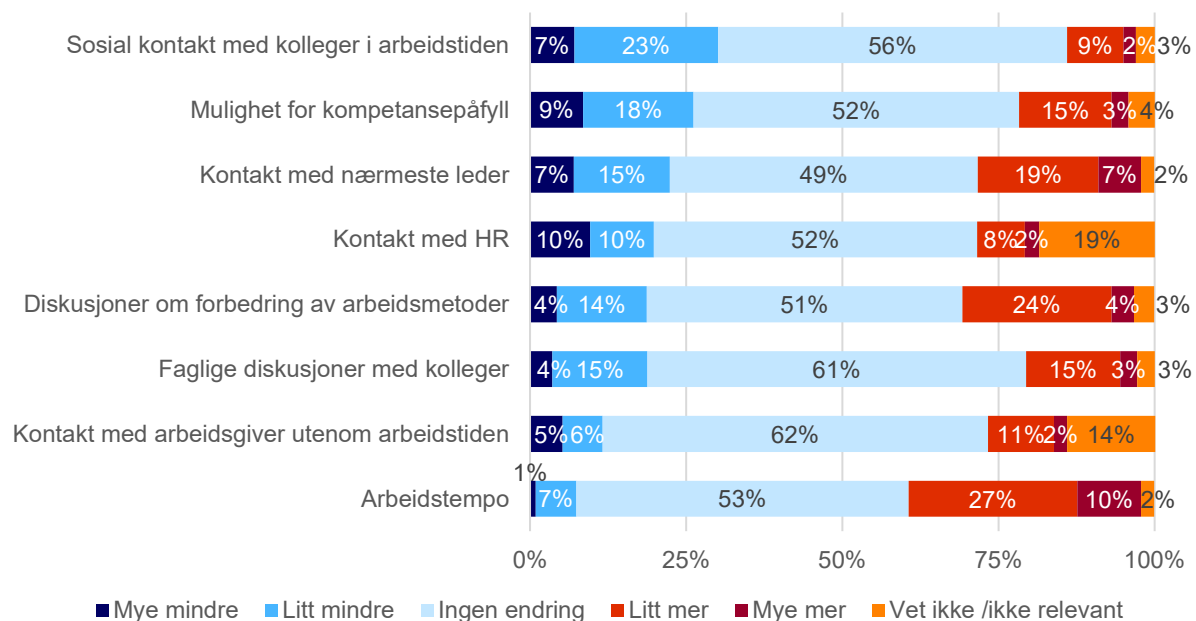
6 Tilfredshet og opplevelser

Analysen så langt har vist at norske arbeidstakere er opptatt av faglig innflytelse, ytringsfrihet og av at ledelsen prioriterer partssamarbeid. I dette kapitlet er det ikke arbeidstakernes ønsker om hvordan ting skal være, men opplevelsen av hvordan ting er på arbeidsplassen som står i sentrum. Først ser vi på hvilke endringer i arbeidshverdagen arbeidstakerne har registret, før vi ser nærmere på tidspress, goder og til slutt rettferdighet. Hele veien er vi opptatt av hvorvidt vi finner en sammenheng med trivsel.

6.1 Endringer på arbeidsplassen

Vi har bedt respondentene ta stilling til i hvilken grad de har opplevd endringer i ulike forhold ved arbeidet i løpet av de siste tre årene. Figur 6-1 viser svarfordelingen for de åtte forholdene vi spurte om. Siden vi spør om endring de siste tre årene har vi bare tatt med svar fra arbeidstakere som har jobbet samme sted i minst tre år.

Figur 6-1 Ta utgangspunkt i de tre siste årene. I hvilken grad har du opplevd endringer når det gjelder... Svarfordeling (N=2202-2208). Bare arbeidstakere med minst tre års ansiennitet.



Den største – eller den endringen flest arbeidstakere peker på – er økt arbeidstempo. Her er andelen som rapporterer om litt mer eller mer på 37 prosent. Deretter komme sosial kontakt med kolleger i arbeidstiden, hvor 30 prosent rapporterer om at dette har minket litt eller mye. 28 prosent svarer at det er blitt litt eller mye mer diskusjoner om forbedringer av arbeidsmetoder, og 26 prosent svarer at de har fått litt eller mye mer kontakt med nærmeste leder.

Hvilken betydning har så endringene for ansatte trivsel? I tabell 6-1 vises sammenhengene mellom endringene i de ulike forholdene og tilfredsheten med de ulike forholdene ved jobben. Vi har bare tatt med svar fra arbeidstakere som har jobbet samme sted i minst tre år.

Tabell 6-1 Korrelasjonsanalyse av tilfredshet med og endringer i forhold ved jobben. Bare arbeidstakere med minst tre års ansiennitet.

Tilfredshet med... (misfornøyd til fornøyd)	Endringer siste tre år (mindre til mer)							
	Sosial kontakt	Faglige diskusjoner	Arbeids- metoder	Nærmeste leder	HR	Arbeids- tempo	Påfyll komp	Utenom arbeidstid
Toppledelsen i virksomheten	.182**	.241**	.262**	.270**	.275**	-.046*	.287**	.175**
Din nærmeste leder	.180**	.192**	.218**	.424**	.207**	0.011	.232**	.180**
Organisering av arbeidet	.234**	.234**	.234**	.234**	.234**	-.075**	.312**	.156**
Muligheten til bruk av faglig/profesjonelt skjønn	.171**	.234**	.295**	.242**	.168**	-0.007	.238**	.138**
Arbeidstempo	.187**	.241**	.217**	.219**	.179**	-.224**	.288**	.073**
Informasjon fra ledelsen	.174**	.174**	.174**	.219**	.264**	-0.041	.284**	.183**
HR	.195**	.236**	.257**	.219**	.415**	-0.039	.297**	.155**
Krav til rapportering	.181**	.225**	.199**	.219**	.252**	-.105**	.279**	.080**
De digitale verktøyene du bruker	.182**	.217**	.211**	.180**	.148**	-.090**	.232**	.081**
Arbeidsmiljøet	.231**	.262**	.259**	.243**	.243**	-0.016	.244**	.125**
Muligheten til å kombinere arbeid og privatliv på en god måte	.200**	.237**	.225**	.212**	.154**	-.160**	.262**	.116**
Minste N	1856	1863	1876	1876	1681	1874	1845	1655

*Signifikant på 0,05-nivå. **Signifikant på 0,01-nivå.

Arbeidstakere som svarer at de har fått mer sosial kontakt med kollegaer i arbeidstiden er gjennomgående mer fornøyd med ulike forhold ved arbeidet. Det samme gjelder dersom man har opplevd flere faglige diskusjoner med kolleger og diskusjoner om forbedring av arbeidsmetoder. Også mer kontakt med nærmeste leder og med HR virker positivt inn på arbeidstakernes tilfredshet, særlig når det gjelder tilfredsheten med henholdsvis nærmeste leder og HR. Også de som har opplevd at muligheten for kompetansepåfyll har økt er mer fornøyd med ulike forhold ved jobben.

Når det gjelder endringer i arbeidstempo og kontakt med arbeidsgiver utenom arbeidstid er bildet noe annerledes. Økning i arbeidstempo synes å senke tilfredsheten med arbeidstempo, og også, selv om sammenhengen er svakere, muligheten til å kunne kombinere arbeid og fritid på en god måte. Mer kontakt med arbeidsgiver utenom arbeidstiden har en svak positiv effekt på flere av områdene i tabellen. Muligheten til 'å koble av' har vært mye diskutert den siste tiden, men vi finner få tegn i vårt materiale på at høyere arbeidstempo og mer kontakt med arbeidsgiver på fritiden oppleves som problematisk.

Økning i arbeidstempo henger ikke sammen med hvor tilfredse arbeidstakerne er med ulike forhold ved jobben. Dette kan, slik vi var inne på i kapittel 1, knyttes til at arbeidstakernes evne til å håndtere stress henger sammen med høy grad av innflytelse. Som vist i kapittel 1 har norske arbeidstakere høy grad av innflytelse på arbeidet sitt sammenliknet med andre europeiske land. En alternativ hypotese kan være at økt arbeidspress oppleves som noe allment, noe som gjelder hele arbeidsmarkedet. Økt arbeidstempo er dermed 'ingens skyld' og dette påvirker dermed ikke hvor fornøyd man mer med de ulike forholdene vi har spurt om.

Vi har også sett på hvorvidt ledelses- og styringsformene henger sammen med endringer i forhold ved jobben. Her er – som tabell 6-2 viser – bildet ganske klart.

Tabell 6-2 Korrelasjonsanalyse av ledelses- og styringsformene og endringer i forhold ved jobben. Bare arbeidstakere med minst tre års ansiennitet.

Endringer (mindre til mer)	Ledelses- og styringsformene (uenig til enig)		
	Åpenhet	Formalisering	Kontroll
Sosial kontakt med kolleger i arbeidstiden	.227**	-.166**	-.158**
Faglige diskusjoner med kolleger	.265**	-.218**	-.191**
Diskusjoner om forbedring av arbeidsmetoder	.323**	-.230**	-.256**
Kontakt med nærmeste leder	.330**	-.249**	-.230**
Kontakt med HR	.251**	-.263**	-.175**
Arbeidstempo	-0.01	.129**	.081**
Mulighet for kompetansepåfyll	.326**	-.253**	-.203**
Kontakt med arbeidsgiver utenom arbeidstiden	.181**	-.141**	-.091**
Minste N	2310	2310	2310

**Signifikant på 0,01-nivå.

Arbeidstakere som svarer at ledelsen i stor grad er preget av åpenhet har en større sannsynlighet for å svare at de har fått mer sosial kontakt, flere diskusjoner, mer kontakt med ledelsen og HR, samt bedre mulighet for kompetansepåfyll. Tilsvarende finner vi at arbeidstakere som opplever høy grad av formalisering og kontroll har en større sannsynlighet for å oppleve det motsatte. Også her skiller endringer i arbeidstempo seg ut ved at vi ikke finner bare svært svake sammenhenger med ledelsesformene. Dette styrker hypotesen om at krav om økt arbeidstempo er noe allment.

Til slutt i dette delkapittelet skal vi se på hvorvidt endringene i forhold ved jobben henger sammen med innflytelse. Endringer kan påvirke graden av innflytelse, men innflytelse kan også gi arbeidstakeren muligheter til å initiere eller forhindre endringer. Vi kan dermed ikke si sikkert hvilken vei sammenhengene går, altså om det er endringene som påvirker innflytelsen eller omvendt.

Tabell 6-3 Korrelasjonsanalyse av endringer ved forhold på arbeidsplassen og individuell innflytelse. Bare arbeidstakere med minst 3 års ansiennitet. Minste N=1397.

Endringer (mindre til mer)	Innflytelse (lite til mye)			Endring i individuell innflytelse (mindre til mer)
	Arbeid	Organisering	Virksomhet	
Sosial kontakt med kolleger i arbeidstiden	.132**	.149**	.135**	.273**
Faglige diskusjoner med kolleger	.158**	.198**	.204**	.312**
Diskusjoner om forbedring av arbeidsmetoder	.184**	.187**	.181**	.347**
Kontakt med nærmeste leder	.174**	.186**	.190**	.362**
Kontakt med HR	.085**	.158**	.187**	.296**
Arbeidstempo	0.019	-.140**	0.02	-0.021
Mulighet for kompetansepåfyll	.144**	.235**	.220**	.329**
Kontakt med arbeidsgiver utenom arbeidstiden	.051*	.101**	.104**	.245**

*Signifikant på 0,05-nivå. **Signifikant på 0,01-nivå.

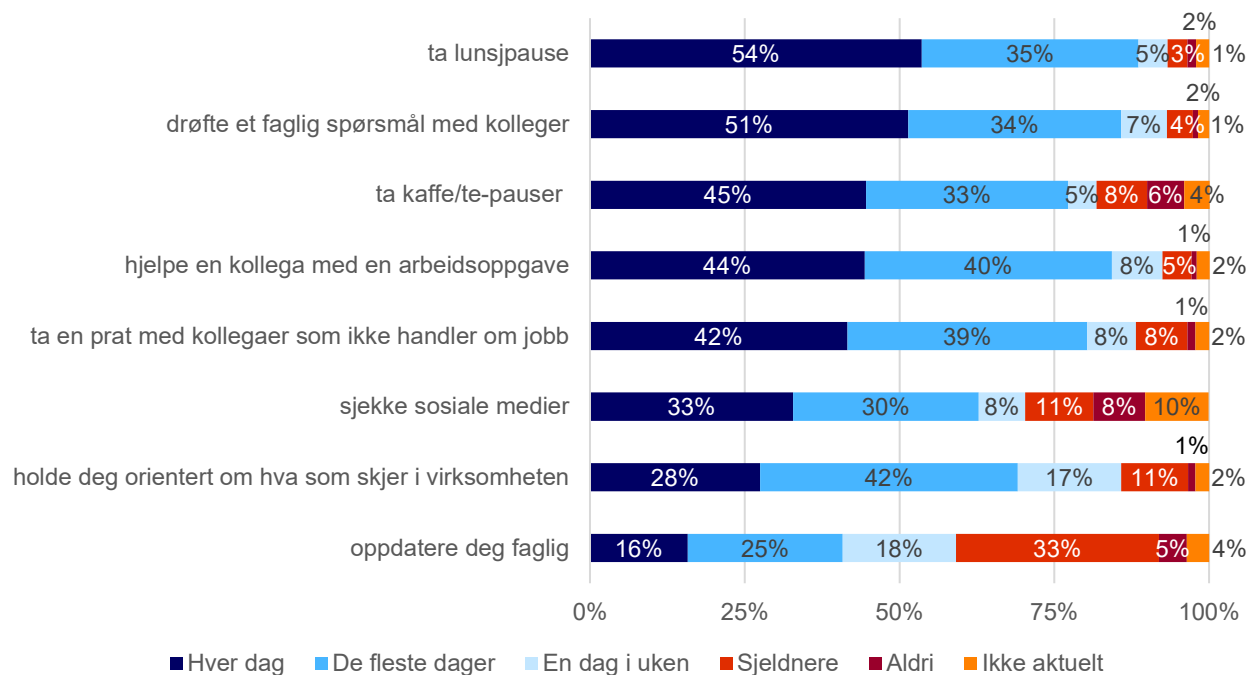
Vi finner tegn til at endringer i forhold ved jobben og innflytelse på de tre nivåene arbeid, organisering og virksomhet henger sammen, men sammenhengene er nokså svake. Ber vi arbeidstakerne ta stilling til utviklingen i innflytelse på saker som er viktig for dem finner vi langt

sterkere sammenhenger. Dersom arbeidstakeren opplever at egen innflytelse har økt er sannsynligheter større for at hen også har opplevd å få mer av de ulike forholdene ved jobben. Unntaket er igjen endring i arbeidstempo. Her finner vi ingen sammenheng med hvordan den enkelte opplever sin innflytelse på arbeid og virksomhet og bare en svært svak sammenheng med innflytelse på organisering.

6.2 Tidspress

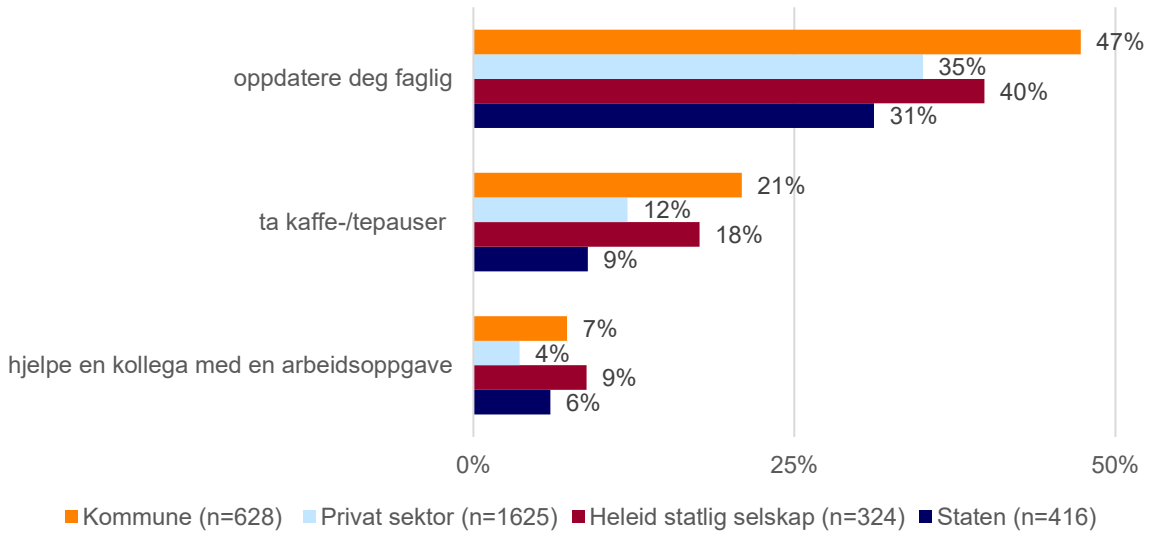
Hvorfor endringer i arbeidstempo verken henger sammen med trivsel, styringsformer eller innflytelse har vi ikke noe godt svar på. Vi har imidlertid spurt respondentene om hva de har tid til i løpet av en arbeidsdag.

Figur 6-2 I løpet av arbeidsdagen, hvor ofte har du tid til å.... Svarfordeling (minste N=3068).



De aller fleste arbeidstakerne har tid til å ta lunsjpause, kaffe/te-pause, prate med kolleger og drøfte faglige spørsmål hver dag eller de fleste dager. Nederst i figuren finner vi 'oppdatere deg faglig'. Her er andelen som kan gjøre dette hver dag eller de fleste dager 40 prosent. I det følgende skal vi se litt nærmere på tre av disse aktivitetene: faglig oppdatering, kaffe/te-pause og hjelpe kollega. I figur 6-6 vises andelen som svarer sjeldnere enn en dag i uka eller aldri fordelt på sektor.

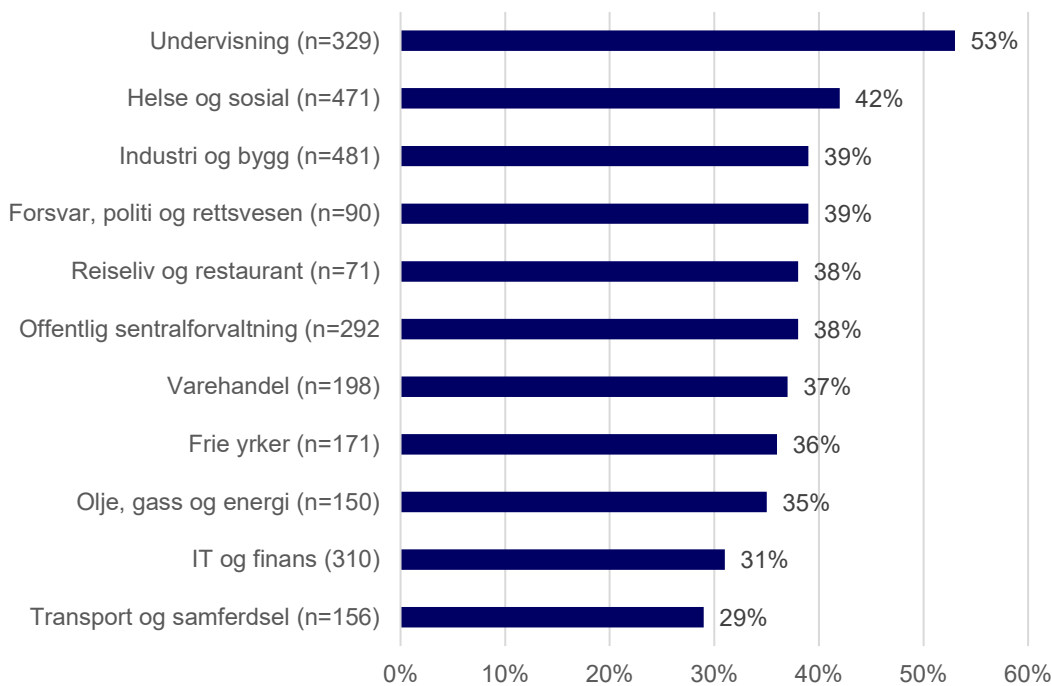
Figur 6-3 Andel som svarer sjeldnere enn en dag i uken/aldri om kaffe/te-pause, oppdatere deg faglig og hjelpe kollega fordelt etter sektor.



Figuren 6-6 viser at det er forskjeller mellom sektorene, men det er hovedsakelig kommunene som skiller seg signifikant fra de andre. Kommunal sektor har en større andel arbeidstakere som aldri eller sjelden har tid til å oppdatere seg faglig, ta kaffe/te-pause og hjelpe en kollega. Når det gjelder å oppdatere seg faglig skiller kommunal sektor seg fra alle de tre andre, når det gjelder kaffe/te-pauser skiller de seg signifikant fra staten og privat sektor og når det gjelder å hjelpe en kollega er de signifikant forskjellige fra privat sektor.

Et av hovedfunnene fra kapittel 4 var at faglig utvikling er viktig for arbeidstakerne. Vi har derfor sett på hvordan muligheten for faglig oppdatering varierer med bransje.

Figur 6-4 Andel som svarer sjeldnere enn en dag i uken/aldri om faglig oppdatering fordelt etter bransje.



Sett på bakgrunn av at det er arbeidstakere i kommunal sektor som i minst grad har tid til faglige oppdatering er det ingen overraskelse at undervisning kommer øverst i figur 6-7. Undervisning skiller seg signifikant ut fra alle de andre bransjene. Vi finner i liten grad signifikante forskjeller mellom de andre bransjene.

I hvilken grad henger så tidspress sammen med tilfredshet? I tabell 6-4 ser vi på sammenhengen mellom i hvilken grad arbeidstakerne har tid til de ulike aktivitetene og tilfredshet med ulike forhold ved jobben.

Tabell 6-4 Korrelasjonsanalyse av tid til aktiviteter og tilfredshet med ulike forhold ved jobben.

Tilfredshet med... (misfornøyd til fornøyd)	Hvor ofte har du tid til å... (aldri til hver dag)				
	Ta kaffe-/tepause	Drøfte et faglig spørsmål	Hjelpe en kollega	Holde deg orientert	Oppdatere deg faglig
Topplederen i virksomheten	-.113**	-.145**	-.148**	-.207**	-.231**
Din nærmeste leder	-.137**	-.184**	-.140**	-.183**	-.183**
Organisering av arbeidet	-.127**	-.160**	-.133**	-.238**	-.235**
Muligheten til bruk av faglig/profesjonelt skjønn	-.111**	-.226**	-.186**	-.205**	-.158**
Arbeidstempo	-.216**	-.151**	-.151**	-.205**	-.272**
Informasjon fra ledelsen	-.106**	-.137**	-.105**	-.205**	-.264**
HR	-.050**	-.086**	-.085**	-.154**	-.143**
Krav til rapportering	-.078**	-.103**	-.120**	-.180**	-.160**
De digitale verktøyene du bruker	-.065**	-.097**	-.122**	-.187**	-.183**
Arbeidsmiljøet	-.162**	-.207**	-.205**	-.232**	-.184**
Muligheten til å kombinere arbeid og privatliv på en god måte	-.189**	-.211**	-.175**	-.238**	-.226**
Minste N	2939	3010	3002	2998	2949

**Signifikant på 0,01-nivå.

Mulighet til å ta pauser i arbeidet henger i liten grad sammen med tilfredshet, det er bare når det gjelder arbeidsmiljø og mulighet til å kombinere arbeid og privatliv at vi finner en svak negativ sammenheng, og en sterk når det gjelder tilfredshet med arbeidstempo, dersom arbeidstakerne ikke kan ta pauser er de mindre fornøyde.

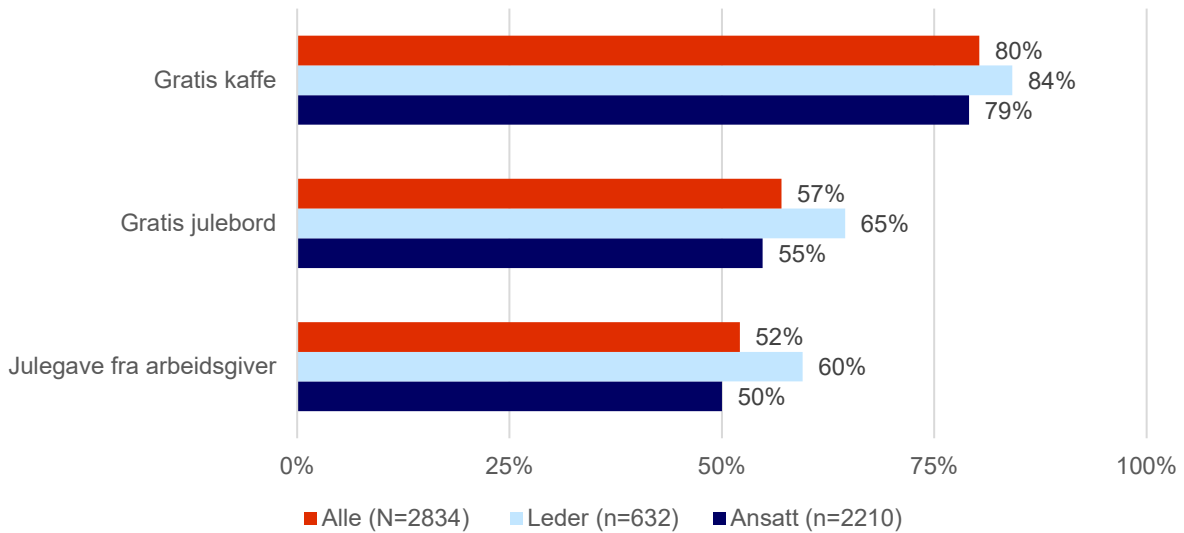
Mangel på tid til å drøfte et faglig spørsmål med kolleger henger i større grad sammen med tilfredshet, særlig tilfredsheten med muligheten til å bruke faglig skjønn og arbeidsmiljøet. Å ha tid til å hjelpe en kollega henger også sammen med muligheten til å bruke faglig skjønn og arbeidsmiljø.

Når det gjelder å oppdatere seg faglig finner vi flere og sterkere sammenhenger. Mangel på tid til faglig oppdatering henger altså sammen med trivsel. Det samme gjelder tid til å holde seg orientert om hva som skjer i virksomheten. Det at tid til å oppdatere seg faglig og holde seg orientert om hva som skjer i virksomheten har størst betydning for arbeidstakernes grad av tilfredshet med ulike forhold ved jobben passer inn med funnene av at faglig utvikling og faglige spørsmål oppleves som viktig.

6.3 Goder

Innledningsvis var vi opptatt av skillet mellom indre og ytre motivasjon. Der refererte vi til flere som hevdet av arbeidstakere primært lar seg motivere av det indre, altså at arbeidet er givende og interessant i seg selv. I dette avsnittet måler vi hvorvidt ytre motivasjon også er viktig, her definert som goder de mottar fra arbeidsgiver.

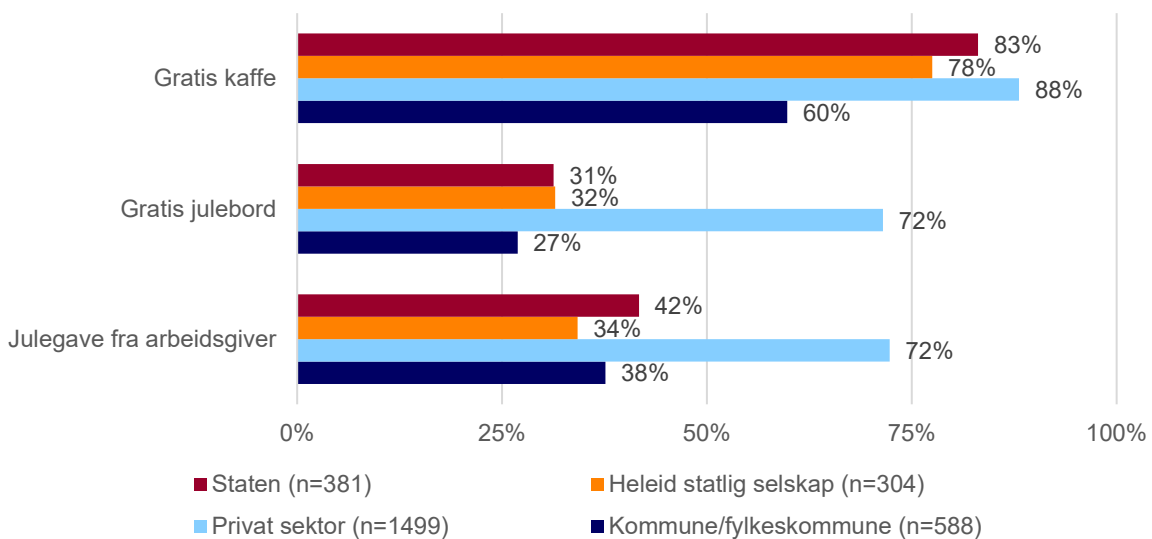
Figur 6-5 Hvilke av følgende goder har dere på din arbeidsplass? Svarfordeling totalt og fordelt etter lederansvar.



80 prosent av norske arbeidstakere får gratis kaffe på jobben, 57 prosent får gratis julebord og 52 prosent får julegave fra sin arbeidsgiver. Vi finner ingen signifikante forskjeller mellom ledere og vanlige ansatte.

Vi forventet å finne forskjeller mellom offentlig og privat sektor når det gjelder goder på arbeidsplassen, og figur 6-10 bekrefter dette.

Figur 6-6 Hvilke av følgende goder har dere på din arbeidsplass? Svarfordeling etter sektor.



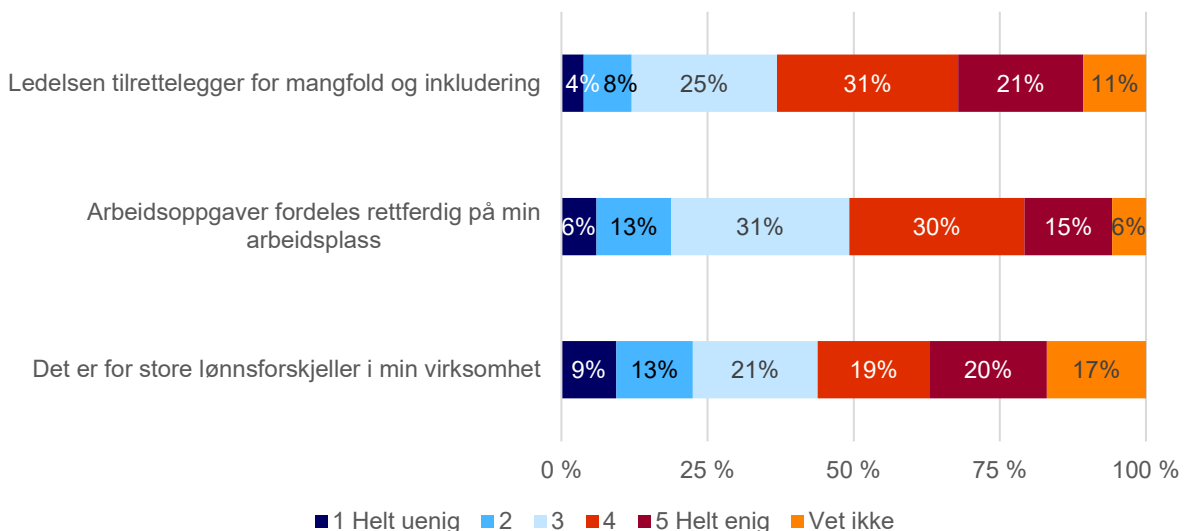
Kommunal sektor skiller seg signifikant fra de andre sektorene med en lavere andel som svarer at de får gratis kaffe. Også færre ansatte i staten og statlige virksomheter får gratis kaffe sammenliknet med arbeidstakerne i privat sektor. Når det gjelder julebord og julegave skiller privat sektor seg ut med høyere andeler enn i alle de tre andre sektorene. Oppsummert må altså 4 av 10 kommunalt ansatte betale kaffen sin selv. Under en tredjedel av de ansatte i offentlig sektor (totalt) får betalt julebord og om lag en tredjedel får julegave.

I hvilken grad henger så goder sammen med ansattes trivsel? Her fant vi ingen sammenhenger. Det er altså ikke slik at manglende raushet gjør arbeidstakerne mer misfornøyde med ulike forhold ved jobben.

6.4 Rettferdighet

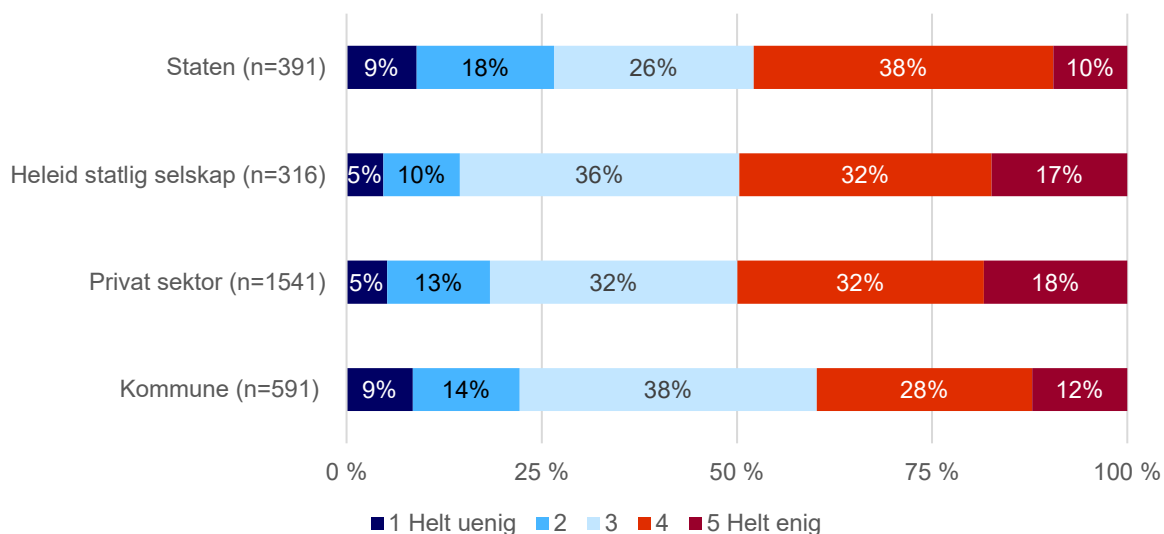
Det siste vi er opptatt av i dette kapitlet er mangfold og rettferdig fordeling. Vi har spurt arbeidstakerne om i hvilken grad de er enige i tre påstander om arbeidsplassen sin: i) at ledelsen tilrettelegger for mangfold og inkludering, ii) at arbeidsoppgaver fordeles rettferdig og iii) at det er store lønnsforskjeller på arbeidsplassen. Svarfordelingen er vist i figur 6-11.

Figur 6-7 Ta stilling til følgende påstander. Svarfordeling (minste N=3074).



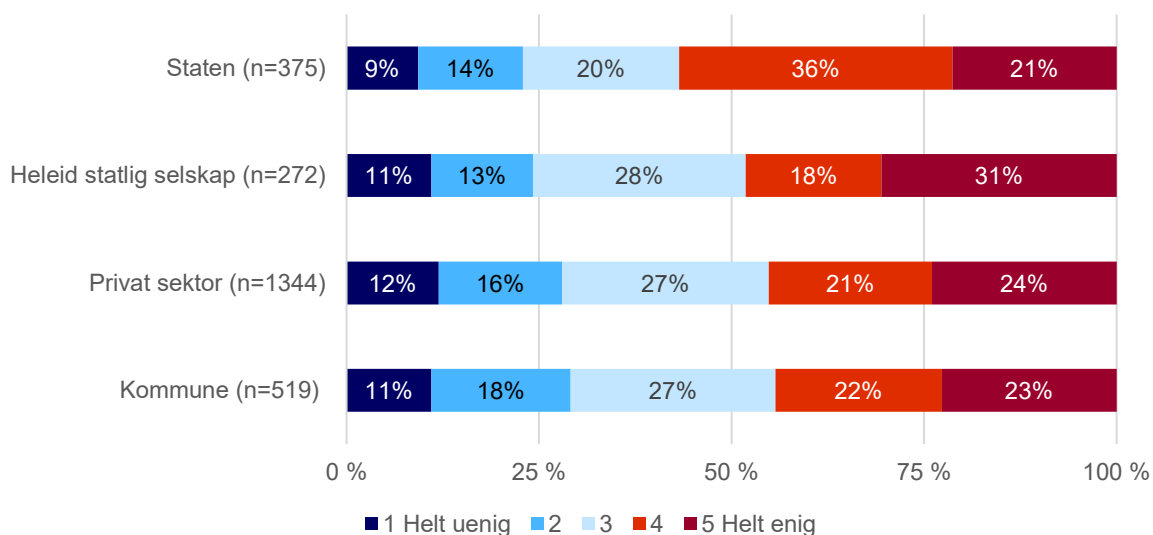
Halvparten av de spurte er nokså eller helt enig i at ledelsen tilrettelegger for mangfold og inkludering, bare 12 prosent er uenig. 45 prosent er enig i at arbeidsoppgavene fordeles rettferdig mens 19 prosent er uenige. Når det gjelder lønnsforskjeller svarer 39 prosent at de er enig i at de er for store, mens 21 prosent er uenige.

Det er ingen forskjeller i svarene fra ledere og vanlige ansatte når det gjelder disse tre påstandene. Vi har også sett nærmere på om sektor har betydning. Vi finner ingen sektorforskjeller når det gjelder vurderingen av tilrettelegging for mangfold og inkludering. Svarfordelingen per sektor for de to andre påstandene er presentert i figurene under. Her har vi valgt å ta ut vet ikke fordi vi primært er interessert i dem som har gjort seg opp en mening.

Figur 6-8 Arbeidsoppgaver fordeles rettferdig på min arbeidsplass. Svarfordeling etter sektor.

Vi finner noen forskjeller mellom sektorene. Staten skiller seg signifikant fra de heleide selskapene og privat sektor ved at flere er uenige i at arbeidsoppgavene fordeles rettferdig. Også kommunal sektor og de heleide selskapene skiller seg fra hverandre ved at andelen uenige i kommunene er større. Videre er det flere i heleide statlige selskaper og i privat sektor som mener at oppgavene fordeles rettferdig sammenliknet med i kommunene. Det store bildet er altså at arbeidstakere i staten og i kommunene er litt mindre tilbøyelig til å mene at arbeidsoppgavene fordeles rettferdig.

I neste figur (figur 6-13) ser vi på om sektor har betydning for hvordan man oppfatter lønnsforskjellene i virksomheten.

Figur 6-9 Det er for store lønnsforskjeller i min virksomhet. Svarfordeling etter sektor.

Forskjellene er som vist i figuren ikke veldig store, men vi finner at det er signifikant flere statlige ansatte som synes at lønnsforskjellene er for store sammenliknet med ansatte i privat og kommunal sektor.

Tidligere i dette kapittelet slo vi fast at endringer i forhold ved jobben henger sammen med hvor fornøyd arbeidstakerne er ved ulike sider av arbeidet. Vi fant videre at tidspress knyttet til faglig utvikling og det å kunne være orientert om hva som foregår i virksomheten også hang sammen med tilfredshet. Derimot fant vi ingen sammenheng mellom goder fra arbeidsgiver og trivsel. I tabellen nedenfor ser vi på hvorvidt oppfatninger knyttet til mangfold og rettferdighet henger sammen med tilfredshet.

Tabell 6-5 Korrelasjonsanalyse av tilfredshet med ulike forhold ved jobben og vurdering av påstandene om rettferdighet.

Tilfredshet med... (misfornøyd til fornøyd)	Ledelsen tilrettelegger for mangfold og inkludering (uenig til enig)	Arbeidsoppgaver fordeles rettferdig på min arbeidsplass (uenig til enig)	Det er for store lønnsforskjeller i min virksomhet (uenig til enig)
Topplederen i virksomheten	.369**	.328**	-.236**
Din nærmeste leder	.424**	.352**	-.187**
Organisering av arbeidet	.420**	.457**	-.209**
Muligheten til bruk av faglig/profesjonelt skjønn	.360**	.333**	-.145**
Arbeidstempo	.318**	.402**	-.183**
Informasjon fra ledelsen	.443**	.391**	-.211**
HR	.297**	.273**	-.227**
Krav til rapportering	.217**	.253**	-.128**
De digitale verktøyene du bruker	.231**	.310**	-.142**
Arbeidsmiljøet	.400**	.416**	-.161**
Muligheten til å kombinere arbeid og privatliv på en god måte	.313**	.361**	-.160**
Minste N	2737	2885	2251

**Signifikant på 0,01-nivå.

Tabell 6-5 viser en sterk sammenheng mellom mangfold og tilfredshet. Arbeidstakere som er enig i at ledelsen legger til rette for mangfold og inkludering er mer tilfredse med de ulike forholdene ved jobben. Sammenhengene er litt svakere når det gjelder krav til rapportering og digitale verktøy, men også her er de tydelige. Tilsvarende sterke sammenhenger finner vi når det gjelder rettferdig fordeling av arbeidsoppgaver. Her er det HR og krav til rapportering som skiller seg ut med noe svakere, men fortsatt tydelige, sammenhenger.

Når det gjelder i hvilken grad arbeidstakerne mener at det er for store lønnsforskjeller i virksomheten er sammenhengene svakere, men vi finner tegn til at arbeidstakere som mener at lønnsforskjellene er for store skårer lavere på tilfredshet. Sterkest sammenheng finner vi for de forholdene vi tidligere har knytte til ledelse, altså hvorvidt man er fornøyd med topplederen, informasjon fra ledelsen og HR. I tillegg er det også en tydelig sammenheng mellom opplevelsen av lønnsforskjeller og organisering av arbeidet. Om man mener at lønnsforskjellene er for store er man altså mindre tilfreds med forholdene som har med ledelse å gjøre og organiseringen av arbeidet.

Det at sammenhengen for holdninger til lønnsforskjeller er svakere enn de for rettferdig fordeling av arbeidsoppgaver kan knyttes til at lønnsforskjeller også internt i virksomheten påvirkes av eksterne forhold. Uønskede lønnsforskjeller – enten arbeidstakeren synes de er for små eller for

store – er i mindre grad knyttet til forhold i virksomheten og det er derfor mindre sannsynlig at ledelsen får skylden.

6.5 Hovedpunkter

- 37 prosent av de ansatte rapporterer om økt arbeidstempo, 30 prosent om mindre sosial kontakt med kolleger i arbeidstiden og 27 prosent mindre muligheter for kompetansepåfyll, 22 prosent har fått mindre kontakt med leder og 20 prosent med HR.
- Endringene henger tett sammen med trivsel.
- Økt arbeidstempo er et unntak, her er det ingen sammenheng med trivsel.
- De aller fleste arbeidstakere har tid til lunsj, kaffe og en prat med kolleger de fleste dager i uken.
- Faglig oppdatering er det området som er mest utsatt for tidspress, her svarer 40 prosent at de har tid daglig eller de fleste dager.
- Tidspress i form av mangel på tid til å holde seg orientert om hva som skjer i virksomheten og til å oppdatere seg faglig henger sammen med trivsel.
- Tidspress i form av mangel på kaffe-/tepause har liten betydning.
- 20 prosent av arbeidstakerne får ikke gratis kaffe på jobben, i kommunal sektor gjelder dette 40 prosent.
- Det er omtrent dobbelt så mange i privat som i offentlig sektor som får goder som gratis julebord og julegaver.
- Goder har ingen sammenheng med arbeidstakernes trivsel.
- Drøyt halvparten av arbeidstakerne opplever at ledelsen er opptatt av å tilrettelegge for mangfold og inkludering.
- Litt under halvparten, 45 prosent, opplever at arbeidsoppgavene fordeles rettferdig.
- 39 prosent mener at lønnsforskjellene i virksomheten er for store.
- Opplevelser knyttet til mangfold og fordeling av arbeidsoppgaver henger tett sammen med arbeidstakernes tilfredshet med de ulike sidene ved arbeidet.
- Oppfatninger om lønnsforskjeller henger i mindre grad sammen med tilfredshet.

7 Innflytelse og opplevelser

I de tidligere kapitlene har vi vist at norske arbeidstakere har høy grad av innflytelse på eget arbeid, mindre på organisering og minst på beslutninger som fattes på virksomhetsnivå. Vi finner sterk sammenheng mellom individuell innflytelse og tilfredshet. Særlig sterk er sammenhengen mellom endring i innflytelse og tilfredshet, dette gjelder både den individuelle og den representative innflytelsen. Samtidig har vi sett en dualisering i utviklingen av innflytelse: mange får mindre, men nesten like mange får mer. Videre har vi sett at arbeidstakerne er opptatt av muligheten til å bruke faget eller profesjonen sin og at faglig utvikling anses som viktig. Andre forhold som arbeidstakerne er opptatt av er yringsfrihet og partssamarbeid. Svært mange oppfatter at det skjer en økende toppstyring i virksomheten og det er bare 15 prosent som mener arbeidslivet beveger seg i en mer demokratisk retning. I denne delen av rapporten er vi opptatt å se funnene våre i sammenheng. Dette gjør vi ved hjelp av to tilnærminger.

Den første tilnærmingen innebærer å undersøke spørsmålet: Er det sammenheng mellom hva som er viktig for arbeidstakerne og hva de opplever av innflytelse? Eksempelvis svarer 81 prosent at det er viktig for dem at de selv kan bestemme kvaliteten på de produktene og tjenestene de tilbyr, mens 86 prosent svarer at de har stor eller nokså stor innflytelse på kvaliteten i det de gjør.

Den andre tilnærmingen tar utgangspunkt i følgende spørsmål: I hvilken grad har arbeidstakerne fått oppfylt sine ønsker de tre siste årene? Her bruker vi svarene på spørsmålene om hva som er viktig for dem og hva de har svart på spørsmål om endringer i arbeidet. Eksempelvis svarer 75 prosent at sosial kontakt med kolleger i arbeidstiden er viktig, mens 30 prosent har opplevd at det er blitt mindre sosiale kontakt med kolleger i arbeidstiden.

For å forenkle analysene har vi valgt å dele verdiene på svarskalaene i to grupper. Vi har valgt å legge 'midtkategorien (2)' i samme gruppe som de 'negative' svarene (ikke viktig, lav innflytelse osv.). Når vi spør om hvor viktig noe er, er det naturlig å tolke midtkategorien som et uttrykk for 'verken eller', altså at det vi spør om verken er viktig eller uviktig for arbeidstakeren. Vi er opptatt av ønsker og setter dermed et krav om at det klart skal være viktig for arbeidstakeren..

Når vi deler opp svarskalaene for spørsmålene om viktighet og endringer i forhold ved jobben ender vi opp med fire ulike grupper slik som tabell 7-1 illustrerer.

Figur 7-1 Illustrasjon av inndeling av svarskala i grupper.

		Spørsmål 1 (eks: hvor viktig er sosial kontakt)				
		0 (ikke viktig)	1	2	3	4 (svært viktig)
Spørsmål 2 (eks: er det blitt mindre eller mer sosial kontakt)	0 (mye mindre)					
	1					
	2					
	3					
	4 (mye mer)					

- Det mørkeblå feltet er gruppen hvor sosial kontakt ikke vurderes som viktig OG respondentene svarer at det er blitt mindre sosial kontakt.
- Det nest-mørkeste feltet er gruppen hvor sosial kontakt vurderes som viktig OG respondentene svarer at det er blitt mindre sosial kontakt.
- Det nest-lyseste feltet er gruppen hvor sosial kontakt ikke vurderes som viktig OG respondentene svarer at det er blitt mer sosial kontakt.

- Det lyseblå feltet er gruppen hvor sosial kontakt vurderes som viktig og der er blitt mer sosial kontakt.

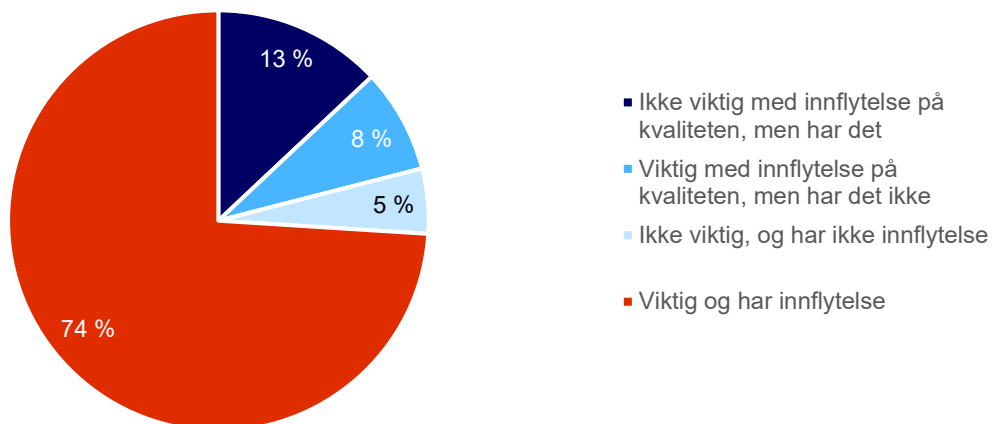
Når det gjelder inndelingen av arbeidstakernes opplevelser kommenterer vi dette i de enkelte avsnittene.

Hensikten med denne analysen er for det første å undersøke hvilke arbeidstakere som har en arbeidssituasjon i tråd med ønskene sine, dernest å se på andelen arbeidstakere som ikke får innfridd sine forventninger og til slutt andelen som opplever å ha uønsket innflytelse. Sistnevnte tolker vi som uønsket ansvar for kvalitet og oppgaveutførelse (se Medbestemmelsesbarometeret 2022 for en lengre fremstilling av forholdet mellom demokratisk innflytelse og ansvar gitt fra ledelsen). Videre er vi opptatt av om arbeidslivet går i den retningen arbeidstakerne ønsker. Vi ser først på kvalitet og oppgaveutførelse før vi går over til spørsmål knyttet til ytringsfrihet. Deretter ser vi på noen utviklingstrekk knyttet til faglig utvikling og innflytelsen til den enkelte arbeidstaker og de tillitsvalgte.

7.1 Opplevd innflytelse

Det første vi skal se på er forholdet mellom hvor viktig ulike former for innflytelse er og opplevd innflytelse. Figur 7-2 fokuserer på vurderingen av kvalitet. Spørsmålene lyder: i) Hvor viktig er det for deg at du selv kan bestemme kvaliteten på produktet eller tjenesten du leverer og ii) hvor stor innflytelse har du på kvaliteten i det du gjør¹⁵.

Figur 7-2 Krysning av vurdering av viktighet og innflytelse på kvalitet (N=2980).



Den langt største gruppen av arbeidstakere – 74 prosent – svarer at det er viktig med innflytelse og at de har innflytelse. En liten gruppe – 13 prosent – synes ikke det er viktig med innflytelse, men har det likevel. 8 prosent opplever uønsket innflytelse. Et stort flertall får altså innfridd sine forventninger, mens 21 prosent er i en situasjon hvor ønsker og innflytelse ikke henger sammen.

Dersom vi endrer det andre spørsmålet til: «Hvor stor innflytelse vil du si du har på virksomhetens beslutninger om krav til kvalitet¹⁶» blir bildet et annet.

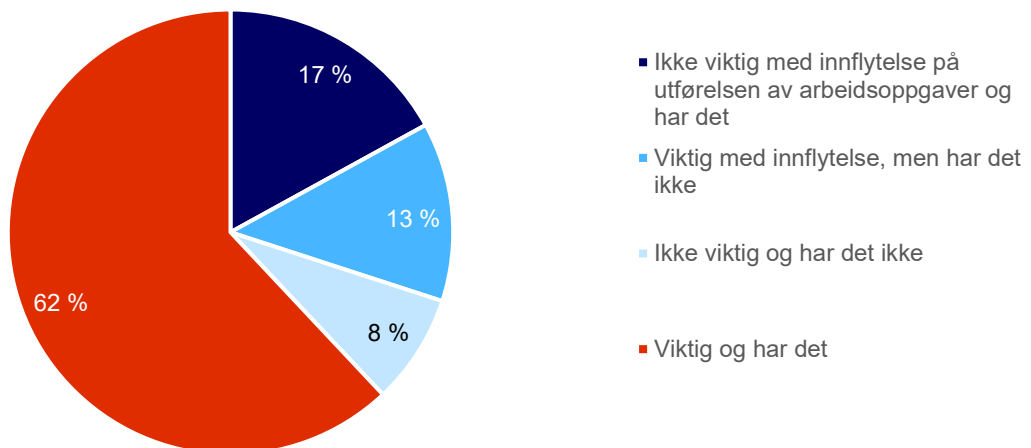
¹⁵ Dette spørsmålet inngår i indeksen knyttet til innflytelse på arbeidet, se vedlegg 1.

¹⁶ Dette spørsmålet inngår i indeksen knyttet til innflytelse på beslutninger som fattes på virksomhetsnivå, se vedlegg 1.

Figur 7-3 Krysning av vurdering av viktighet og innflytelse på virksomhetens kvalitetskrav (N=2998).

Andelen som befinner seg i gruppen hvor ønsker om innflytelse blir oppfylt har nå sunket til 33 prosent. Gruppen som synes innflytelse på kvalitet er viktig, men ikke opplever at de kan påvirke kvalitetskravene som settes består av 53 prosent. Svært få – 3 prosent – opplever uønsket innflytelse på kvalitetskrav. Totalt er altså 56 prosent i en situasjon hvor ønsker og innflytelse ikke henger sammen.

Det neste vi skal se på er oppgaveutførelse. Her har vi gruppert etter spørsmålene: i) «Hvor viktig er det for deg at du selv kan bestemme hvordan du utfører oppgavene og ii) «Hvor mye innflytelse vil du si at du har på utførelsen av oppgavene»¹⁷.

Figur 7-4 Krysning av vurdering av viktighet og innflytelse på oppgaveutførelse (N=3001).

62 prosent av arbeidstakerne havner i gruppen som synes det er viktig med innflytelse på utførelsen av oppgaver og som også rapporterer at de har det. 13 prosent havner i gruppen som ikke får sitt ønske oppfylt – de synes innflytelse er viktig, men har det ikke. 17 prosent opplever uønsket innflytelse. Totalt ender altså 30 prosent av arbeidstakerne i gruppen hvor ønsker og innflytelse ikke henger sammen.

¹⁷ Se note 15.

Det neste vi er opptatt av er viktighet og innflytelse knyttet til hvem man jobber sammen med. Her har vi gruppert etter spørsmålene: i) «Hvor viktig er det for deg at du selv kan bestemme hvem du skal jobbe sammen med»¹⁸ og ii) «Hvor stor innflytelse opplever du at du har på hvem du skal jobbe sammen med»¹⁹.

Figur 7-5 Krysning av vurdering av viktighet og innflytelse på hvem man jobber sammen med (N=2940).



Hvem man skal jobbe sammen med er det området som havner nederst på lista når vi teller om hva arbeidstakerne synes det er viktig å ha innflytelse på (se tabell 5-2). Dette gjenspeiles i figur 7-5. 43 prosent svarer at det ikke er viktig og at de heller ikke har innflytelse på hvem de skal jobbe sammen med. Gruppen som ønsker seg innflytelse, men som ikke har det er på 27 prosent, mens 13 prosent opplever uønsket innflytelse. Totalt finner vi dermed 40 prosent i gruppen hvor ønsker og innflytelse ikke henger sammen.

Funnene i dette avsnittet gjenspeiler den dualiseringen vi fant når det gjaldt utviklingen i individuell innflytelse. Norske arbeidstakere har – og vil ha – høy grad av innflytelse på eget arbeid. Men når sakene gjelder forhold hvor beslutningene fattes høyere opp i virksomheten finner vi at et flertall ikke får innfridd sine ønsker om innflytelse. Dette kan tolkes som at det finnes et ubenyttet potensial for faglig engasjement.

Funnene i figur 7-2 til 7-5 basere seg som nevnt innledningsvis på at vi deler innflytelsesvariablene i to (har ikke innflytelse og har innflytelse). Skalaen går fra ingen (0) til stor (4) og midtkategorien (2) er del av ingen innflytelse. Dette gjør selvsagt at gruppen uten innflytelse øker. Midtkategorien kan tolkes både som 'noe' og som 'verken stor eller liten'. Vi setter altså som krav at respondentene skal gi aktivt uttrykk for at de har innflytelse.

7.2 Opplevd ytringsfrihet

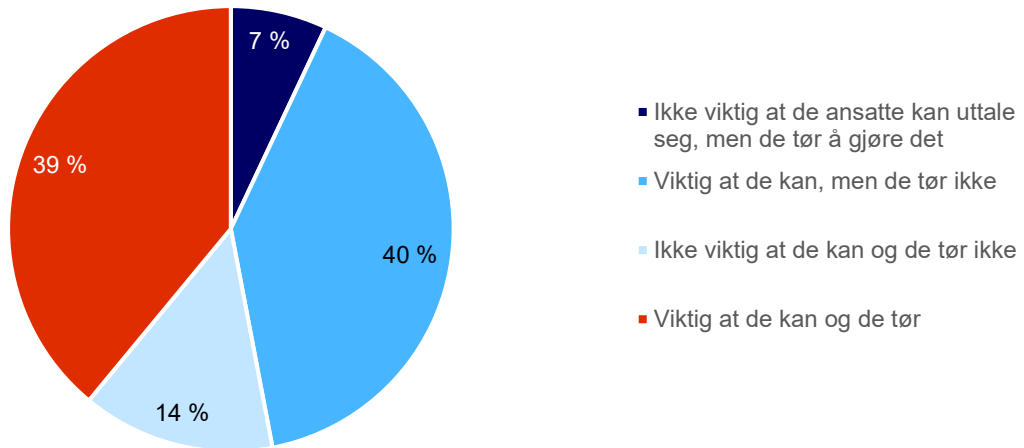
Det neste tema vi er opptatt av er arbeidstakernes ønske om å ytre seg og hvorvidt ledelsen legger til rette for dette.

¹⁸ Se note 5.

¹⁹ Dette spørsmålet inngår i indeksen knyttet til innflytelse på arbeidet, se vedlegg 1.

Først ser vi på hvorvidt de ansatte tør å si hva de mener om ledelsen sine avgjørelser. Vi grupperer etter svar på spørsmålet «Hvor viktig er det at alle ansatte har mulighet til å uttale seg i viktige saker» og påstanden «Vi tør å si hva vi mener om ledelsens avgjørelser»²⁰.

Figur 7-6 Krysning av vurdering av viktighet og opplevelse ytringsfrihet (N=3002).

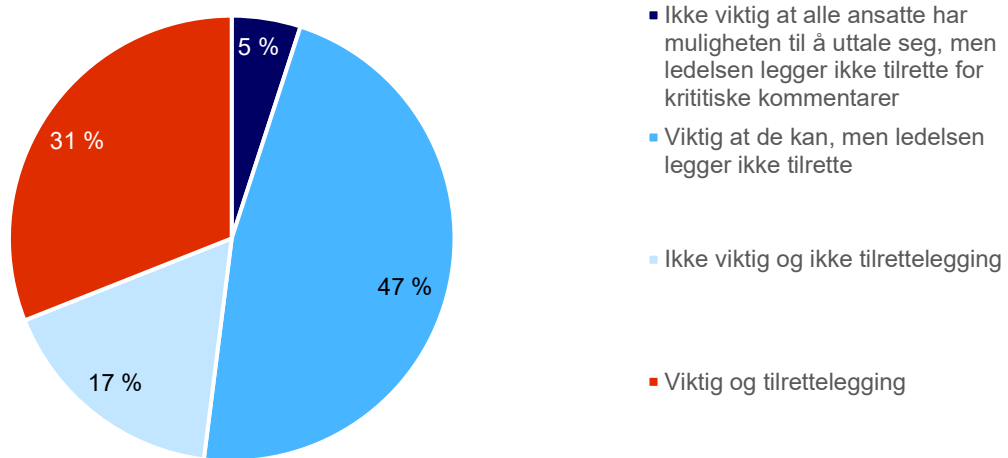


Her deler arbeidstakerne seg i to omtrent like store grupper. 40 prosent mener at dette er viktig og at de ansatte tør å uttale seg. En annen andel på 40 prosent mener det er viktig, men mener at de ansatte ikke tør å uttale seg. 14 prosent svarer at det ikke er viktig og at de ikke tør. Igjen vil vi minne om at vi har lagt midtkategorien inn i den negative delen. Skalaen her går fra 'stemmer dårlig' (0) til 'stemmer godt' (4). Her kan vi argumentere for at påstanden er formulert slik at det er naturlig å tolke midtkategorien som 'verken/eller'. Vi krever altså at arbeidstakerne klart skal bekrefte at de ansatte tør å uttale seg. Et tilsvarende argumenter gjelder også for figur 7-7.

Hvorfor en så stor gruppe – 54 prosent – svarer at de ansatte ikke tør å uttale seg er et viktig spørsmål. I neste figur (figur 7-7) skal vi derfor se på ledelsens tilrettelegging for kritiske kommentarer. Her benytter vi spørsmålet «Hvor viktig er det at alle ansatte har mulighet til å uttale seg i viktige saker» og påstanden «Ledelsen legger til rette for at ansatte kan komme med kritiske kommentarer til driften»²¹.

²⁰ Dette spørsmålet inngår i styringsindeksen vi har kalt åpenhet.

²¹ Se forrige note.

Figur 7-7 Krysning av vurdering av viktighet og opplevelse av ansattes ytringsfrihet (N=3002).

31 prosent mener at dette er viktig og opplever at ledelsen tilrettelegger for kritiske kommentarer. I underkant av halvparten – eller 47 prosent – havner i gruppen som mener at dette er viktig, men at ledelsen ikke tilrettelegger. 17 prosent opplever ingen tilrettelegging, men synes heller ikke at det er viktig. Totalt er det dermed 64 prosent i gruppen hvor ønsker og tilrettelegging ikke henger sammen. Muligheten til å ytre seg er som vi så i kapittel 4 viktig for arbeidstakerne. Funnene i figur 7-6 og 7-7 viser at svært mange arbeidstakere opplever at dette er vanskelig.

I 2020 fikk §1 i aml. et tillegg som sier at «Lovens formål er... å legge til rette for et godt ytringsklima i virksomheten (punkt c). Arbeidsgiver plikter dermed å legge til rette for dette. Totalt finner vi at 38 prosent av arbeidstakerne synes at ledelsen legger til rette.

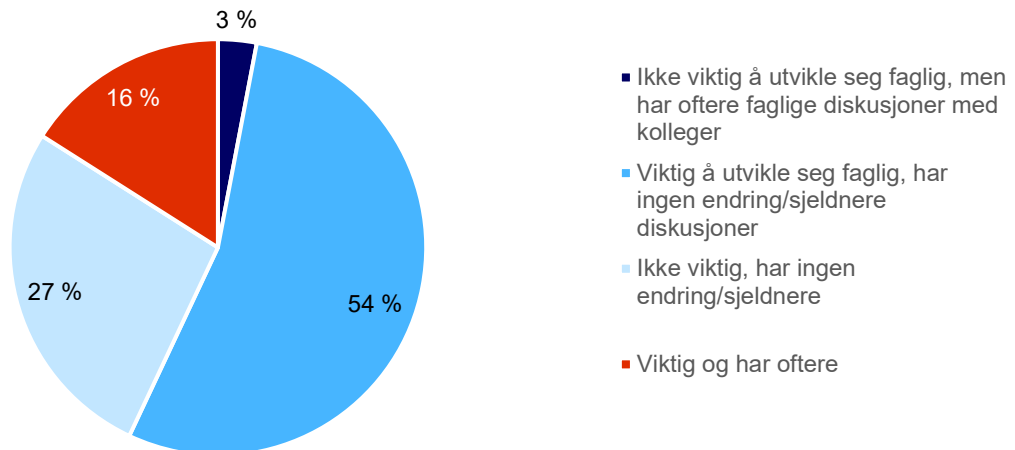
7.3 Utviklingstrekk

I dette avsnittet er vi opptatt av om utviklingen går i den retningen arbeidstakerne ønsker. Her går skalaen fra 'mye mindre' (0) til 'mer' (4). Midtkategorien (2) blir dermed å forstå som 'ingen endring'. Her tar vi dermed utgangspunkt i antagelsen om at dersom man synes noe er viktig vil man også ønske mer av det, stillstand er ikke tilstrekkelig.

Først ser vi på faglig utvikling og sosial kontakt før vi ser på arbeidstakernes ønsker om at ledelsen skal prioritere partssamarbeid og utviklingen i de tillitsvalgtes innflytelse.

I figuren nedenfor har vi gruppert arbeidstakeren etter spørsmålene «Hvor viktig er det for deg å utvikle deg faglig» og «Ta utgangspunkt i de tre siste årene, i hvilken grad har du opplevd endringer når det gjelder faglige diskusjoner med kolleger?».

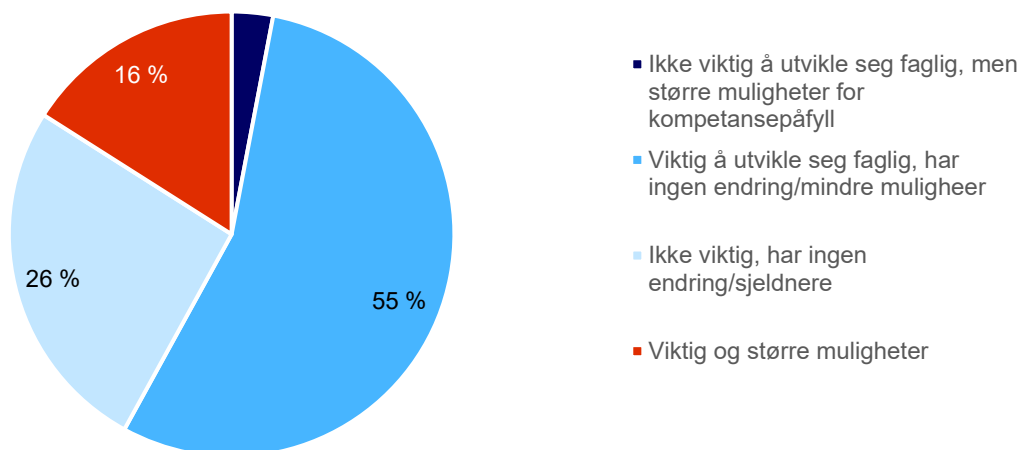
Figur 7-8 Krysning av vurdering av viktighet og endring i faglig utvikling (N=2102). Bare arbeidstakere med minst 3 års ansiennitet.



Litt over halvparten – 54 prosent – synes det er viktig å utvikle seg faglig, men opplever ingen økning i faglige diskusjoner med kolleger. 16 prosent synes det er viktig og opplever at det er blitt flere slike faglige diskusjoner. 27 prosent er ikke opptatt av dette og har heller ikke opplevd noen økning.

Diskusjoner med kolleger er en måte å utvikle seg faglig på. Vi har også sett på muligheten for kompetansepåfyll de tre siste årene. Her har vi bare tatt med svar fra arbeidstakere som har jobbet samme sted i minst tre år.

Figur 7-9 Krysning av vurdering av viktighet og endring i mulighet for kompetansepåfyll (N=2102). Bare arbeidstakere med minst 3 års ansiennitet.



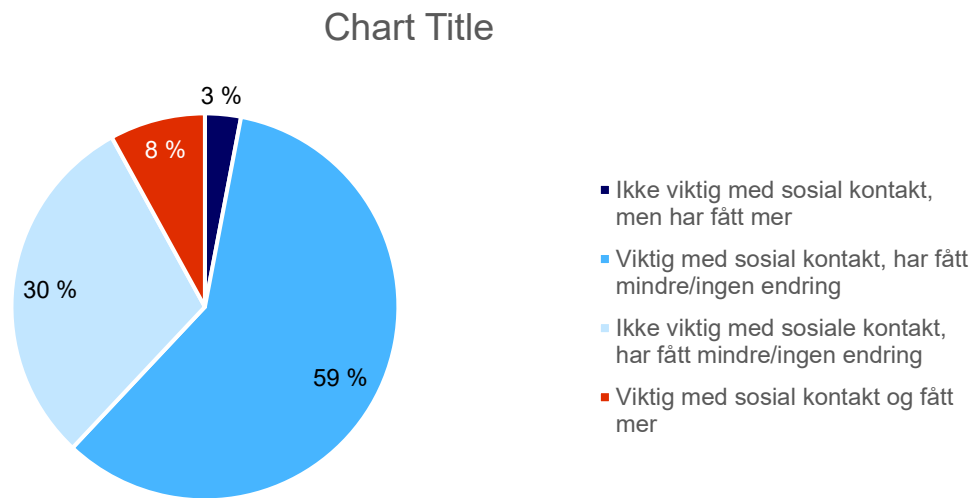
Igjen ser vi at et flertall – 55 prosent – havner i gruppen som synes faglig utvikling er viktig, men som ikke opplever at muligheten for kompetansepåfyll har blitt større. 16 prosent mener at faglig utvikling er viktig og har opplevd økte muligheter, mens 26 prosent synes ikke dette er viktig og har heller ikke opplevd noen økning. Bare 3 prosent opplever uønsket faglig påfyll.

Både figur 7-8 og 7-9 viser altså at et flertall av arbeidstakerne har ønsker om faglig utvikling som ikke blir innfridd. Vi ender dermed på den samme konklusjonen som over: mange arbeidstakere får ikke innfridd sine ønsker om faglig utvikling.

Til slutt skal vi se på muligheten for sosial kontakt med kolleger, og det er noe av det som har endret seg mest (jf. figur 6-1) i løpet av de tre siste årene.

For å lage figur 7-10 har vi brukt spørsmålene «Hvor viktig er det at arbeidet gir mulighet til å ha sosial kontakt med andre i løpet av arbeidsdagen» og «I hvilken grad har du opplevd endringer når det gjelder sosial kontakt med kolleger i arbeidstiden».

Figur 7-10 Krysning av vurdering av viktighet og endring i sosial kontakt (N=2102). Bare arbeidstakere med minst 3 års ansiennitet.



59 prosent av arbeidstakerne havner i gruppen som synes at sosial kontakt er viktig, men som opplever at det har blitt mindre av den. 8 prosent synes det er viktig og har fått mer. 30 prosent har fått mindre, men synes ikke at det er viktig. Bare 3 prosent opplever uønsket økning i sosial kontakt.

Til slutt skal vi se på hvor viktig arbeidstakerne synes det er at ledelsen prioriterer samarbeid med de tillitsvalgte. Først krysser vi spørsmålene «Hvor viktig er det for deg at toppledelsen prioriterer samarbeid med de tillitsvalgte» og «Ta utgangspunkt i de tre siste årene: Syns de de tillitsvalgte har fått mer eller mindre innflytelse på saker som er viktige for medlemmene».

Figur 7-11 Krysning av vurdering av partssamarbeidets viktighet (toppledernivå) og endring i tillitsvalgtes innflytelse (N=1302). Bare arbeidstakere med minst 3 års ansiennitet og som er medlem av en fagforening.



58 prosent av arbeidstakerne havner i gruppen som synes at det er viktig at toppledelsen prioriterer samarbeidet, men mener også at innflytelsen er uendret eller har minket. Bare 15 prosent opplever det motsatte. 22 prosent synes ikke dette er viktig og opplever heller ingen endringer.

Neste figur (figur 7-12) tar utgangspunkt i et tilsvarende spørsmål om hvor viktig det er at mellomledelsen prioriterer samarbeidet med de tillitsvalgte. Det andre spørsmålet er det samme som i figur 7-11.

Figur 7-12 Krysning av vurdering av partssamarbeidets viktighet (mellomledernivå) og endring i tillitsvalgtes innflytelse (N=1324). Bare arbeidstakere med minst 3 års ansiennitet og som er medlem av en fagforening.

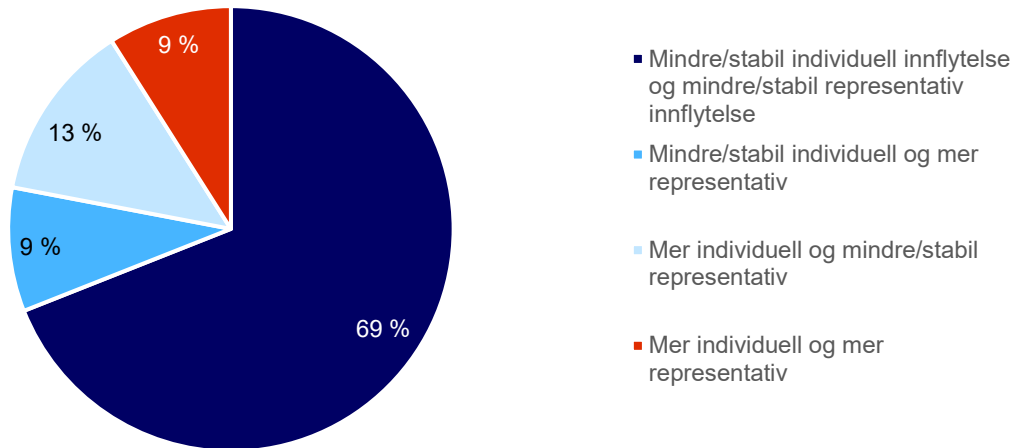


Figur 7-12 viser i all hovedsak det samme mønster som overfor. 57 prosent havner i gruppen som synes dette er viktig, men som også opplever at tillitsvalgtes innflytelse de tre siste årene er uendret eller minkende.

Et klart flertall av arbeidstakerne havner altså i gruppen som mener at ledelsen bør prioritere partsamarbeidet, men de opplever samtidig at innflytelsen til de tillitsvalgte har sunket eller er uendret.

Det siste vi er opptatt av er utviklingen i individuell og representativ innflytelse. Sistnevnte måler vi gjennom spørsmålet om endring tillitsvalgtes innflytelse.

Figur 7-13 Krysning av vurdering av utviklingen i individuell og representativ innflytelse (N=1366). Bare arbeidstakere med minst 3 års ansiennitet og tillitsvalgte i virksomheten.



69 prosent av arbeidstakerne havner i gruppen hvor både individuell og representativ innflytelse har minket eller er stabil. 13 prosent opplever at den individuelle har økt, mens den representative minker eller er stabil. 9 prosent opplever det motsatte, mens 9 prosent opplever at begge former for innflytelse har økt.

7.4 Hovedpunkter

- Norske arbeidstakere ønsker seg innflytelse på kvalitet og et stort flertall – 74 prosent – svarer at de synes kvalitet er viktig og at de opplever å ha innflytelse på kvaliteten på eget arbeid. Langt færre – 33 prosent – synes kvalitet er viktig og har samtidig innflytelse på de kvalitetsmål som settes i virksomheten.
- Arbeidstakerne ønsker seg også innflytelse på hvordan de skal utføre arbeidsoppgavene. Igjen svarer et flertall – 62 prosent – at de synes slik innflytelse er viktig og at de opplever å ha innflytelse.
- Når vi spør hvor viktig det er at alle ansatte har mulighet for å uttale seg i viktige saker er det et klart flertall – 79 prosent – som svarer at dette er viktig. 40 prosent gir uttrykk for at de synes det er viktig, men svarer også at de ansatte ikke tør å si hva de mener om ledelsens avgjørelse. 39 prosent svarer at de ansatte tør å gjøre det.
- På spørsmål om ledelsen tilrettelegger for kritiske kommentarer er det 47 prosent som havner i gruppen som mener at dette er viktig, men at ledelsen ikke tilrettelegger. 31 prosent opplever at slik tilrettelegging er på plass.
- Et klart flertall – 81 prosent – svarer at det er viktig med faglig utvikling. 54 prosent svarer at det er viktig, men også at de sjeldnere eller like ofte som før har faglige diskusjoner med kolleger. 55 prosent synes det er viktig, men opplever at muligheten for kompetansepåfyll er blir mindre eller er like stor som før.

- Et klart flertall – 73 prosent – synes det er viktig at toppledelsen prioriterer partssamarbeid. 58 prosent havner i gruppen som synes dette er viktig, men som opplever at de tillitsvalgtes innflytelse er uendret eller har minket.
- Et klart flertall – 69 prosent – opplever at både den individuelle og den representative innflytelsen er uendret eller har minket.

8. Demokrati i arbeidslivet?

Fire spørsmål har vært utgangspunkt for denne rapporten:

- Hvor fornøyde er norske arbeidstakere med ulike forhold på jobben?
- Hvor mye innflytelse har de?
- Hva er viktig for dem og hva betyr dette for forståelse av demokrati i arbeidslivet?
- I hvilken retning går det norske arbeidslivet – mer demokrati eller mer kontroll og styring?

I dette kapitlet skal vi oppsummere våre funn.

8.1 Et godt arbeidsliv...

Årets undersøkelse er i tråd med tidligere funn (STAMI u.å.b): de aller fleste norske arbeidstakere er fornøyde med arbeidsmiljøet der de jobber. Leter vi etter misnøye finner vi det i størst grad i forhold som er knyttet til ledelsen (informasjon fra ledelsen, HR og toppledelsen). Manglende digitalisering, høyt tempo, rapporteringskrav og konflikt mellom jobb og arbeid trekkes ofte frem som utfordringer arbeidstakerne må stri med. Våre funn viser at det er et mindretall (rundt 20 prosent) som er misfornøyd med disse forholdene.

En alternativ måte å undersøke arbeidstakernes tilfredshet på er ved å spørre om de ville anbefalt jobben sin videre til en venn eller slektning. Et klart flertall svarer ja og begrunner dette med godt arbeidsliv og faglige utfordringer. De som ikke vil gi en slik anbefaling peker på dårlig ledelse, dårlig lønn og at jobben er psykisk krevende.

Hva som defineres som rettferdig vil variere etter aktørenes holdninger, men rettferdighet og likeverd er tema som hører hjemme i diskusjonen om godt arbeidsliv. I undersøkelsen har vi vært opptatt av rettferdig fordeling av arbeidsoppgaver, vurdering av lønnsforskjeller og hvorvidt ledelsen tilrettelegger for mangfold og inkludering. Her finner vi klare sammenhenger; arbeidstakere som svarer at ledelsen tilrettelegger er mer fornøyd med ulike forhold med arbeidsplassen, det samme gjelder arbeidstakere som svarer at arbeidsoppgaver fordeles rettferdig. Også vurderingen av lønnsforskjeller har en betydning, arbeidstakere som mener forskjellene er for store er gjennomgående mindre fornøyd, sammenhengene er noe svakere enn når det gjelder arbeidsoppgaver og ledelsens tilrettelegging.

8.2...med høy grad av innflytelse

Årets barometer føyer seg inn i rekken av tidligere utgaver: Norske arbeidstakere har høy grad av innflytelse på eget arbeid, noe mindre på organisering av arbeidet og minst på beslutninger som fattes på virksomhetsnivå. Det er arbeidstakere i privat sektor som rapporterer om høyest grad av innflytelse. Vi finner klare tegn til at innflytelse og tilfredshet henger sammen. Jo mer innflytelse de har, jo mer fornøyde er arbeidstakerne med ulike forhold ved arbeidet. Det er sterke sammenhenger mellom arbeidstakernes vurdering av endringer i egen innflytelse de tre siste årene og de ulike forholdene. Funnene viser dermed klart at opplevelse av innflytelse reduserer misnøye. Den samme konklusjonen gjelder når vi ser på utviklingen i tillitsvalgte innflytelse: reduseres innflytelsen øker misnøyen.

8.3...hvor arbeidstakerne har synspunkter på hva demokrati betyr...

Innledningsvis var vi opptatt av mangelen på debatt med hva bedriftsdemokrati eller demokrati på arbeidsplassen betyr i 2024. Vi har vært opptatt av tre ulike sider ved demokratiet: i) individuell frihet, ii) muligheten til å ytre seg og si sin mening og iii) tillitsvalgte og partsamarbeid.

Muligheten for faglig utfoldelse, innflytelse over kvaliteten og hvordan arbeidsoppgavene skal utføres er svært viktig for norske arbeidstakere, dette gjelder enten vi leter etter ønsker om utfoldelse (tidligere omtalt som positiv frihet) eller hvilke muligheter arbeidstakerne har til å bestemme seg (den negative friheten). Fag i vid forstand kan dermed knyttes både til arbeidstakernes følelse av mening og utvikling, og til ønsker om selvbestemmelse.

Funnene kan knyttes sammen med hva vi tidligere har kalt den doble begrunnelsen for arbeidstakernes deltakelse (se eksempelvis Dahl & Hagen 2023 eller Hagen & Trygstad 2007): Lov- og avtaleverket bygger på ønsket om et demokratisk og produktivt arbeidsliv til beste for både arbeidsgiver og arbeidstaker. Individuell innflytelse gir produktivetsgevinster gjennom at arbeidstakerne får bruke sin kunnskap. Ønsker om mer kunnskap og faglig utvikling muliggjør innovasjon og nyskaping. Samtidig har arbeidstakerne en demokratisk rett til individuell innflytelse og lov- og avtaleverket må sørge for at det etableres ordninger som gjør dette mulig.

Vår andre del av demokrati i arbeidslivet knytter vi til ytringsfrihet. Ytringsfrihet er en grunnleggende demokratisk rettighet, men som arbeidstaker er man begrenset av lojalitetsplikten. Vi finner da også et klart skille når det gjelder hvor viktig det er at arbeidstakere kan ytre seg om virksomheten internt og offentlig, det er langt flere som er opptatt av at ansatte kan uttale seg internt. Muligheten er ikke bare viktig for at den enkelte, frie ytringer er også viktig for meningsdannelsen blant de ansatte.

Retten til å organisere og velger representanter er også en grunnleggende rettighet. Et flertall er opptatt av at det er tillitsvalgte der de jobber. Ikke overraskende finner vi forskjeller mellom ulike grupper, medlemmer av fagforeninger er mer opptatt av dette enn ikke-medlemmer og oppslutningen er større blant ledere enn blant ansatte. Hvor viktig er det så at ledelsen prioriterer samarbeid med de tillitsvalgte? Et flertall mener dette er viktig og dette gjelder både når vi spør om topp- og mellomledelsen. Igjen finner vi forskjeller mellom forskjeller mellom medlemmer og ikke-medlemmer og ansatte og ledere.

En viktig oppgave for de tillitsvalgte er å passe på at ledelsen overholder lov- og avtaleverket, dette gjelder også de individuelle rettighetene. Forholdet mellom representativ og individuell innflytelse har som nevnt vært et viktig tema; er det slik at arbeidstakere som er opptatt av individuell innflytelse også er opptatt av den representative innflytelsen eller står disse to formene for innflytelse i motsetning til hverandre? Basert på våre data er svaret nei. Vi finner ingen tegn til en slik motsetning, snarere er det tegn til at arbeidstakere som er opptatt av individuell innflytelse også er opptatt av tillitsvalgte og partssamarbeid. Når det gjelder arbeidstakernes vurdering av hvor viktig det er at de ansatte kan si hva de vil finner vi sterke sammenhenger med holdningene til både individuell frihet og tillitsvalgte og partssamarbeid. Alle de tre delene - individuell frihet, ytringsfrihet og representative ordninger er altså viktige deler av 'demokrati i arbeidslivet'.

8.4...men hvor utviklingen går i feil retning?

Innflytelsen – slik vi måler den på tre nivåer – har i hovedsak vært stabil siden starten på Medbestemmelsesbarometeret i 2016. Årets barometer bekrefter dette, men det er en liten tendens til nedgang, dette gjelder alle tre nivåer. Dersom vi lar arbeidstakerne selv bestemme

(«mer eller mindre innflytelse på de sakene som er viktig for deg») ser bildet noe annerledes ut og vi gjenkjenner den dualiseringen vi også fant i 2022 (Dahl & Hagen, 2023). Dualisering er et mye brukt uttrykk om utviklingen i arbeidsmarkedet: En gruppe arbeidstakere har gode lønns- og arbeidsforhold, mens andre grupper sakker akterut. Våre funn tyder på en slik utvikling når det gjelder arbeidstakernes innflytelse. Litt under halvparten i årets undersøkelse rapporterer om stabil innflytelse, mens den andre halvparten deler seg i mer eller (noen flere) mindre. Også når det gjelder utviklingen i de tillitsvalgtes innflytelse finner vi en dualisering: 45 prosent svarer at det er som før, 25 prosent at innflytelsen er blitt mindre og 16 prosent mer. Vi finner en klar sammenheng mellom utviklingen i individuell og representativ innflytelse. Dersom man mener at de tillitsvalgte har fått mer innflytelse mener man også i større grad at egen innflytelse har økt.

Vi finner altså tegn til at mange mener at innflytelsen synker. Graden av innflytelse henger tett sammen med ledelsesformene. Arbeidstakere som opplever høy grad av ledelsesformen 'åpenhet' rapporterer om høy grad av innflytelse, mens for ledelsesformene 'formalisme' og 'kontroll' er det motsatt. Også ledelsesformene viser høy grad av stabilitet, men det er tegn til at andelen som rapporterer om åpenhet i ledelsen synker og at de to andre formene øker.

En annen måte å studere utvikling på er å se om det blir mer eller mindre av det arbeidstakerne setter pris på. Våre funn viser klart at fag og kvalitet er viktig for arbeidstakerne. Her finner vi at svært mange arbeidstakere opplever mindre muligheter for faglig utfoldelse.

Videre har vi vært opptatt av hvorvidt arbeidstakerne får innfridd sine forventninger, har de innflytelse på det som er viktig for dem? Her finner vi, ikke overraskende, at når det gjelder forhold som kan knyttes til innflytelse i arbeidssituasjonen blir dette innfridd for mange. Norske arbeidstakere har i gjennomsnitt høy innflytelse på dette nivået. Beveger vi oss oppover og tar utgangspunkt i den innflytelse den enkelte har på beslutninger på virksomhetsnivå finner vi at over halvparten av arbeidstakerne havner i gruppen som mener at det er viktig at de selv kan bestemme kvaliteten på produktet eller tjenesten, men de opplever at de har lite innflytelse på kvalitetskravene som settes.

Videre har vi sett på om arbeidstakernes ønsker om ytringsfrihet blir oppfylt. Her finner vi at nesten halvparten havner i gruppen som svarer at det er viktig at alle ansatte har muligheten til å uttale seg, men at ledelsen ikke legger til rette for at man skal kunne komme med kritiske kommentarer. Når vi ber dem ta stilling til en påstand som sier at «Vi tør å si hva vi mener om ledelsens avgjørelser» er gruppen som synes det er viktig, men mener at de ansatte ikke tør, på 40 prosent.

8.5...og hvor lederne mister muligheter?

Norske ledere skal lede arbeidstakere som er opptatt av fag, faglig utvikling, tilbud til kunder og brukere og å utføre oppgavene sine på en god måte. Basert på gjennomgangen i kapittel 1 kan vi si at arbeidstakerne drives av indre motivasjon.

Vi har brukt spørsmålet om hvor fornøyd eller misfornøyd arbeidstakerne er med ulike sider ved arbeidet som vårt mål på trivsel. Gjennomgående finner vi sterke sammenhenger mellom:

- Individuell innflytelse og trivsel
- Ledelsesformer og trivsel
- Ledelsens holdninger knyttet til frie ytringer og faglige innspill og trivsel
- Utvikling og trivsel, særlig gjelder dette dersom arbeidstakerne har fått økte muligheter til faglige diskusjoner, diskusjoner om arbeidsmetoder og kompetansepåfyll

Videre finner vi klare sammenhenger mellom:

- Tillitsvalgtes innflytelse og trivsel
- Rettferdig fordeling av arbeidsoppgaver og trivsel
- Oppfatninger om lønnsforskjeller og trivsel
- Tilrettelegging for mangfold og inkludering og trivsel

Når det gjelder sammenhengen mellom tidspress og trivsel er bildet mer broket. Vi finner en sammenheng mellom tid til å holde seg orientert om hva som skjer i virksomheten og å oppdatere seg faglig og trivsel. Derimot finner vi i liten grad at muligheten til å ta kaffepause påvirker trivselen. Her er det ett viktig unntak: dersom man ikke har tid til å ta pause er man mindre fornøyd med arbeidstempo. Tilsvarende finner vi at utviklingen i arbeidstempo de tre siste årene ikke påvirker trivselen, igjen med unntak av hvor fornøyde arbeidstakerne er med arbeidstempoet.

Arbeidstempo i seg selv eller endringer i arbeidstempo synes altså å ha liten betydning for hvor godt arbeidstakerne trives. Her kan vi altså støtte oss til krav-kontroll-modellen: Arbeidstakerne kan håndtere stress – eller i vårt tilfelle – høyt arbeidstempo dersom de også har høy grad av autonomi. Heller ikke typiske goder som gratis kaffe eller gratis julebord har sammenheng med trivsel. Vi kan altså oppsummere med at arbeidstakerne er opptatt av jobben sin og å gjøre en god faglig jobb. De trives dersom de har innflytelser, men tidspress og goder er ikke så viktig. Både individuell og representativ innflytelse er viktig, det samme er muligheten for å ytre seg kritisk og komme med sin mening.

Lederne skal altså forholde seg til arbeidstakere som ønsker å bruke sin kunnskap til å utvikle og levere gode tjenester og produkter og som vil utvikle seg. For ledere er dette et godt utgangspunkt. Men vi finner at forhold knyttet til ledelsen – toppleder, informasjon og HR – er det som flest arbeidstakere er misfornøyd med. De tre styrings- og ledelsesformene vi presenterer henger tett sammen med trivsel: åpenhet positivt, og formalisme og kontroll negativt. Her viser bildet også i hovedsak stabilitet, men vi finner tegn til mindre utbredelse av åpenhet. Vi kan i hvert fall slå fast at vi ikke finner en økning i ledelse preget av åpenhet. På direkte spørsmål om toppledelsen får mer makt finner vi igjen tegn til dualisering: 22 prosent er uenige i påstanden mens 39 prosent er enige. I 2022 fant vi at 26 prosent var uenige og 34 prosent enige. Videre finner vi klare tegn i år til at arbeidstakerne er pessimistiske – 36 prosent tror arbeidslivet blir mer autoritært, mens bare 15 prosent tror det blir mer demokratisk.

Det er dermed naturlig å spørre hvorfor mange ledere ikke følger læreboka, hvorfor finner vi en økende dualisering når funnene knyttet til innflytelse og trivsel – og dermed produktivitet – er så klare? Hvilke muligheter og begrensninger opererer lederne under? Hva er det med topplederrollen som provoserer mange ansatte? Vi kan også, med utgangspunkt i Grint (jf. figur 1-1), spørre om hvorfor arbeidstakerne har så lite innflytelse på de nivåene hvor ledelsen er mest avhengig av å skape legitimitet og oppslutning dersom vellykkede endringsprosesser skal finne sted?

Samtidig finner vi tegn til at de ansatte vil ha mer ledelse. Arbeidstakere som svarer at de har fått mer kontakt med nærmeste leder er mer fornøyde med alle de sidene ved arbeidet vi har vært opptatt av. Også mer kontakt med HR er positivt for trivselen. Disse funnene er i tråd med hva vi fant i fjorårets barometer hvor tema var HRs plass i partssamarbeidet (Hagen og Dahl 2024). Her ga tillitsvalgte klart uttrykk for frustrasjon over manglende engasjement i partssamarbeidet fra ledelsens side, partssamarbeid var redusert til en arbeidsoppgave som ble overlatt til HR. Hvilken formell myndighet HR stilte med i partssamarbeidet var mange steder uklart og samarbeidet ble oppfattet som ineffektivt. Dermed kan vi sette opp en hypotese som sier at partsamarbeid som arbeidsmåte for ledelsen, en arbeidsmåte hvor tillitsvalgte er viktige aktører, er redusert til et poeng i festtalene for den norske modellen. Ønsket om mer ledelse kan dermed sees på som et ønske om mer partssamarbeid.

En tilsvarende hypotese kan vi sette opp når det gjelder HR. Endringer i HR-funksjonen i mange virksomheter har ført til mindre kontakt med HR. Økt selvbetjening gjennom digitale HR-systemer er vanlig. Mange av HR-oppgavene er videre overlatt til linjeledelsen. Misnøye med HR og ønske om mer kontakt med ledelsen kan forstås i dette bildet; saker som ansatte ønsker løst blir hengene i uklar ansvarsfordeling eller digitale systemet.

8.6 ...og forbund og tillitsvalgte får nye utfordringer?

Hva betyr så funnene i årets barometer for prioriteringer til forbund og tillitsvalgte? Arbeidstakerne vil ha faglig innflytelse og de vil ha muligheten til å snakke fritt internt. Å sikre faglig innflytelse er en oppgave som ofte tillegges profesjonsforeninger, men våre funn viser at dette er viktig uansett om arbeidstakeren hører til en profesjon eller ikke. Tillitsvalgtes oppgaver blir ofte fremstilt som en blanding av å være vakthund og samarbeidspartner. Vakthunden skal passe på at ledelsen overholder lov- og avtaleverk, mens samarbeidspartneren skal bidra til utvikling og til å legitimere de beslutninger som er fattet i partsamarbeidet. Disse to rollene er relevante også når tema er faglig innflytelse og faglig utvikling. Tillitsvalgte skal støtte medlemmer i situasjoner hvor medlemmet opplever å måtte gå på akkord med faglige vurderinger og tillitsvalgte skal bidra til et kontinuerlig faglig utviklingsarbeid i virksomheten.

Tidligere forskning har vist at tillitsvalgte i mindre grad er engasjert i faglig utviklingsarbeid (Bie-Drivdal, 2021), her ligger det altså en stor utfordring. I Medbestemmelsesbarometeret 2022 svarte om lag en tredjedel av arbeidstakerne at det var svært viktig at de tillitsvalgte jobbet med 'kvaliteten på de varer/tjenester som tilbys kunder/brukere'. Halvparten syntes at 'ansattes kompetanseutvikling' var en svært viktig oppgave. Andelen som svarte at de tillitsvalgte hadde mye/svært mye innflytelse på disse temaene var langt lavere, hhv. 20 og 15 prosent. Tillitsvalgtes rolle synes dermed noe beskjeden. Med bakgrunn i årets funn om verdien av faglig skjønn og utvikling synes det rimelig å etterlyse en mer aktiv tillitsvalgsrolle. Samtidig er det ikke vanskelig å finne tillitsvalgte som offentlig uttrykker bekymring for tjenestens kvalitet, her er det dermed også en klar kobling til verdien av frie ytringer.

8.7... og hvor behovet for en ny diskusjon om ambisjoner for 'demokrati i arbeidslivet' er stort!

Medbestemmelsesbarometeret har målt arbeidstakernes innflytelse siden 2016 og hovedbildet er stabilitet – eller sagt på en annen måte: det er få tegn til en økning i arbeidstakernes innflytelse. Snarere finner vi tegn til nedgang og mindre muligheter for faglig utfoldelse. En slik konklusjon må imidlertid vurderes i lys av flere forhold: Hva er rimelig grad av innflytelse? Hva innebærer stabilitet? Hvilke ambisjoner skal settes for 'demokrati i arbeidslivet'?

Innflytelse er, som vi har understreket innledningsvis, vanskelig å måle og handler i stor grad om hvilke forventninger arbeidstakerne har. Arbeidstakere som forventer mye og får litt svarer nok annerledes enn arbeidstakere som forventer lite og får litt, selv om den faktiske innflytelsen kan være den samme. Endringer i arbeidstakernes forventninger vil dermed også kunne gi endringer i svarene.

Forventninger er også viktig når stabiliteten skal vurderes. Her er vi tilbake til forståelser av 'demokrati i arbeidslivet': Hva er et rimelig nivå på ansattes innflytelse, hva er godt nok? Dette henger også sammen med hvordan vi begrunner demokratiet. Et utgangspunkt som sier at demokratiet må utvikles ellers vil det forvitte innebærer at stabilitet er tilbakegang.

Vektlegger vi at demokratiske ordninger er bra for arbeidstakerne er stabilitet også uønsket. Det er som vi har sett en klar sammenheng mellom innflytelse og trivsel. Dette tilsier at målet bør være å øke innflytelsen slik at trivselen øker. Det samme gjelder når vi vektlegger innflytelse som en produktivitetshensyn at innflytelsen bør øke.

Ser vi på demokratiske ordninger som redskaper for å håndtere interessekonflikter og hindre konflikt, blir spørsmålet mer politisk og viser til hvorvidt dagens maktbalanse i arbeidslivet er rimelig eller ikke. Her vil det være aktørenes interesser som er avgjørende for hvorvidt stabilitet er ønskelig.

Demokrati handler grunnleggende om to ting: like rettigheter og muligheten for å leve det livet man ønsker seg. Demokratiske ordninger i arbeidslivet bygger på at styringsretten er legitim, men også at vi setter rimelige grenser for styringsretten. Disse grensene skal sikre både representative og individuelle ordninger. Samtidig innebærer modellen at samarbeidet skal være til nytte for begge parter, det skal sikre både de ansattes og virksomhetens interesser.

Hvilken begrunnelse som fremheves har variert. I det vi kan kalle det utvidede 1970-tallet (eller rettene fra 1966 til 1982) var det arbeidstakernes interesser som sto i fokus og rettighetene ble utvidet gjennom en ny del B i hovedavtalen LO-NHO, ansattes rett til å velge styrerepresentanter, den nye arbeidsmiljøloven og hovedavtalene i stat og kommune. Alle ordningene preges av den dobbeltheten vi er opptatt av, innflytelse og samarbeid skal gagne begge parter.

Men i årene etter de store reformene skiftet normklima og begrunnelsene for demokrati i arbeidslivet la vekt på produktivitet og god drift. I 2002 skrev Engelstad mfl. (2002, s. 320) at «Demokratisering som går utover produktiviteten er vanskelig å forsvare i lengden, men dersom produktivitet blir den eneste begrunnelsen for medbestemmelse, slik det kan se ut nå, vil systemet etter hvert forvitte». Dette argumentet er fortsatt gyldig.

I 2010 konkluderte Medbestemmelsesutvalget (NPU 2010:1, s. 135) med at vi står overfor fire utfordringer når det gjelder videreutvikling av bedriftsdemokratiet:

- Økt oppmerksomhet om demokrati i arbeidslivet som en del av en overordnet demokratidebatt
- Inkludering av flere arbeidstakere i dagens ordninger
- Endringer i arbeidslivet som utfordrer dagens lov- og avtaleverk
- Økt effekt av ordningene i virksomheter hvor de praktiseres

Punktet som nok har fått mest oppmerksomhet er endringer i arbeidslivet som utfordrer dagens lov- og avtaleverk, her kan vi eksempelvis nevne endringer knyttet til arbeidsinnvandring (allmenngjøring) eller klima (nye bestemmelser i hovedavtalene). Andre store endringer som digitalisering og eldrebølge har foreløpig i liten grad ført til endringer. I Medbestemmelsesbarometeret 2022 (Dahl og Hagen 2023) var vi opptatt av hvorvidt mikromodellen er i stand til å møte nye utfordringer. Vi fant at både klima og digitalisering i liten grad inngår i det lokale samarbeidet, at begge sakene prioriteres lavt av partene lokalt og at heller ikke medlemmene var særlig opptatt av partssamarbeidets rolle på disse områdene. Vår konklusjon var dermed at partene har et stort potensial – eller oppgave – foran seg dersom partssamarbeidet skal være et viktig redskap for å håndtere disse utfordringene.

Men diskusjoner om utfordringer har i stor grad handlet om å forsvare opparbeidede rettigheter under nye betingelser. Justeringer må til slik at eksempelvis arbeidsinnvandrere blir en del av den norske modellen, eller lista over saker som skal til drøfting må utvides. Også de to siste punktene på lista til Medbestemmelsesutvalget handler om eksisterende rettigheter. Inkludering handler om å få opp organisasjonsgraden på begge sider, men også om at ordningene må på plass flere steder.

Den norske modellen er innrettet mot partene, mens eierne har tradisjonelt fått lite oppmerksomhet. Da retten til styrerepresentasjon ble innført i 1972 var både reguleringer og sammensetning av eierskap helt annerledes enn i dag. I dag jobber tre fjerdedeler av alle ansatte i privat sektor jobber i et konsern (Dahl og Hagen 2023, s. 47). Nesten 400.000 arbeidstakere jobber i selskap som er eid av utenlandske aktører (SSB). I 2023 fant vi ansattrepresentanter i 14 prosent av alle aksjeselskap og 13 prosent av alle morselskap med flere enn 30 ansatte. Andelen hvor slik representasjon er obligatorisk (over 200 ansatte) er hhv. 40 og 35 prosent (alle tall fra Brønnøysund-registeret). Styrerepresentasjon er ikke et kontroversielt tema i Norge, men det er heller ingen debatt om hvorfor ordningen blir så lite brukt. Eksemplet aktualiserer også spørsmål om hvem som er tillitsvalgtes egentlige motpart – ledelsen eller eierne?

Økt effekt av ordningene handler i stor grad om organisering av partssamarbeidet, hvordan drifte et effektivt samarbeid som gir resultater for begge parter? Økt organisasjonsgrad er et tverrpolitisk politisk mål i Norge og økt effekt handler i stor grad om kompetanse. Her er det heller ingen skarp debatt, økt vekt på kunnskap om den norske modellen og modellens virkemåte både i skolen og i utdanningssystemet er en gjentagende oppfordring, særlig gjelder dette økonomi- og lederutdanningene.

Det er nok det første punktet som har fått minst oppmerksomhet i de nesten 15 årene som har gått siden utvalget ga sine anbefalinger. Internasjonale begivenheter satte tilstanden i det politiske demokratiet tilbake på dagsorden, men det er vanskelig å se noen norsk debatt om hvordan 'demokrati i arbeidslivet' kan bidra til å sikre det politiske demokratiet. Kan eller vil demokratiske ordninger i arbeidslivet kunne demme opp for politikerforakt og demokratisk avmakt? I hvilken grad oppfatter arbeidstakerne at partssamarbeid er en del av et demokratisk samfunn? I hvilken grad evner politikken å regulere arbeidslivet på en god måte?

Her må man også være villig til å diskutere maktfordelingen innad i fagbevegelsen. Trepattssamarbeid på sentralt nivå har tverrpolitisk støtte, mens vi ser tegn til lokal forvitring eller stillstand i det lokale samarbeidet. Dette handler i stor grad om hvordan virksomhetene er organisert, som vist i fjorårets barometer (Hagen og Dahl 2024). Mange medlemmer opplever stor avstand mellom arbeidsplassen og nivået for partssamarbeid. Men det handler også om fagbevegelsen selv og prioriteringer innad.

En debatt om demokrati i arbeidslivet må handle om maktfordeling på samfunnsplan, i arbeidslivet og på den enkelte arbeidsplass og den må omfatte både de representative ordningene og individuell innflytelse.

Individuell innflytelse – eller autonomi som det heter i ledelseslitteraturen – er et virkemiddel for høy produktivitet og innovasjon. Men individuell innflytelse er også målsettingen i modellen – til syvende og sist handler det om at alle arbeidstakere skal ha en god arbeidssituasjon. Da trenger vi mer kunnskap om hva som er det gode liv for dagens arbeidstakere. Årets barometer har vist at arbeidstakerne er opptatt av faglig innflytelse. Betyr dette at faglig innflytelse i arbeidet må inngå som en demokratisk rettighet? Spørsmålet er også interessant fordi det er todelt: faglig innflytelse er et gode for den enkelte, men det er også et gode for mottaker av tjenester eller produkter? Inngår retten til å gjøre en god jobb for andre som en demokratisk rettighet?

Individuell innflytelse som grunnleggende målsetting gjør også at vi må diskutere forholdet mellom individuell og representativ innflytelse. Tidligere debatter har lagt vekt på at representative ordninger hindrer individuell innflytelse, men dette finner vi ingen tegn til i årets barometer. Kanskje trenger vi da en debatt om hvordan de representative ordningene på best mulig måte kan sikre individuell innflytelse? Dette handler i stor grad om meningsdannelse og hvordan arbeidstakernes individuelle ønsker kan omgjøres til kollektive interesser som tillitsvalgte kan fronte overfor ledelsen. I 2022 (Dahl og Hagen, 2023) fant vi at svært mange ga uttrykk for at digitalisering førte til frustrasjoner hos de ansatte, men vi fant ikke at de tillitsvalgte klarte å dempe slik frustrasjon. Hvilke behov skaper digitaliseringen – eller det grønne skiftet – og hvordan skal de tillitsvalgte adresse disse?

Partssamarbeid er et virkemiddel for et demokratisk og et produktivt arbeidsliv. Denne doble målsettingen lar seg ofte realisere gjennom de samme ordningene. Men dette gjelder ikke alltid – samarbeidet bygger på at partene har ulike interesser. En god diskusjon om hvilke rettigheter og plikter som bør inngå i samarbeidet må også spørre om hva – om noe – vi er villig til å betale for et mer demokratisk arbeidsliv.

Referanser

- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*. Ithaca, NY: ILR Press.
- Berlin, I. (1969). *Four essays on liberty*. Oxford: Oxford University Press
- Bie-Drivdal, A. (2021). Fagorganisering som strategi for profesjonsfaglig innflytelse på arbeidsplassen. Ph.D.-avhandling, Senter for profesjonsstudier, OsloMet – storbyuniversitetet.
- Byrkjeflot, H. (2015). Ledelse på norsk: motstridende tradisjoner og idealer. I S. Einarsen & A. Skogstad (red), *Ledelse på godt og vondt*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). *The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior*. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
doi:10.1207/S15327965PLI1104_01
- Drange, I., Falum, E. og Wathne, C. T. (2020). Styring, ledelse og tillit. Medbestemmelsesbarometeret 2020. AFI-rapport 2020:05. Arbeidsforskningsinstituttet, OsloMet - storbyuniversitetet. <https://hdl.handle.net/10642/8834>
- Dahl, E. M. og Hagen, I. M. (2023). Medbestemmelsesbarometeret 2022: Hva nå? Mikromodellens møte med nye utfordringer. ISBN: 978-82-7609-452-7. 152 s. OsloMet - storbyuniversitetet. <https://hdl.handle.net/11250/3045621>
- Dahl, R. (1992). *Økonomisk demokrati – den store utfordringer*. Oslo: Gyldendal.
- Dworkin, G. (1988). *The Theory and PraCTICE OF Authonomy*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Elster, J. (1983). *Sour grapes. Studies in the subversion of rationality*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Engelstad, F., Storvik, A. E., Svalund J. & Hagen, I. M. (2003), *Makt og demokrati i arbeidslivet*. Oslo: Gyldendal Akademiske (Makt- og demokratiutredningen)
- Engelstad, F. (1999). I Østerud. Ø (1999). *Mot en ny maktutredning*. Oslo: Gyldendal.
- Falkum, E., Ingelsrud, M. H., Nordrik, B. (2016) Medbestemmelsesbarometeret 2016. AFI FOU-Resultat 2016:08
- Faragher, E. B., Cass, M., & Cooper, C. L. (2005). The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis. *Occupational and environmental medicine*, 62(2), 105–112.
<https://doi.org/10.1136/oem.2002.006734>
- Grint, K. (2010). *Leadership. A Very Short Introduction*. Oxford: Oxford University Pres
- Hagen, I. M. og Dahl, E. M. (2024). Medbestemmelsesbarometeret 2023: Organisering av arbeidsgiveriet – HRs rolle i partssamarbeidet. AFI-rapport 2024:08. Arbeidsforskningsinstituttet, OsloMet - storbyuniversitetet. <https://hdl.handle.net/11250/3125166>
- Hagen, I. M, Seip, Å. A. & Svalund, J. (2020). Hovedavtalen i staten – et godt virkemiddel for samarbeid, medbestemmelse og utvikling? Faforapport 2020:28.
- Hagen, I. M og Oppegaard, S. M. N. (2020). Partssamarbeid og digital omstilling. Faforapport: 2020:07.

- Hagen, I. M. & Trygstad, S. (2007). Ledelse og samarbeid i staten. Fafo-rapport 2007:15
- Hagen, I. M. & Pape, A. (1997). Medspiller eller motspiller? Ledere og tillitsvalgte erfaringer med Hovedavtalen i staten. Fafo-rapport 227
- Hertzberg, F. B., Mausner, B., Snyderman, B. (1993). The motivation to work. New York: John Wiley & Sons.
- Ingelsrud, M. H., Dahl, E. M. & Nørgaard, E. (2022). YS Arbeidslivsbarometer. Norsk arbeidsliv 2022 - fleksibilitet for hvem? YS.
- Jacobsen, D. I og Thorsvik, J. (2019). Hvordan organisasjoner fungerer. Adlibris
- Kant, I. (1785/1970/1977). «Grunnlaget til moralens metafysikk». I Storheim, E. (red) 'Morallov og frihet. Moralfilosofiske skrifter. Oslo: Gyldendal.
- Karasek, R. A. (1979). *Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign*. Administrative Science Quarterly, 24(2), 285-308.
- Knardahl, S. (2011). Arbeid, stress og helse. I Einarsen, S. og Skogstad, A. (red.). Det gode arbeidsmiljø. Krav og utfordringer. Fagbokforlaget.
- Locke, J. (1947/1690), Borger og statsmakt. Oslo: Dreyer.
- Mill, J.S (1861/1991), On liberty and other essays. Oxford: Oxford University Press.
- Maslow, A. H. (1943). *A theory of human motivation*. Psychological Review, 50(4), 370-396.
- NUES. (u.å). <https://nues.no/eierstyring-og-selskapsledelse/>
- Reve, T. (1994). Skandinavisk organisasjon og ledelse. Fra konkurransefortrinn konkurranseulempe. Tidsskrift for samfunnsforskning 4.
- Røberg, K. I., Svare, H., Dahl, E. M. og Nørgaard, E. (2024). YS Arbeidslivsbarometer. Norsk arbeidsliv 2024: Kontroll og tillit på jobb. YS. https://s35923.pcdn.co/wp-content/uploads/2024/08/YSAB_2024_120824.pdf
- Røsvoll, G. (2024). Ytringsfrihet – for demokrati og for barn og unges beste. Hentet fra: [Ytringsfrihet – for demokrati og for barn og unges beste](#)
- Skogstad, A., Aasland, M. S., Nielsen, M. B., Hetland, J., Matthiesen, S. B., & Einarsen, S. (2014). The relative effects of constructive, laissez-faire, and tyrannical leadership on subordinate job satisfaction: Results from two prospective and representative studies. Zeitschrift für Psychologie, 222(4), 221–232. <https://doi.org/10.1027/2151-2604/a000189>
- STAMI. (u.å.a). Jobbtilfredshet. <https://noa.STAMI.no/arbeidsmiljofaktorer/tilfredshet-og-motivasjon/jobbtilfredshet/>
- STAMI. (u.å.b). <https://stami.no/arbeidsmiljo-det-handler-om-arbeidet/>
- STAMI. (2023). Arbeidsmiljøet i Norge og EU – en sammenlikning. STAMI.
- Trygstad, S. C. og Hagen, I. M. (2007). Ledere i den norske modellen. Fafo-rapport 2007:24
- Quale, T. U. (1994). Medvirkning for produktivitet og omstilling. I søkelys på arbeidsmarkedet 1994:2.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Global edition. Boston: Pearson.

Vedlegg 1

Indekser for innflytelse

Vi skiller mellom tre former for innflytelse: innflytelse på arbeid, innflytelse på organisering og innflytelse på virksomhet. Spørsmålene i indeksene har vært en del av Medbestemmelsesbarometeret siden 2016 og har sitt opphav i en undersøkelse fra Fafo i 2009 (Falkum mfl., 2009). Alle spørsmålene er målt på en skala fra 1 (ingen) til 5 (stor). Etter å ha kodet om skalaen og slått sammen spørsmålene får vi en kontinuerlig variabel fra 0 til 4. Den kontinuerlige variabelen brukes i analysene av gjennomsnitt. I tillegg har vi brutt opp den kontinuerlige skalaen slik at vi får en kategorisk variabel med fem like store kategorier. Intervallet mellom hver kategori er 0,8 poeng. For å slå sammen spørsmål til en indeks bør den interne sammenhengen mellom spørsmålene være på 0,7 eller høyere. Dette måles ved Cronbach's alpha som er oppgitt etter hver indeks.

Innflytelse på arbeid

Hvor stor innflytelse vil du si at du har på disse områdene?

- Beslutninger vedrørende arbeidet ditt
- På utførelsen av oppgavene
- På kvaliteten i det jeg gjør

Cronbach's alpha: 0,73

Innflytelse på organisering

Hvor stor innflytelse vil du si at du har på disse områdene?

- På hvem jeg jobber sammen med
- På egen arbeidstid
- På mengden arbeid
- På arbeidstempoet
- På bruken av ressurser til arbeidet

Cronbach's alpha: 0,84

Innflytelse på virksomhet

Hvor stor innflytelse vil du si at du har på virksomhetens beslutninger om:

- Strategier
- Krav til kvalitet
- Krav til effektivitet i arbeidet
- Krav til lønnsomhet i virksomheten
- Valg av arbeidsmetoder
- Hvem som får vite hva
- Ansettelse
- Organisering av virksomheten
- Kunde-/brukerbehandling
- Virksomhetens samfunns- og miljøansvar
- Innføring av digitale verktøy

Cronbach's alpha: 0,93

Indekser for Ledelses- og styringsformer

I 2022 ble de tre nye Ledelses- og styringsformene lansert: åpenhet, formalisme og kontroll. Alle spørsmålene er målt på en skala fra 1 Helt uenig/Stemmer dårlig til 5 Helt enig/Stemmer godt. Etter å ha kodet om skalaen og slått sammen spørsmålene får vi en kontinuerlig variabel fra 0 til 4. Den kontinuerlige variabelen brukes i analysene av gjennomsnitt. Vi har i tillegg laget en variabel hvor vi har brutt opp den kontinuerlige skalaen slik at vi får en kategorisk variabel med fem like store kategorier. Intervallet mellom hver kategori er 0,8 poeng.

Åpenhet

- Vi tør å si hva vi mener om ledelsens avgjørelser
- Ledelsen møter innvendinger konstruktivt
- Ved faglig uenighet er toppledelsen åpen for innspill
- Ved faglig uenighet er min nærmeste leder åpen for innspill
- Ledelsen legger til rette for at ansatte kan komme med kritiske kommentarer til driften

Cronbach's alpha: 0,87

Formalisme

- Toppledelsen får stadig mer makt
- Lederrollen har blitt mer byråkratisk det siste tiåret
- Mellomledere har liten innflytelse i styringen av virksomheten
- Ledelse handler mer og mer om å kontrollere og måle avvik

Cronbach's alpha: 0,82

Kontroll

- Lederne bruker mye tid på å kontrollere ansattes holdninger
- Lederne bruker mye tid på å kontrollere ansattes atferd
- Kritikkk blir sett på som mangel på lojalitet

Cronbach's alpha: 0,83

Vedlegg 2

Kjennetegn utvalg. Vektet.

		Vektet	Vektet n
Kjønn	Mann	53 %	1625
	Kvinne	47 %	1455
Alder	18-29 år	20 %	622
	30-44 år	36 %	1109
	45-59 år	33 %	1019
	60+ år	11 %	331
Utdanningsnivå	Grunnskole	4 %	114
	VGS allmenn	14 %	443
	VGS yrkesfag	23 %	711
	Fagskole	19 %	597
	UH kort	20 %	621
	UH lang	19 %	594
Fagforeningsmedlem	Nei	31 %	948
	Ja	69 %	2095
Lederansvar	Nei	78 %	2410
	Ja	22 %	671
Tariffavtale	Nei	30 %	910
	Ja	70 %	2079
Bedriftsstørrelse	Små virksomheter	21 %	557
	Mellomstore virksomheter	26 %	709
	Store virksomheter	53 %	1424
Sektor	Staten	14 %	416
	Heleid statlig selskap	11 %	329
	Privat sektor	54 %	1628
	Kommune/fylkeskommune	21 %	630

Kjennetegn utvalg. Uvektet.

		Uvektet	Uvektet n
Kjønn	Mann	51 %	1583
	Kvinne	49 %	1494
Alder	18-29 år	9 %	263
	30-44 år	28 %	872
	45-59 år	46 %	1407
	60+ år	17 %	535
Utdanningsnivå	Grunnskole	4 %	121
	VGS allmenn	13 %	399
	VGS yrkesfag	22 %	669
	Fagskole	17 %	536
	UH kort	23 %	704
	UH lang	21 %	648
Fagforeningsmedlem	Nei	30 %	907
	Ja	70 %	2144
Lederansvar	Nei	77 %	2365
	Ja	23 %	712
Tariffavtale	Nei	29 %	878
	Ja	71 %	2122
Bedriftsstørrelse	Små virksomheter	19 %	528
	Mellomstore virksomheter	25 %	707
	Store virksomheter	56 %	1574
Sektor	Staten	13 %	400
	Heleid statlig selskap	11 %	321
	Privat sektor	54 %	1619
	Kommune/fylkeskommune	23 %	683

Fordeling bransjer.

Bransjer	Vektet	Uvektet n
Offentlig sentralforvaltning	10 %	327
Undervisning	11 %	348
Helse og sosial	16 %	491
Forsvar, politi og rettsvesen	3 %	79
Industri og bygg	17 %	452
Varehandel	7 %	200
Transport og samferdsel	5 %	170
Frie yrker	6 %	177
Reiseliv og restaurant	2 %	70
IT og finans	11 %	345
Olje, gass og energi	5 %	184
Annet	8 %	232
Total	100 %	3075

Arbeidsforskningsinstituttet AFI, OsloMet
AFI-rapport 2024:14
www.oslomet.no/om/afi