

MEDBESTEMMELSESBAROMETERET

Medbestemmelsesbarometeret 2016

Eivind Falkum

Mari Holm Ingelsrud

Bitten Nordrik



Arbeidsforskningsinstituttet

HØGSKOLEN I OSLO
OG AKERSHUS

FOU-resultat 2016:08

ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTETS FOU-RESULTAT

Work Research Institute's reserach & development (R&D) report

© Arbeidsforskningsinstituttet, Høgskolen i Oslo og Akershus, 2016
© Work Research Institute (AFI) Oslo and Akershus University College of Applied Sciences, 2016
© Forfattere/Authors, 2016

Det må ikke kopieres fra denne publikasjonen ut over det som er tillatt etter bestemmelsene i "Lov om opphavsrett til åndsverk", "Lov om rett til fotografi" og "Avtale mellom staten og rettighetshavernes organisasjoner om kopiering av opphavsrettslig beskyttet verk i undervisningsvirksomhet".

All rights reserved. This publication or part thereof may not be reproduced in any form without the written permission from the publisher.

Arbeidsforskningsinstituttet

Work Research Institute (AFI)

Høgskolen i Oslo og Akershus

Oslo and Akershus University College of Applied Sciences

Pb. 4 St. Olavs plass
0130 OSLO

P.O.Box 4 St. Olavs plass
N-0130 OSLO

Telefon: +47 23 36 92 00

E-post: postmottak@afi.hioa.no

Webadresse: www.afi.no

Publikasjonen kan lastes ned fra <http://www.afi.no>.

Publications are available for downloading from <http://www.afi.no>.

Forord

Rapporten formidler resultater og analyser fra Medbestemmelsesbarometeret 2016.

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

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

Medbestemmelsesbarometeret eies av et partnerskap bestående av følgende seks forbund: Den norske legeförening, Politiets Fellesforbund, Forskerforbundet, Forbundet for Ledelse og Teknisk, SAFE og Lederne.

Oslo, 03.11.2016

Eivind Falkum

Mari Holm Ingelsrud

Bitten Nordrik

Innholdsfortegnelse

Forord.....	3
1 Innledning.....	7
2 Perspektiver og problemstillinger i Medbestemmelsesbarometeret	10
2.1 Når arbeidsgiverne utfordrer ansattes personlige integritet	10
2.2 Nye ledelsesformer og organiseringsprinsipper	12
2.3 En styringsmodell i fire deler.....	14
3 Metode og data i Medbestemmelsesbarometeret 2016	20
3.1 Kvalitative lytteposter.....	20
3.2 Utvalget i Medbestemmelsesbarometeret 2016	20
4 Medbestemmelse i den norske arbeidslivsmodellen i 2016	24
4.1 Formelle bedriftsdemokratiske ordninger og medbestemmelse	25
4.2 Arbeidstakeres innflytelse i 2009 og 2016.....	26
4.3 Eierskapets betydning for medbestemmelsen	31
4.4 Bransjeforskjeller i medbestemmelse og innflytelse	33
4.5 Arbeidstidsordninger og medbestemmelse.....	36
4.6 Midlertidig ansatte og medbestemmelse.....	38
4.7 Styringsformer og medbestemmelse.....	41
4.8 Virkninger av styringsformene	43
5 Medbestemmelse i 2016 – oppsummering	52
5.1 Innflytelse i praksis – tre former.....	52
5.2 Ledere, tillitsvalgte og verneombud	53
5.3 Staten og utenlandske eiere gir lavest innflytelse.....	53
5.4 Arbeidstid og innflytelse	54
5.5 Utrygge arbeidsvilkår	54

5.6 Fire styringsformer	54
5.7 Mot en reformulering av fortellingen om den norske arbeidslivsmodellen	55
6 Referanser	56

Innledning

1

«Medbestemmelsesbarometeret tar sikte på å fange opp endringer i oppfatningene om arbeidet, arbeidsorganiseringen, organisasjon og ledelse, den norske samarbeidsmodellen og særlig medbestemmelse og medvirkning på arbeidsplassene.»

1 Innledning

Norsk økonomi har klart seg bedre enn ventet gjennom både finanskrisen i 2008 og oljeprisfallet i 2014. Arbeidsledigheten har økt i olje og gassrelaterte bransjer, men mindre enn mange fryktet. Den er fortsatt langt lavere enn i mange Europeiske land. Samtidig ser nye næringer ut til å vokse fram. Omstillingsevnen i norsk arbeidsliv og de ansattes omstillingsvilje er ganske stor ifølge Arbeidslivsbarometeret 2016. Dette knyttes i særlig grad til samarbeidsmodellen i arbeidslivet og til den norske velferdsmodellen der utdanningssystemet har bidratt med en svært kompetent arbeidsstyrke. I et par tiår har yrkesdeltakelsen vært over 70 prosent av den yrkesaktive befolkningen, men har sunket noe i dag, parallelt med økende ledighet. Yrkesdeltakelsen er fortsatt høyere enn i de aller fleste andre land. Norske kvinner deltar i arbeidslivet i langt større grad enn i andre land.

De store statistiske undersøkelsene som Arbeidskraftundersøkelsen og Levekårsundersøkelsen til Statistisk sentralbyrå viser tilsvarende stabilitet i mange viktige trekk ved arbeidslivet. Sammenlikningene av de nordiske velferdssamfunnene viser også stabilitet i norsk arbeidsliv (Dølvik et al., 2014). Dette prosjektet finner at den norske modellen er tilpasningsdyktig og står imot endringene i økonomi, politikk og samfunn, selv om den nok er under et visst press. Organisasjonsgraden går noe ned både for arbeidstakere og arbeidsgivere, men utslagene er ikke store. Andelene med høyere utdanning ser ut til å fortsette å vokse. Andelen funksjonshemmede i arbeid er stabilt lav til tross for betydelige tiltak. Sykefraværet har gått noe ned i privat sektor de siste årene. Norge har hatt sterk vekst i sysselsettingen de siste tiårene, hovedsakelig på grunn av arbeidsinnvandring.

Samtidig har arbeidslivet endret seg vesentlig på svært mange punkter. Yrker har blitt borte og nye har kommet til. Folk arbeider med helt andre oppgaver og på helt andre måter enn for bare ti år siden, også innen de samme yrkene. Flere går fortsatt over fra industriarbeidsplasser til tjenesteytende næringer, dels på grunn av automatisering, dels på grunn av endringer i tilbud og etterspørsel både av varer og arbeidskraft. Ny kunnskap, ny teknologi og nye måter å organisere produksjonen, forretningene og arbeidet på driver slike endringer framover og bidrar til store omfordelinger av kapital i form av både eiendom og produksjonsmidler. Inntekts og formue forskjellene i Norge øker. Nye organisasjons- og ledelsesmodeller har fått innpass i store deler av arbeidslivet, ikke minst i offentlig sektor og utenlandsk eide selskaper. Dette er bakteppet for årets Medbestemmelsesbarometer.

Vi har mange eksempler på at alle disse endringene også forandrer fortolkningene og praktiseringene av arbeidstakernes rettigheter og fagforeningenes roller og innflytelse på arbeidsplassene. Samarbeidsmodellen og bedriftsdemokratiet endrer seg i praksis på arbeidsplassene. Fagforeningenes medbestemmelse og ansattes medvirkning tar nye former og endrer de etablerte samarbeids- og innflytelsesmønstrene. I Norsk Ledelsesbarometer 2015 og 2016 (www.lederne.no) finner vi at forholdet mellom arbeidstakere og ledelse individualiseres med følgende svekkelse av ansatte, tillitsvalgte og verneombuds medbestemmelse på arbeidsplasser.

Disse endringsprosessene er vanskelige å avdekke i de store nasjonale undersøkelsene, Det er for det første et spørsmål om undersøkelsene evner å fange opp makrokonsekvenser av praksis på arbeidsplassene. For det andre om spørsmålene som er benyttet i tjue år forstås og fortolkes på samme måte nå, eller om de faktisk betyr noe helt annet i dag.

Medbestemmelsesbarometeret tar sikte på å fange opp endringer i oppfatningene om arbeidet, arbeidsorganiseringen, organisasjon og ledelse, den norske samarbeidsmodellen og særlig medbestemmelse og medvirkning på arbeidsplassene. Barometeret bygger på kvalitative og kvantitative metoder og data. Medbestemmelsesbarometeret skal kjøres årlig for å bygge opp tidsserier.

Medbestemmelsesbarometeret utarbeides av AFI på oppdrag fra et partnerskap mellom de seks fagforbundene Lederne, Forbundet for ledere og teknisk personale, Legeforeningen, Forskerforbundet, SAFE, Politiets Fellesforbund og Arbeidsforskningsinstituttet ved Høgskolen i Oslo og Akershus. Flere forbund kan søke seg til Partnerskapet.

Perspektiver og problemstillinger i Medbestemmelses- barometeret

« Medbestemmelse vil si deltakelse og innflytelse i beslutningsprosesser. Fagforeninger og tillitsvalgte representerer ansatte i bedriftsutvalg, arbeidsutvalg og andre partssammensatte organ på arbeidsplassene. I dette representative demokratiet samarbeider partene om å løse organisatoriske problemer som oppstår på grunn av endringer i markeder, reguleringer og bedriftsinterne forhold. Medbestemmelsen er forankret både i avtaler og i arbeidsmiljøloven. Den er også grunnlovsfestet (§ 110)»

2 Perspektiver og problemstillinger i Medbestemmelsesbarometeret

Norsk Ledelsesbarometer ble etablert i 2008 og har vært gjennomført årlig etter det. Dette er en medlemsundersøkelse for Lederne. Resultatene har blitt brukt som dokumentasjonsgrunnlag for forbundets fagpolitiske standpunkt i mange debatter og forhandlinger. Ikke minst har de årlige kartleggingene av lønnsforhold vært nyttige i mange sammenhenger. En medlemsundersøkelse er ikke representativ for arbeidslivet generelt. Etter hvert har det vokst fram et ønske og behov for å teste forskningsfunn i Ledelsesbarometeret mot representative undersøkelser. I hvilken grad og eventuelt hvor finner vi tilsvarende resultater når vi studerer hele norsk arbeidsliv. Dette ledet til ideene om et eget Medbestemmelsesbarometer som var representativt og generaliserbart for arbeidslivet. Bak ideene ligger det også mange observasjoner og casestudier i det praktiske arbeidslivet.

2.1 Når arbeidsgiverne utfordrer ansattes personlige integritet

Norsk arbeidsliv har et strukturert samarbeid mellom arbeidsgivere og arbeidstakere på alle nivå, fra trepartssamarbeidet mellom staten og partene i lønnsdannelsen og til utformingen av arbeidsvilkår og rettigheter. Avtaleverket er bygget opp i topartsrelasjoner mellom arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjoner. På arbeidsplassene har fagforeninger, tillitsvalgte og ansatte rett til medbestemmelse og medvirkning i utformingen og driften av virksomheter. Dette har skapt en betydelig forutsigbarhet både for arbeidsgiverne og arbeidstakerne. Samtidig har noen av arbeidsgiverorganisasjonene uttrykt ønsker om fleksibilitet både i arbeidstidsordninger og ansettelsesforhold siden Arbeidslivsutvalget i 1999 (NOU 1999:34).

Endringer i arbeidsmiljøloven i 2015 utvidet mulighetene til å øke bruken av midlertidige ansettelser, og et ekspertutvalg utredet og foreslo oppmyking av arbeidstidbestemmelsene (NOU 2016:1). Arbeidstakerorganisasjonene har uttrykt uenighet i begge deler.

Det finnes mange eksempler på norske arbeidsplasser der lov og avtaleverket følges og ligger til grunn for store utviklings og omstillingsprosesser med stor suksess både for ansatte, ledelse og eiere. Den første fasen i den organisatoriske sammenslåingen av Statoil og Hydro

ble sterkt støttet av fagforeningene i de to selskapene og var en innovativ bruk av partssamarbeidet (Colman et al., 2011).

Forskningsarbeider viser mange eksempler på at virksomheter utvikles og blir bærekraftige ved aktiv bruke av samarbeid mellom partene og den enkeltes medvirkning (Gustavsen et al., 2001; Ekman et al., 2011).

Vi har gjort noen casestudier og observasjoner som sammen med reportasjer i media viser at det også foregår ting på arbeidsplassene som utfordrer fortellingen om den norske modellens stabilitet i det praktiske arbeidslivet.

I den danskeide butikkjeden Mikael Kors ble butikkmedarbeiderne overvåket med kameraer. Den enkelte medarbeideren hadde en ørepropp som overvåkeren kunne snakke direkte gjennom. Den enkelte ble instruert direkte om hvordan de skulle oppføre seg og hva de skulle si til den enkelte kunden. Etter et innslag om dette på Dagsrevyen kom det reaksjoner på overvåkningen, og ordningen ble avvirket i norske butikker. Dette var en ordning som var innført av kjeden.

Mål- og resultatstyring i privat og offentlig sektor medfører individuell prestasjonsmåling i en del virksomheter. I noen virksomheter får de som presterer dårlig rød fargekode, middel prestasjoner får gul farge mens de som presterer best får grønn kode. Noen steder blir kodene synliggjort på arbeidsplassene. Ved nedbemanning er det lite fordelaktig å ha rød kode over lengre tid.

Både tillitsvalgte og verneombud rapporterer at de ikke blir informert eller involvert i omstillings- og endringsprosesser. Bruken av de lov- og avtalefestede samarbeidsorganene som Bedriftsutvalg og Arbeidsmiljøutvalg ser ut til å gå noe ned (Trygstad et al., 2015).

Disse eksemplene viser et press for å utvide arbeidsgivernes styringsrett på måter som griper inn i de ansattes liv, personlige forhold og relasjoner. Arbeidsgivere innfører styrings- og kontrollmekanismer som griper inn i ansattes hverdag og livsførsel og peker ut over det rene arbeidsforholdet. Ansettelseskontrakten gir arbeidsgiveren rett til å bestemme over den ansattes arbeidsoppgaver og krav til utførelse av arbeidet, men denne styringsretten er samtidig begrenset og avgrenset av arbeidstakerens rettigheter i lov og avtaler og av kollektive vern av både arbeidstid, arbeidsvilkår og pensjonsordninger. Hvis dette kollektive vernet brytes ned på måter som beskrives i eksemplene ovenfor vil det nødvendigvis få konsekvenser for samarbeidsrelasjonene på alle nivå i arbeidslivet.

Medbestemmelsesbarometeret søker å vise hvordan ny importerte styringsformer brukes ved siden av den norske arbeidslivsmodellen, hvor utbredt de er i arbeidslivet og hvordan de virker inn på samarbeid, medbestemmelse og medvirkning. Vi søker også å få fram hvordan slike arbeidsrelasjoner henger sammen med organiseringsprinsipper og ledelsesformer på arbeidsplassene.

2.2 Nye ledelsesformer og organiseringsprinsipper

Nye organisasjonsformer og ledelsesprinsipper har blitt introdusert i målesystemer og standardiseringsprogrammer. På begynnelsen av 1990 tallet kom mange av de nye organisasjonskonseptene, som LEAN (Womack et al., 1990), TQM (total kvalitetsledelse) (Deming, 1982; 1986), BPR (Business Process Reengineering) og JIT (Just In Time) (se Røvik, 1998). I offentlig sektor fikk NPM (New Public Management) stor utbredelse som ide (Christensen og Lægreid, 2007). Først i de senere årene har en del av konseptene videreutviklet til individorienterte styrings- og kontrollsystemer, eksempelvis prestasjonsmåling under NPM og avviksmåling utledet av Lean. Det utvikles standarder for hvordan oppgaver skal utføres, av hvem og når. Kontrollsystemer brukes til å måle avvik fra standardene helt ned på individnivå. Mange varer vi kjøper er merket slik at vi kan se hvor, når og av hvem de er produsert. De kan spores tilbake til hvilket skift og hvem som jobbet på det skiftet de ble produsert, pakket og sendt. En del av kontrollsystemene er på denne måten utviklet på grunn av markedskrav. Andre utvikles med utgangspunkt i psykologisk forskning og personlighetstesting. Systemene spres av konsulentselskap og anvendes som verktøy av HR avdelinger i virksomhetene.

Kontrollregimene faller sammen med utviklingen av HR modeller og utforming av nye ledelses- og styringsprinsipper med vekt på motivasjon på arbeidsplassene. Vi er opptatt av å undersøke i hvilken grad medbestemmelse og medvirkning i den norske samarbeidsmodellen påvirkes av nye ledelsesmodeller. Den norske samarbeidsmodellen bygger på gjensidig tillit mellom ansatte og ledere på individnivå og på aksept av arbeidsgivers styringsrett. Medvirkning vil si at den enkelte ansatte har et ansvar for å bidra til videreutvikling av eget arbeid, egen arbeidssituasjon og dermed også utvikling av arbeidsplassen og virksomheten slik Thorsrud og Emery (1970) utformet det i samarbeidsforsøkene. Medvirkning forutsetter tett dialog og kommunikasjon mellom den enkelte ansatte og nærmeste leder. Dette kalles ofte direkte demokrati (Ingebrigtsen, 1993).

Medbestemmelse vil si deltakelse og innflytelse i beslutningsprosesser. Fagforeninger og tillitsvalgte representerer ansatte i bedriftsutvalg, arbeidsutvalg og andre partssammensatte

organ på arbeidsplassene. I dette representative demokratiet samarbeider partene om å løse organisatoriske problemer som oppstår på grunn av endringer i markeder, reguleringer og bedriftsinterne forhold. Medbestemmelsen er forankret både i avtaler og i arbeidsmiljøloven. Den er også grunnlovsfestet (§ 110).

Den norske arbeidslivsmodellen har en sentralisert lønnsdannelse i et etablert trepartssamarbeid mellom arbeidsgiverorganisasjoner, arbeidstakerorganisasjoner og staten. Konkurransetsatt sektor skal ha avgjørende innflytelse på lønnsdannelsen. Deltakerne utvikler en felles forståelse av landets økonomiske tilstand og etablerer en enighet om forhandlingsrommet i de årlige lønnsoppgjørene.

I den norske arbeidslivsmodellen formes det en egen forståelse av organisasjons- og ledelsesbegreper. Samarbeid og felles forståelse av virkeligheten blir prinsipper for utvikling av ledelsespraksis og relasjoner mellom ledelse og ansatte. Dialog og gjensidig tillit blir grunnelementer i utformingen av organisasjonskulturen og en "norsk ledelsesmodell". Disse organiserings og ledelsesprinsippene utfordres av nye importerte organisasjons- og ledelsesbegrep.

Motivasjonstilnærmingen bygger på en annen forståelse av organisasjon og ledelse. I denne psykologidominerte organisasjonstenkingen er det ledernes oppgave å motivere de ansatte til å gjøre en best mulig jobb for virksomheten. Motivasjonsteoriene går tilbake til Maslows (1966) behovshierarki og Herzbergs (1987) hygienefaktorer som begge setter selvrealisering som det som motiverer mennesker og arbeidstakere i størst grad. Herzberg hevder at lønn bare kan redusere ubehag, og ikke virke motiverende i seg selv. Pink (2011) motsier dette standpunktet og viser at en oppfatning om å ha en rimelig og rettferdig lønn må være på plass før en indre motivasjon kan etableres.

Ansattes medvirkning i utviklingen av personlige og individuelle mål og intensjoner ble sett som grunnleggende i en del av teoriene om arbeidsmotivasjon (Graham, 1980; Erez, 1986; gjengitt av Arnold og Randall, 2010: 330). Senere amerikansk forskning hevder at medvirkning er overflødig og at ledelsen kan fastsette den enkelte ansattes individuelle mål alene. Det som er viktig for den ansattes aksept er lederens begrunnelse for den enkeltes mål, altså en slags overbevisningsevne, og at begrunnelsen i seg selv er viktigere enn målet (Arnold og Randall, op.cit.).

Mål som settes av overordnede ledere representerer krav til den enkelte ansatte på arbeidsplassen. Det må være en rimelig sammenheng mellom kravene og ressursene som

blir tilgjengelige for å innfri dem. Fraværet av en slik sammenheng mellom oppgaver og ressurser fører til usikkerhet og angst ifølge Karasek og Theorell (1990). Ledere og ansatte må kunne håndtere denne angsten hevder Stacey (i Moxnes, 2012: 134-135). I “kompleksitetsteorien” foreslår Stacey at ledere skal bringe virksomhetene til “kanten av kaos” for å provosere fram endring og utvikling. “Let your anxiety motivate you, not slow you down” uttaler en intervjuet IT direktør (Moxnes, 2012: 137).

Ledelsens kontroll med individuelle mål gjør den ansatte til en iverksetter av andres beslutninger i toppstyrte virksomheter; en slags paternalismens gjenkomst i et arbeidsliv der bedriftsdemokratiet er utviklet over lang tid. Kontroll med individenes mål åpner for standardisering av både arbeid og ledelse. Måling av avvik fra standard prosedyrer, regler for utførelse, atferdsnormer og selskapenes ledelsesprinsipper og styringsmekanismer er drivere i ledelsens tiltak for å styre ansattes atferd og handling.

Disse teoriene er innført i varierende grad i norske virksomheter, men tiltar i utbredelse i norsk arbeidsliv mer generelt (Ledelsesbarometeret 2008 – 2016). De representerer organisasjons- og ledelsesbegrep som er ulike og fremmede sammenliknet med samarbeid og tillit som grunnsteiner i den norske arbeidslivsmodellen.

Slike styringsformer introduseres samtidig som utdanningsnivået heves, at arbeidsoppgavene blir mer sammensatte og krever mer kompetanse og mer samarbeid. Dette paradokset ønsker vi å belyse i medbestemmelsesbarometeret.

I hvilken grad er dette en generell utvikling?

I hvilke bransjer ser vi slike utviklingstendenser?

Hvilke konsekvenser får nye styringsformer for samarbeid, tillit, kvalitet og produktivitet i norsk arbeidsliv?

Alt dette kan vi ikke svare på i årets barometer, men etter hvert vil vi kunne belyse utviklingen med mer data i tidsserier.

2.3 En styringsmodell i fire deler

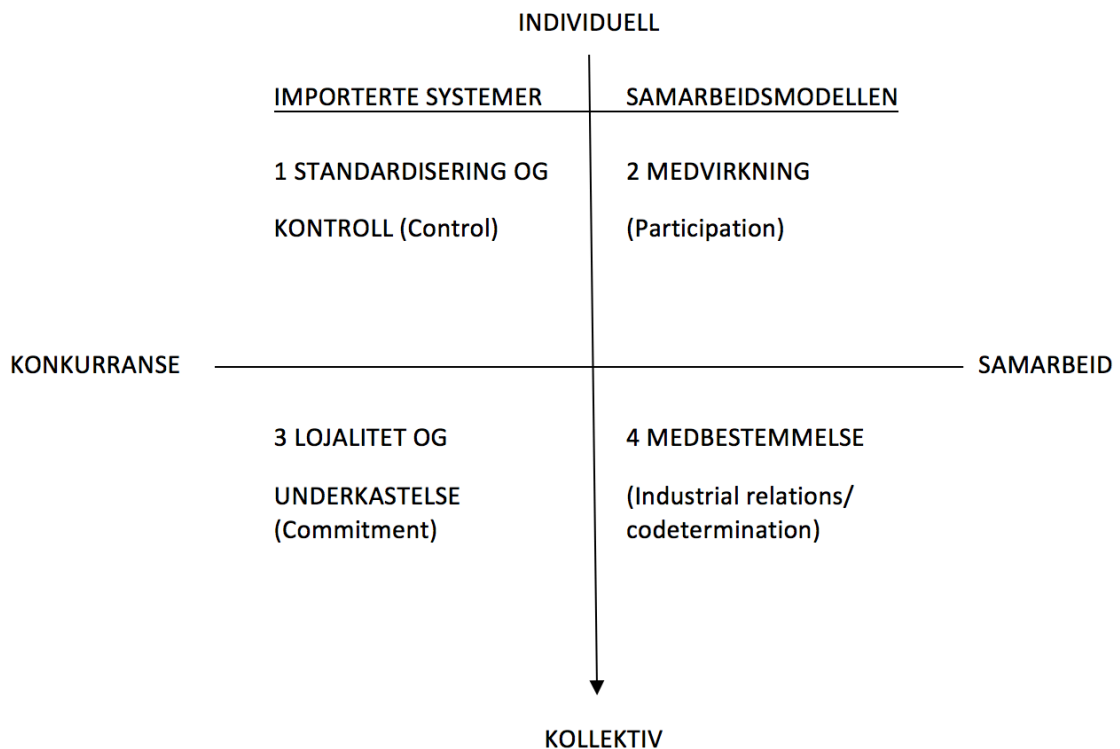
I dette kapitlet har vi presentert grunntrekk ved den norske samarbeidsformen. Medvirkning gir den enkelte ansvar for utvikling i egen arbeidssituasjon, arbeidsorganiseringen og virksomheten. Gjennom det får den enkelte arbeidstakeren en handlingsfrihet til å øve individuell innflytelse, en slags frihet under ansvar. Medbestemmelse

har vi knyttet til representativ deltakelse og innflytelse gjennom fagforeninger og tillitsvalgte på den ene siden og lovfestede verneombud og vernetjeneste på den andre. Den ansattes interesser i likhet, frihet og rettferdighet ivaretas gjennom kollektive ordninger.

Vi har også drøftet noen hovedtrekk i importerte ledelses og organisasjonsmodeller, inklusive New Public Management. Det er to hovedretninger i de importerte modellene. I den ene retningen standardiseres oppgaver og arbeidsutførelse, og avvik fra standardene måles og legges til grunn for straff og belønning i virksomhetene. Kontrollen varierer på mange måter, men i sin mest individualiserte form måles både atferd, holdninger og livsførsel i tillegg til rene resultatmål. Ledelse reduseres til kontroll av individuell atferd i forhold til mål for den enkeltes prestasjoner over tid og den enkeltes atferd i forhold til ledelsens vedtatte normer. Den andre hovedformen måler også prestasjoner og trekk ved den enkelte, men her forutsettes det at alle ansatte slutter opp om ledelsens verdier som «åpenhet, mot og nyskaping», dens visjoner, forretningsideer, målsettinger; kort sagt styrings-, ledelses- og organisasjonsmodeller. Gjennomgang av meta-studier av mange prestasjonsmålinger viser at de ikke sier noen ting om den enkeltes prestasjoner og derfor ikke har noen relevans i praktisk ledelse utover å legitimere bruk av «trynefaktor» i fordelingsprosesser (Buch et al., 2016).

Firefeltstabellen under oppsummerer tilnærmingene.

Figur 1: Styringsformer i norsk arbeidsliv 2016



Standardisering og kontroll søker å styre organisasjoner ved å bestemme den enkeltes individuelle oppgaver og utførelsen av dem. Kontrollen kan også rettes mot individuell atferd, oppfatninger og holdninger. Når standardene definerer oppgaver, ressurser og strukturer blir den enkelte ansatte utskiftbar, og relasjonene mellom ledere og ansatte kan bli irrelevante eller uvesentlige for organisasjon og ledelse av virksomheten. Slike styringsprinsipper ligger tett opp mot ideene i «scientific management», en styringsform utviklet i den tidlige industrialiseringen i USA. Konkurransen mellom ansatte er et organiserende prinsipp¹.

Indeksen er satt sammen av disse spørsmålene:

¹ Standardisert kontroll (Control) (Reliabilitetstest: Cronbach's Alpha 0,842)

Toppledelsen får stadig mer makt

Lederrollen har blitt byråkratisert det siste året

Mellomledere har liten innflytelse på styringen av virksomheten

Ledelse handler mer og mer om å kontrollere og måle avvik

Retningslinjer for ledelse (enhetlig ledelse) reduserer lederes muligheter for bruk av skjønn

Svaralternativer: 1= Helt uenig – 5= Helt enig

Medvirkning er noen ganger kalt direkte demokrati siden den enkelte får innflytelse på egen arbeidssituasjon. I Thorsruds definisjoner av medvirkning får den enkelte ansatte ansvar for å bidra i bedriftsutviklingen. Relasjonen mellom ledere og ansatte tar form av individuelt samarbeid både om mål og virkemidler i selve arbeidet. Vi har utarbeidet en indeks for medvirkning².

Lojalitet og underkastelse i rute 3 er styringsformer der ansatte enten avkreves lojalitet til virksomhetens og ledelsens verdier og mål, eller i det minste forventes å slutte opp om disse verdiene og målene i praksis. Også her kan individene måles på atferd, verdier, holdninger og livsstil, og straff og belønning knyttes til avvik. Konkurransen mellom ansatte kan bidra til angst, fryktkultur og underkastelse som resultat. Kravet om lojalitet gjelder alle og fører til kollektiv underkastelse. Også lojalitet og underkastelse har fått en egen indeks³

Medbestemmelse i rute 4 er styringsformer der ledelsen bruker partssamarbeidet og de bedriftsdemokratiske ordningene som styringsinstrumenter. Ledelse og organisasjon hviler på prinsipper for kollektivt orientert samarbeid. Dette er begrunnelsen for sammensettingen av en egen indeks⁴

² Medvirkning (Reliabilitetstest: Cronbach's Alpha 0,685)

Ved faglig uenighet er min nærmeste leder åpen for innspill (Q066a_2)

Min nærmeste leder motiverer meg til innsats (Q061b_4)

Virksomheten ledes på en motiverende måte (Q061b_3)

At jeg har myndighet til å fatte beslutninger (Q070a_2)

Alle spørsmålene har en svarskala fra 1 = helt uenig til 5 = helt enig

³ Lojalitet og underkastelse (Commitment HR) (Cronbach's Alpha 0,724)

Toppledelsen liker ikke at kritikkverdige forhold blir tatt opp (Q076_2)

Kritikk blir sett som mangel på lojalitet (Q076_3)

Hos oss konkurrerer vi mot hverandre (Q073a_5)

Lederne bruker mye tid på å kontrollere ansattes holdninger (Q061a_5)

Lederne bruker mye tid på å kontrollere ansattes atferd (Q061a_6)

Svaralternativ: 1 = Helt uenig – 5 = Helt enig/ 1= Stemmer dårlig – 5= Stemmer godt³

⁴ Medbestemmelse (IR ledelse) (Cronbach's Alpha 0,892)

Vi tør å si hva vi mener om ledelsens avgjørelser (Q063_1)

Ledelsen møter innvendinger konstruktivt (Q063_2)

Ved faglig uenighet er toppledelsen åpen for innspill (Q066a_1)

Ledelsen legger til rette for at ansatte kan komme med kritiske kommentarer til driften (Q066a_4)

Forholdet mellom toppledelse og ansatte er godt (Q046_5)

Svaralternativer: 1 = Helt uenig – 5 = Helt enig

Denne modellen bygger på hypoteser om at deltakelse og samarbeid vil gi andre betingelser for å styre organisasjonen enn de konkurranseorienterte styringsmekanismene. Vi antar at det gir ulike utslag i ansatte, tillitsvalgte, verneombud og lederes innflytelse i virksomhetene, og at det kan bidra til å forklare forskjeller i oppfatninger om effektivitet og ressursbruk. Dette er det teoretiske utgangspunktet for Medbestemmelsesbarometeret 2016 som vi vil teste.

Metode og data i Medbestemmelses- barometeret 2016

3

*« Undersøkelsen ble avsluttet i
begynnelsen av august med 3053 svar.»*

3 Metode og data i Medbestemmelsesbarometeret 2016

Spørsmålene i Medbestemmelsesbarometeret 2016 er utviklet med bakgrunn i AFIs forskning over lang tid og med bidrag fra mange av våre kolleger. De bygger også på de seks forbundenes (Partnerskapets) erfaringer over tid. Vi har også trukket veksler både på YS sitt arbeidslivsbarometer og på Ledernes Ledelsesbarometer. Vi har også hentet spørsmål om ansattes innflytelse på en rekke forhold fra undersøkelsen om Bedriftsdemokratiets tilstand, gjennomført av Fafo (Falkum et al., 2009).

3.1 Kvalitative lytteposter

De to siste årene har vi etablert kvalitative lytteposter i arbeidslivet. Vi har gjennomført case-studier i fire større virksomheter de siste to årene. Case-studiene bygger på styrende dokumenter i virksomhetene, og på gruppe- og individuelle intervjuer med tillitsvalgte, verneombud, ansatte og ledere. Vi har deltatt med innlegg og debatt i kurs og seminarer for tillitsvalgte, verneombud og fagforeninger, og i større konferanser med fagforeninger, Petroleumstilsynet, Arbeidstilsynet og ikke minst med Lederne og andre fagforbund. I slike aktiviteter har vi fått viktige faglige innspill, tilbakemeldinger og synspunkt. Vi har lært minst like mye av dette som de andre deltakerne og tilhørerne. Mange av spørsmålene er utformet med bakgrunn i kunnskapen vi får gjennom disse lyttepostene. Gjennom disse lyttepostene får vi forståelse av ulike hendelser og endringer, men lite kunnskap om utbredelse og omfang.

3.2 Utvalget i Medbestemmelsesbarometeret 2016

TNS Gallup har gjennomført selve datainnsamlingen. De har fått spørsmål med svaralternativer fra oss. Dette er satt inn i deres digitale spørreskjema og validert ut fra TNS Gallups andre surveyer. TNS har også testet skjema på et pilotutvalg for blant annet å måle responstiden. Spørsmål ble kuttet slik at det ikke skulle ta mer enn 20 minutter å fylle det ut.

TNS Gallup har et panel på 60 000 faste respondenter som svarer på et visst antall spørreundersøkelser i året. Bruttoutvalget har blitt trukket stratifisert for å sikre representativitet for norske arbeidstakere etter alder, kjønn, utdanning og bosted, og faste bakgrunnsvariable som sektor- og bransjetilknytning og antall ansatte. Bruttoutvalget som ble trukket fra panelet var 8000 av respondentene. Det er nødvendig for å dekke opp for frafall. Undersøkelsen ble stoppet ved oppnådd svar fra 3053 respondenter. Nettoutvalget er 38

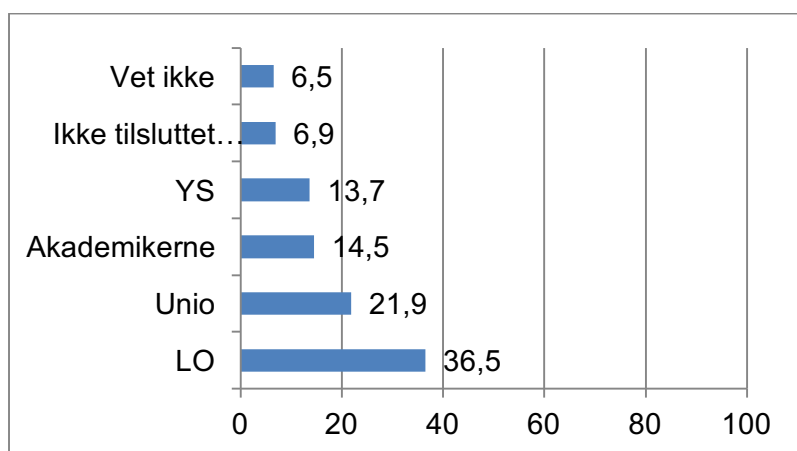
prosent av bruttoutvalget. Undersøkelsen er tatt opp i juni og august 2016. Undersøkelsen ble avsluttet i begynnelsen av august med 3053 svar. TNS Gallup har rensset svarene og levert dem til oss i en statistikkfil. Vi har med andre ord ingen tilknytning til respondentene som kan avdekke hvem som har svart eller hva de har svart.

Det er en seleksjonsskjevhet i svarene. Sammenlikning av brutto- og nettoutvalg viser en svak skjevhet med lavere deltakelse fra dem uten høyere utdanning og ansatte under 30 år. Menn og kvinner med grunnskole/videregående som høyeste utdanning er underrepresentert.

Vi har mulighet for å vekte i forhold til kjønn, alder og utdanning. Dette har vi ikke gjort ettersom Gallup-panelet kan være skjevt med hensyn til forventet atferd, oppfatninger og verdipreferanser.

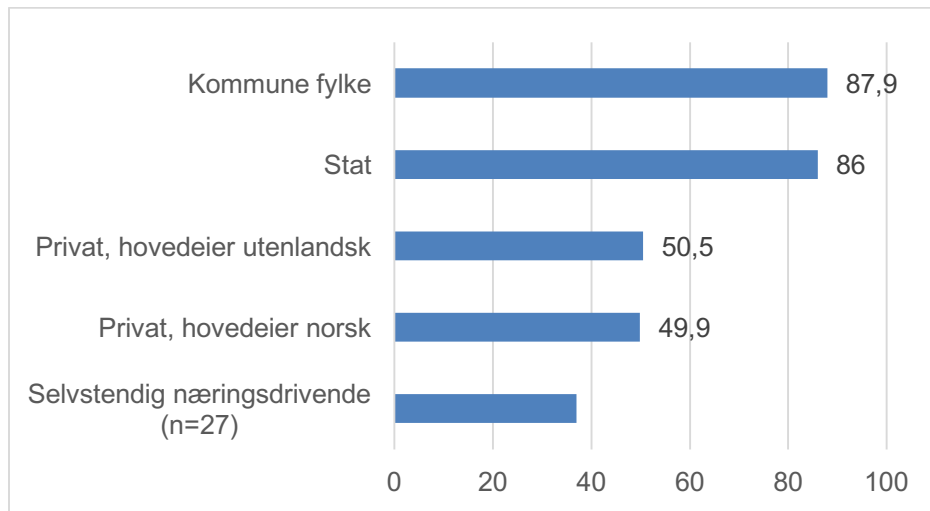
Utvalget er skjevt langs noen variable som fagforeningsmedlemskap, tilknytning til hovedsammenslutninger av ansattes organisasjoner.

Figur 2: Tilknytning til hovedsammenslutninger i Medbestemmelsesbarometeret. (Prosent fagorganiserte fordelt etter hovedsammenslutninger (n = 2130))



LO og YS har til sammen omtrent halvparten, hvilket samsvarer med www.arbeidslivet.no sine tall fra 2014. Unio har også omtrent samme andel som i www.arbeidslivet.no. Akademikerne er noe overrepresentert, mens de som ikke er tilsluttet noen hovedorganisasjon, slik som Lederne, er ganske representativ. Skjevhetene er så små at vi anser vekting som unødvendig for våre statistiske analyser.

Figur 3. Organisasjonsgrad etter hovedeiere (prosent, n= 3030)



Vi har for mange fagorganiserte i forhold til www.arbeidslivet.no fra 2014. Dette kan enten skyldes en skjevhet i panelet, eller at fagorganiserte er mer tilbøyelige til å svare på vår undersøkelse på grunn av hovedtema om medbestemmelse. Overrepresentasjon av fagorganiserte er ikke uvanlig i arbeidslivsundersøkelser. Når vi sammenlikner svar fra disse gruppene er de store nok til å være representative hver for seg, med unntak av den nederste med selvstendig næringsdrivende som er svært liten og ikke kan trekkes inn i slike sammenlikninger. Våre analyser krever ikke at vi vekter opp uorganiserte.

Medbestemmelse i den norske arbeidslivsmodellen i 2016

4

*«Spørsmålet vi er opptatt av er hvordan
samarbeidsmodellen og medbestemmelsen
virker i praksis på norske arbeidsplasser»*

4 Medbestemmelse i den norske arbeidslivsmodellen i 2016

Ansattes rett til medbestemmelse på arbeidsplassene er lovfestet i Grunnlovens § 110, i begrunnelsen til Arbeidsmiljølovens § 3, i hovedavtalene mellom arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjoner og i tariffavtaler som regulerer arbeidsvilkår. Medvirkning er avtalefestet. Som nevnt i kapittel 2 er medvirkning knyttet til den enkeltes deltakelse og innflytelse på utviklingen av arbeidssituasjonen og arbeidsplassen (Thorsrud og Emery, 1970). Medvirkningsbegrepet stammer fra samarbeidsforsøkene som Thorsrud satt i gang på oppdrag fra Samarbeidskomiteen LO/N.A.F. i 1962. Forsøkene omfattet selvstyrte grupper i noen av bedriftene som deltok. De forutsatte også at tillitsvalgte og ledere på den enkelte arbeidsplassen samarbeidet om å lage arenaer for medvirkningen fra ansatte.

Medbestemmelse ble definert i revisjonen av hovedavtalen LO/NHO i 1966. Denne revisjonen systematiserte bedriftsdemokratiet ved å definere samarbeidsarenaer der fagforeninger og deres tillitsvalgte fikk deltakelse og innflytelse på beslutningsprosesser i de private bedriftene som hadde tariffavtaler (Falkum og Grimsrud, 2007; Halvorsen og Bjørnhaug, 2009; Bergh, 2010). Hovedavtalen presiserte særlig rett til deltakelse og innflytelse i spørsmål om omorganisering og omstilling i virksomhetene. Bedrifter med 50 ansatte eller flere skulle etablere Bedriftsutvalg der tillitsvalgte og ledere kunne gi råd om løsninger på bedriftens problemer og utvikling. I bedrifter med 200 eller flere ansatte kunne de etablere Avdelingsutvalg. Medbestemmelse kan knyttes til fagforeninger og tillitsvalgtes deltakelse i beslutningsprosesser på arbeidsplassene. Tilsvarende ordninger er definert også i hovedavtalene i staten, kommunesektoren og tjenesteytende næringer.

Fra 1985 (NOU 1985:1) ble rettighetsdiskusjonene og det vi kan kalle konstitueringen av bedriftsdemokratiet erstattet av et fokus på hvordan ordningene kunne praktiseres, ikke minst hvordan medbestemmelse og medvirkning kunne bidra til produktivitetsvekst. Dette produktivitetsargumentet for medbestemmelse ble reist allerede i forbindelse med den første hovedavtalen i 1935 og særlig under gjenreisningen av landet etter krigen (Produksjonsavtalen av 1945). Produksjonsutvalgene som ble opprettet i en del store bedrifter var en forløper til Bedriftsutvalg. Fagbevegelsen hadde argumentert med at deres bidrag i verdiskapingen rettfærdiggjorde deres i deltakelse i beslutningsprosesser, eller deres "andel i bedriftens ledelse" som, LO kalte det i et krav til lønnsoppgjøret i 1918 (Debes, 1919). Medbestemmelsen er med andre ord begrunnet med bidraget både til rettfærdig fordeling og produktivitetsvekst; skaper vi mer blir det mer å dele.

Den dominerende fortellingen om den norske arbeidslivsmodellen er at den er robust og står seg mot de fleste endringene i arbeidsmarkedet og arbeidslivet (Engelstad et al., 2003; Dølvik et al., 2014). Forskningen bak denne fortellingen er i stor grad statistikk og analyser av institusjonene på makronivå i arbeidslivet. Denne fortellingen lager et bilde av medbestemmelse og partssamarbeid som en ordning som er bygget opp og virker på samme måten overalt. Flere forskningsarbeid har imidlertid understreket at bedriftsdemokrati, partssamarbeid og medbestemmelse er definert og praktisert forskjellig fra virksomhet til virksomhet, og at de også varierer over tid i de samme virksomhetene (Falkum, 2008; Colman et al., 2011). Akkurat som det politiske demokratiet er også bedriftsdemokratiet dynamisk og skiftende i takt med kontekstuelle endringer.

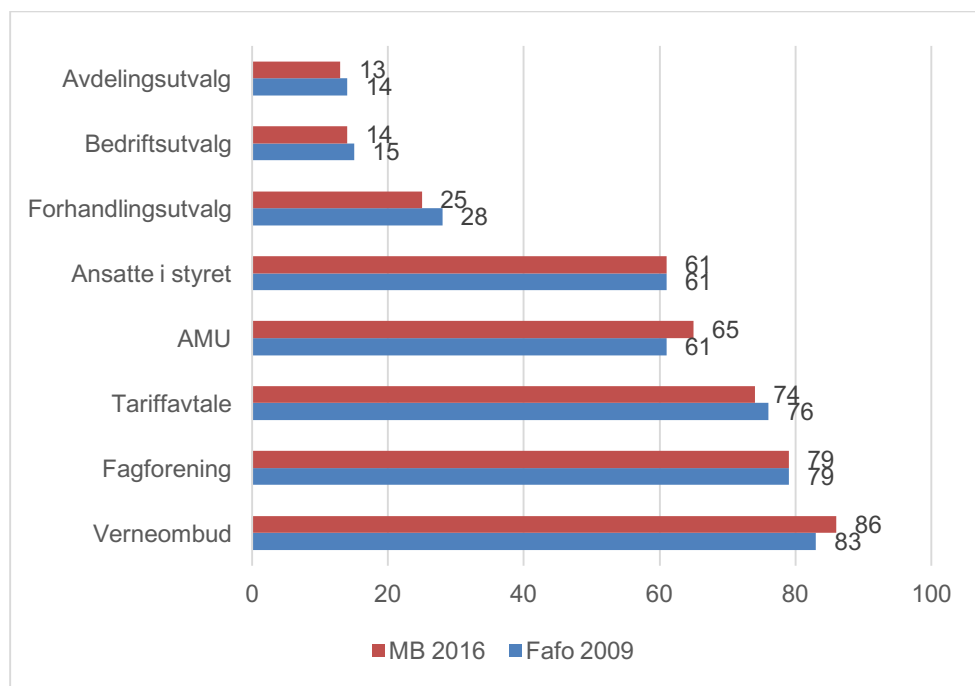
Case studier på arbeidsplassnivå og forbundsvis medlemsundersøkelser som Ledelsesbarometeret og SAFE sin medlemsundersøkelse nyanserer denne fortellingen med funn som tyder på at alt ikke er så oppløftende når det gjelder bedriftsdemokratiet i Norge. Tillitsvalgte i industrien, olje og gassnæringen og helsesektoren forteller stadig oftere at de demokratiske ordningene er under press. Disse historiene hører også med til fortellingen om det norske arbeidslivet.

4.1 Formelle bedriftsdemokratiske ordninger og medbestemmelse

Fortellingen om den norske arbeidslivsmodellen som et robust system som tilpasser seg endringer er i stor grad bygget på undersøkelser av institusjonenes oppbygging og virkemåte på et overordnet nivå. Det er fortellingen om lønnsoppgjør, IA-avtalen, pensjonsreformen med mer. De sentrale aktørene står i fokus. I Fafo-rapporten om bedriftsdemokratiets tilstand i 2009 ble utbredelsen av de ulike formelle bedriftsdemokratiske ordningene kartlagt. Rapporten viste at et stort flertall blant ansatte, ledere og tillitsvalgte sluttet opp om modellen. Samtidig viste rapporten at kunnskapen om de utbredte ordningene ikke var like stor, og rapporten reiste et spørsmål om hvor mye denne oppslutningen var verdt hvis et flertall ikke visste så mye om ordningene de sluttet opp om (Falkum et al., 2009: 51)

Vi har brukt en del av de samme spørsmålene om ordningene er etablert i virksomhetene, og figuren nedenfor sammenlikner prosentandeler respondenter som svarer ja på spørsmålet om ordningene finnes i deres virksomhet.

Figur 4 Prosentandeler som sier at de bedriftsdemokratiske ordningene er etablert hos dem (prosenttall)



Det er så godt som ingen endring i etableringen av formelle bedriftsdemokratiske ordninger fra 2009 til 2016. Forskjellene er helt ubetydelige. Dette funnet støtter opp om fortellingen om at samarbeidsmodellen i norsk arbeidsliv er stabil. Tilsynelatende har det skjedd lite med samarbeidsmodellen på et formelt og institusjonelt nivå på arbeidsplassene.

Ansatte i bedrifter med utenlandske hovedeiere har etablert de bedriftsdemokratiske ordningene i samme grad som norske virksomheter.

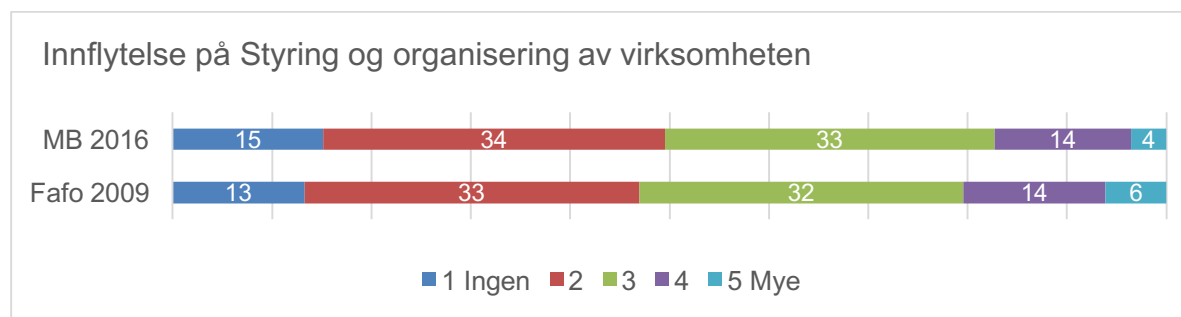
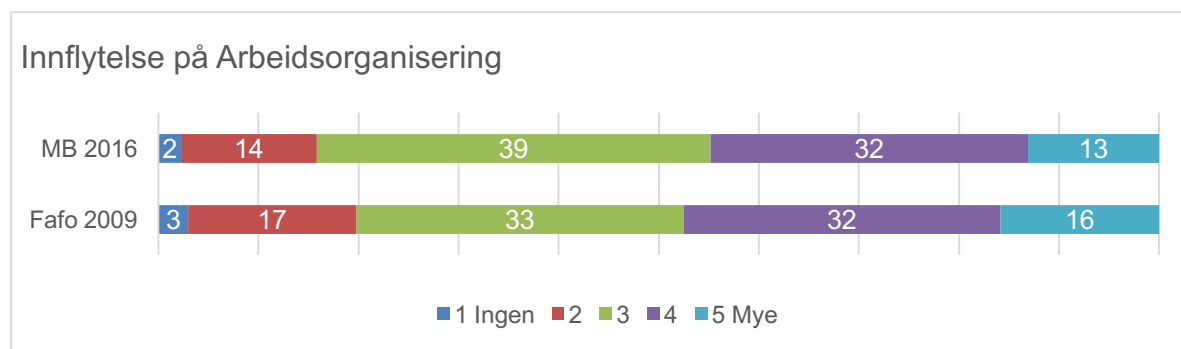
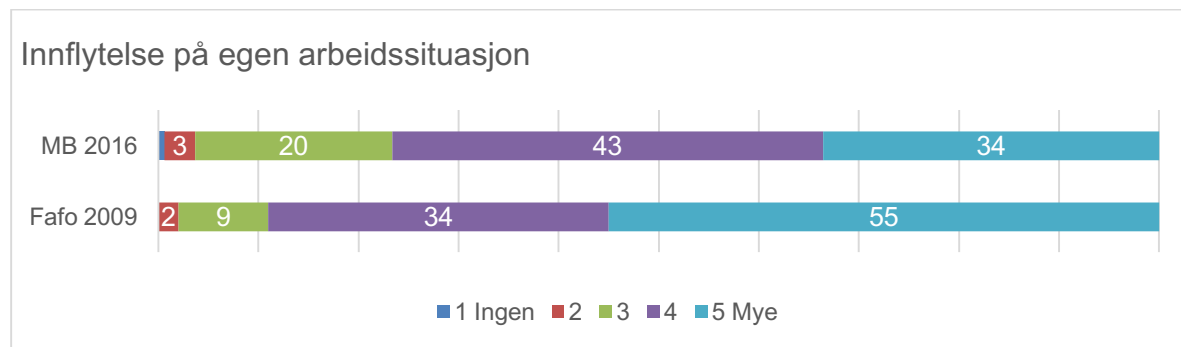
Spørsmålet vi er opptatt av er hvordan samarbeidsmodellen og medbestemmelsen virker i praksis på norske arbeidsplasser. Opplever arbeidstakerne endringer i sin innflytelse?

4.2 Arbeidstakeres innflytelse i 2009 og 2016

Utgangspunktet er undersøkelsen om bedriftsdemokratiets tilstand i 2009 (Falkum et al 2009). I alt 19 spørsmål ble stilt om ansattes oppfatning om egen innflytelse på alt fra egne arbeidsoppgaver og utførelsen av arbeidet til innflytelse på virksomhetens strategier, kvalitetskrav og samarbeid med andre virksomheter. Etter testing i en faktoranalyse ble de nitten variablene slått sammen i tre indekser: innflytelse på egen arbeidssituasjon, arbeidsorganiseringen og styring og organisering av virksomheten. Vi har tatt med de samme spørsmålene, med de samme svaralternativene i Medbestemmelsesbarometeret

(MB 2016) i år. Vi har satt dem sammen til indekser som er identiske med de vi brukte i Fafo-undersøkelsen i 2009. Dermed kan vi sammenlikne de to undersøkelsene.

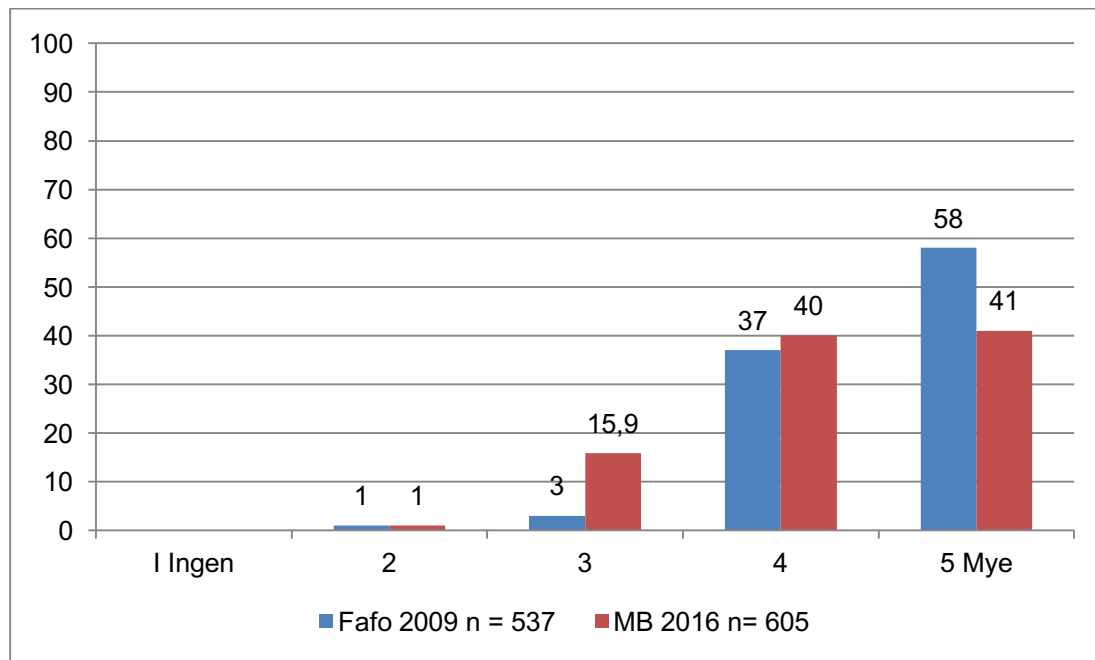
Figur 5 Arbeidstakeres innflytelse på egen arbeidssituasjon, arbeidsorganisering og styring og organisering av virksomheten i 2009 (Fafo, N= 3263) og 2016 (MB, N=3153). (Prosentall for andeler som scorer på en skala fra 1 – 5)



Andelen som mener de har stor (Score 4 + 5 på skalaen fra 1 - 5) innflytelse på egen arbeidssituasjon var 89 prosent i 2009 og har falt til 77 prosent i 2016, et fall på 12 prosentpoeng. Det var 48 prosent som mente de hadde stor innflytelse (4 + 5 på skalaen) på organiseringen av arbeidet. Den andelen falt til 45 prosent i 2016, bare 3 prosentpoeng. I 2009 var andelen som mener de har stor innflytelse på styring og organiseringen av virksomhetene 20 prosent. Den faller til 17 prosent i 2016, altså ikke så mye. Vi får likevel et

overordnet bilde av at medbestemmelsen og innflytelsen til arbeidstakere er synkende. Vi har sammenliknet noen grupper av ansatte for å få fram et mer nyansert bilde.

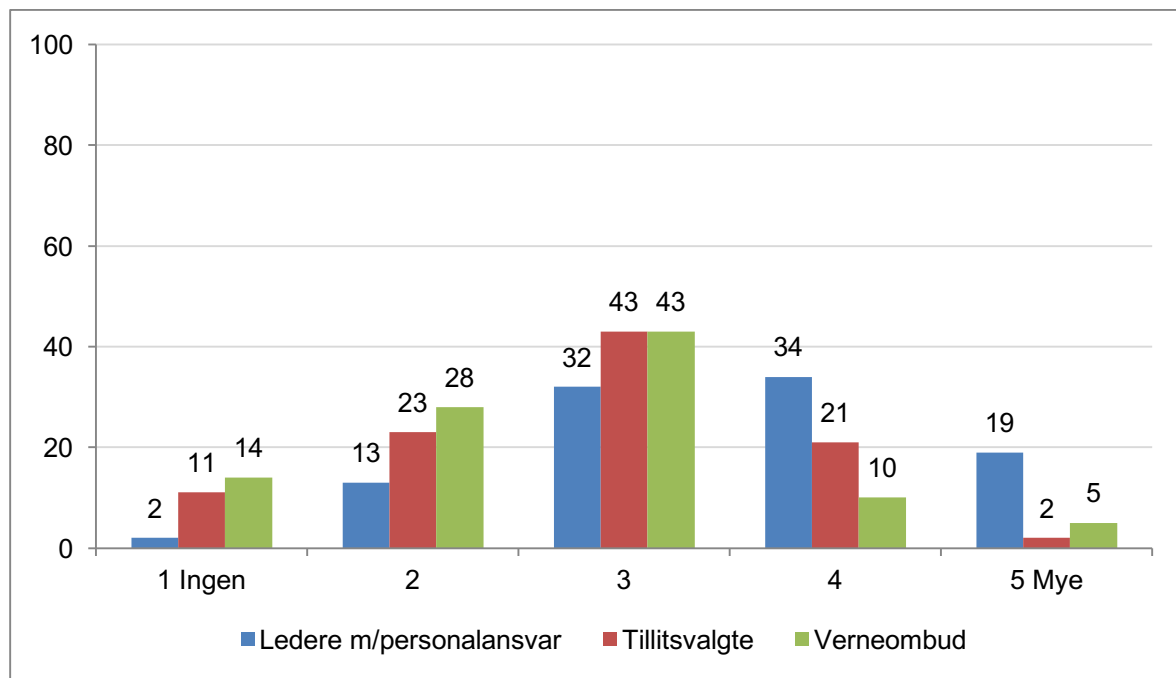
Figur 6 Ledere med personalansvar sin innflytelse på egen arbeidssituasjon i Fafo 2009 og Medbestemmelsesbarometeret 2016 (MB) (Prosenttall)



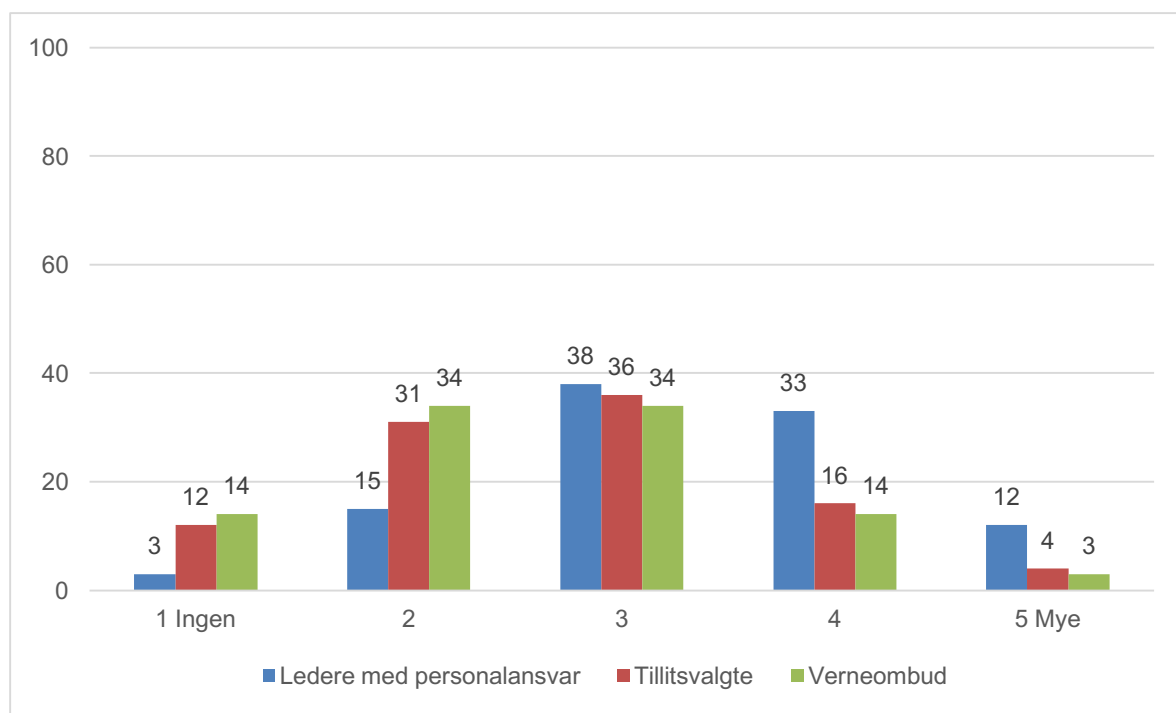
Ledere med personalansvar som scorer 4 og 5 på skalaen er 95 prosent i 2009 og 81 prosent i 2016, altså et fall på 14 prosent i innflytelse på egen arbeidssituasjon. Det er noe overraskende at ledere opplever redusert innflytelse på egen arbeidssituasjon. Deres innflytelse på organiseringen av arbeidet faller tilsvarende. I 2009 var det 71 prosent som scoret fire og fem på skalaen, mot 50 prosent i 2016, altså et fall på 21 prosent i innflytelse på arbeidsorganiseringen. Scorene 4 + 5 på styring og organisering av virksomheten faller med 11 prosent fra 2009 til 2016 (fra 53 prosent i 2009 til 42 prosent i 2016), og noe mindre enn tilsvarende tall for alle svar. Ansattes innflytelse synker, og det gjelder også ledere med personalansvar. Spørsmålet er om den den reduserte innflytelsen til ledere med personalansvar har sammenheng med innføringen av nye styringssystemer som standardiserer oppgaver og kontroll med resultater, standarder som antas å kunne erstatte lederoppgaver. La oss se litt på hvordan ledere med personalansvar, tillitsvalgte og verneombud opplevde sin egen innflytelse på styring og organisering av virksomheten i 2016 sammenliknet med 2009.

Figur 7 Ledere med personalansvar, tillitsvalgte og verneombud sin innflytelse på styring og organisering av virksomheten (2009 og 2016) (prosenttall)

Fafo 2009: VO: n= 127, Ledere: n= 427, TV: n= 131



Medbestemmelsesbarometeret 2016: VO: n= 447, Ledere: 605, TV n=825



I 2009 var det 53 prosent av lederne som scoret 4 eller 5 på egen innflytelse på styring og organisering av virksomheten, mot 45 prosent i 2016. Vi ser at andelen tillitsvalgte og verneombud som scorer 1 og 2, som mener de har ingen eller lite innflytelse på styring og organisering har økt fra 2009 til 2016, mens andelen som scorer høyt har endret seg lite. Vi tolker dette som at også tillitsvalgte og verneombud har fått redusert sin innflytelse på styring og organisering.

Arbeidstakere opplever betydelig mindre innflytelse på egen arbeidssituasjon. Innflytelsen på styring og organisering av virksomheten var i utgangspunktet mye lavere og er endret i liten grad, eller sagt på en annen måte; den har alltid vært lav og den holder seg lav.

Ledere med personalansvar er den gruppen som i størst grad oppfatter at deres egen innflytelse er redusert fra 2009 til 2016, men de har fortsatt mye mer innflytelse enn tillitsvalgt og verneombud på styring og organisering av virksomheten, det vil si det som vanligvis er lederoppgaver.

Disse forskjellene kan tolkes som uttrykk for en omfordeling av makt på arbeidsplassene. Ledere med personalansvar oppfattet sin innflytelse som høyere i 2009 enn i 2016. At tillitsvalgte og verneombud har fått mindre innflytelse på styring og organisering sammenfaller med våre casestudier som viser at vernetjenesten får mindre å si på arbeidsmiljøet. Noen steder deltar ikke ledelsen i vernerunder lenger. Bedriftsutvalgene brukes mindre (Nergaard et al., 2015; Trygstad et al., 2015). Ledere med personalansvar mister innflytelse i beslutnings- og iverksettingsprosesser. Bruken av de bedriftsdemokratiske ordningene svekkes og det bidrar til individualisering av relasjonene på arbeidsplassene. En del tillitsvalgte i store virksomheter forteller oss at de har fått mindre kontakt og færre direkte relasjoner til toppledelsen i løpet av de siste årene.

Jacobsen (1964) lanserte en teori som at nedgangstider bidrar til sammentrekning og konsentrasjon av makt i samfunnet, politikken og forvaltningen, mens spredning av makt hang sammen med oppgangstider. Norge har hatt en stort sett sammenhengende periode med sterk økonomisk vekst de siste 20 årene. I følge Jacobsens tese burde vi opplevd en maktspredning. Selv om finanskrisen ikke rammet Norge i særlig grad sammenliknet med de fleste andre land, kan slike internasjonale hendelser prege oppfatninger, holdninger og handlinger både på børsen, i politikken og på arbeidsplassene. Dermed kan det settes i verk tiltak som vil påvirke praktiseringen av de formelle og institusjonelle ordningene, uten at ordningene i seg selv endres. Tolkningen av hvordan ordningene bør og skal brukes på

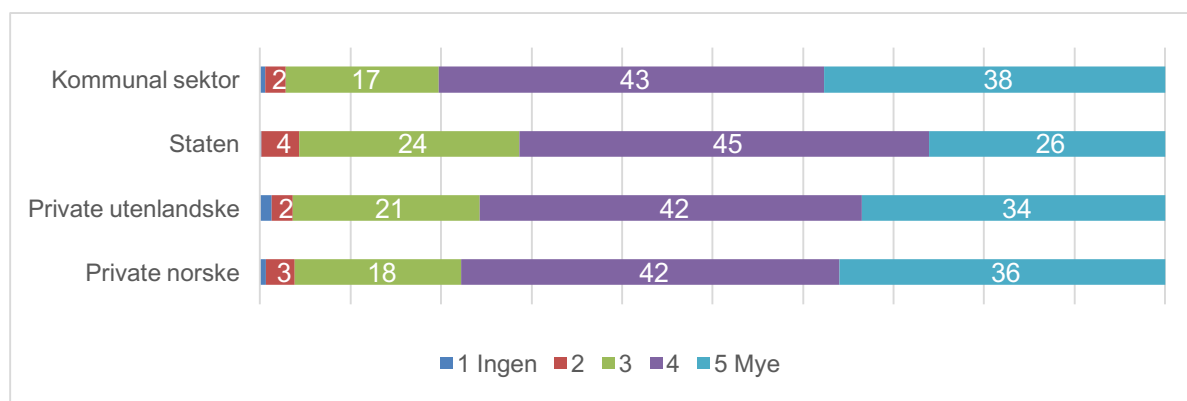
arbeidsplassene påvirkes av den enkelte arbeidsplassens omgivelser, dens industrielle og sosiale kontekst. Endringene av praksis vil dermed kunne variere sterkt fra arbeidsplass til arbeidsplass. De bedriftsdemokratiske ordningene settes i spill på arbeidsplassene ut fra ledelsens og de ansattes situasjonsoppfatninger.

En annen forklaring kan ha med flere utenlandsk eide virksomheter, og en globalisering som skaper større avstander når hovedkontoret ikke er i Norge. Nye styringsmekanismer kan forklare en redusert innflytelse, særlig på arbeidsorganisering og egen arbeidssituasjon. Dette skal vi se nærmere på i det følgende.

4.3 Eierskapets betydning for medbestemmelsen

Vi finner at utenlandsk eide virksomheter har etablert de formelle bedriftsdemokratiske ordningene i samme grad som norske virksomheter. Vi har også sammenliknet utenlandsk eide virksomheter med norskeide private virksomheter. Den sammenlikningen viser at de utenlandsk eide virksomhetene har etablert ordningene i større grad enn norskeide på noen områder. Den forskjellen forklares i liten grad av eierskap alene. De utenlandsk eide virksomhetene er større, målt med antall ansatte, enn de norskeide. Størrelse har mye å si for etableringen av ordningene. Tar vi bort de minste av de norske bedriftene blir forskjellene mindre. Vi slår fast at de utenlandsk eide virksomhetene følger lov og avtaleverk. De har tariffavtaler, fagforeninger, verneombud osv. i samme grad som andre virksomheter. Nedenfor ser vi om disse likhetene også gjelder ansattes innflytelse.

Figur 8 Innflytelse på egen arbeidssituasjon fordelt etter hovedeier (prosenttall n= 3153)

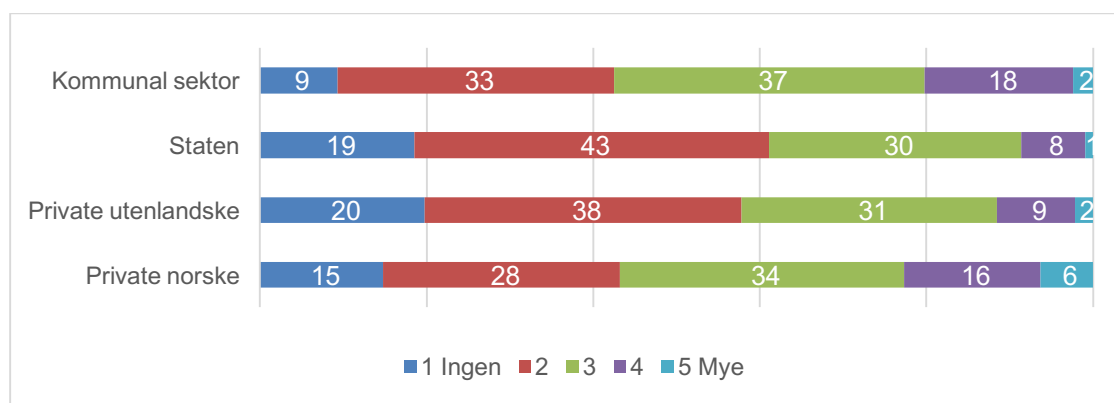


Her ser vi at ansatte i staten og virksomheter der staten er hovedeier (helseforetak mm) har mindre innflytelse på egen arbeidssituasjon enn ansatte i private og kommunale virksomheter. Forskjellen er betydelig med omtrent 10 prosentpoeng færre som scorer 4 eller 5 på skalaen.

Dette kan ha flere forklaringer. For det første har Hovedavtalen i staten en forhandlingsorientering, til forskjell fra en samarbeidsorientering i avtaleverket for privat og kommunal sektor (Bergh, 1983; 2010). Dermed kan de statlige utvalgene der ledere og tillitsvalgte møtes ha ulike premisser for deltakelse og innflytelse sammenliknet med privat sektor. I staten har de ansatte rett til informasjon, drøfting og forhandling i såkalte IDF-utvalg, ett organ som behandler alle typer saker under avtaleverket.

Statlige virksomheter, eksempelvis helseforetakene, har også helt andre ledelses- og organisasjonsstrukturer enn i kommunale og private virksomheter. En tredje faktor er kravene til nøytralitet i den offentlige forvaltningen. Det ble uttrykt som et krav i utviklingen av Hovedavtalen i staten om at statsansatte ikke skal ha større politisk innflytelse enn andre borgere, og derfor ikke skal kunne påvirke utformingen av den offentlige politikken gjennom sitt arbeid (Lægreid, 1983). Dette kravet passer inn i Max Webers (1971) idealmodell for byråkratiet der forvaltningen skal være et helt nøytralt redskap for gjennomføring av politikernes vilje. Virksomheten kan være mer standardisert med prosedyrer og rutiner enn i privat og kommunal virksomhet, og det gir mindre anledning for innflytelse enn i virksomheter som er mindre formelle og regelstyrte.

Figur 9 Egen innflytelse på styring og organisering av virksomheten fordelt etter hovedeier (prosenttall, n= 3153)



Det er i styring og organisering at ansatte i utenlandsk eide og statlige virksomheter har mindre innflytelse enn i norskeide og kommunale virksomheter. I statlige virksomheter er det 9 prosent, og i prosent i utenlandske 11 prosent som scorer 4 og 5 på innflytelse på styring og organisering av virksomheten, mot 20 prosent i kommunal sektor og 22 prosent i norskeide virksomheter. Selv om de statlige og de utenlandske virksomhetene har demokratiske ordninger på plass og følger lov og avtaleverket, får medbestemmelsen og

medvirkningen en annen praksis. Utenlandske virksomheter ser ut til å praktisere deltakelse og medbestemmelse fra ansatte og deres organisasjoner på andre måter enn de norske virksomhetene.

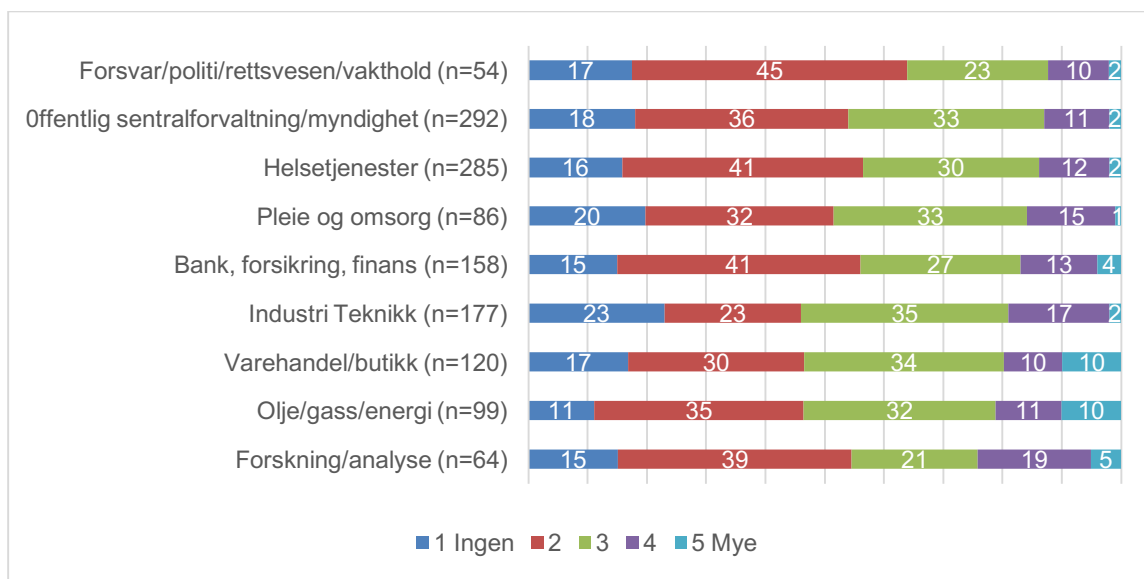
Dette funnet indikerer at det finnes en måte å lede og organisere virksomheter på som er mer i tråd med en samarbeidsmodell som involverer flere og dermed er mindre individualiserende. Har norske virksomheter en mindre konsentrert fordeling av makt og myndighet enn i andre land?

Med utgangspunkt i ideene om bedriftsdemokrati (NOU 2010:1; Gustavsen et al., 2001), økonomisk demokrati (Dahl, 1985) og industrielt demokrati (Thorsrud og Emery, 1964) er ikke arbeidstakernes innflytelse på styring og organisering av virksomheten i 2016 veldig demokratisk, gitt at demokrati betyr flertallsstyre. Etter mer enn 50 års utvikling ser bedriftsdemokratiet snarere ut til å svekkes enn å styrkes.

4.4 Bransjeforskjeller i medbestemmelse og innflytelse

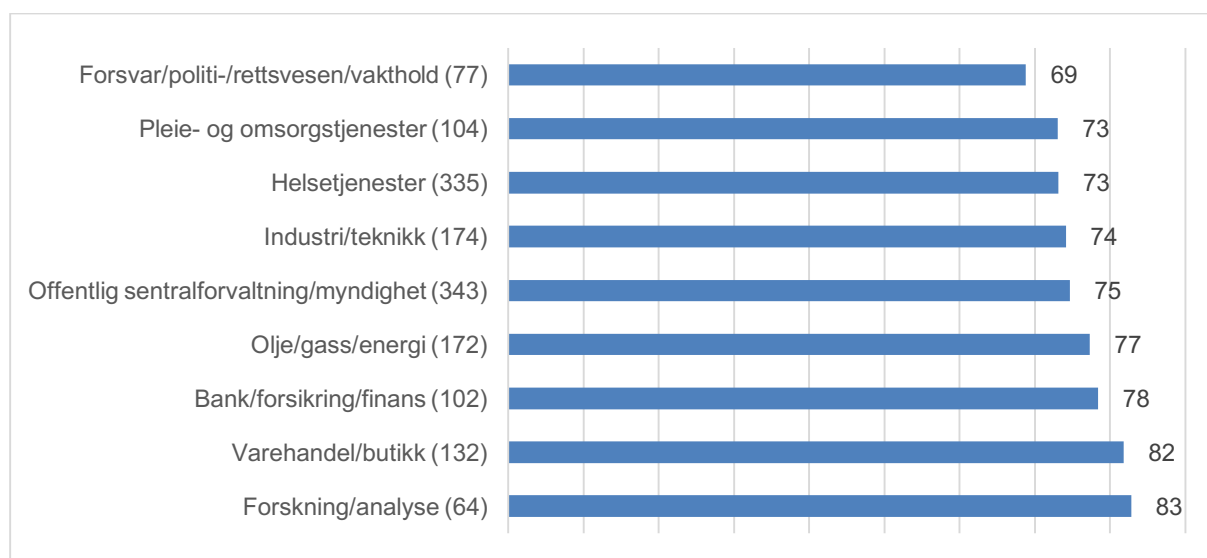
Bransjedefinisjonene i Fafo-undersøkelsen fra 2009 kom fra Arbeidstaker- og arbeidsgiverregisteret via SSB og var annerledes enn de bransjedefinisjonene som ligger i TNS Gallup sitt panel. Dette gjør det ikke rimelig å sammenlikne bransjefordelingene i de to undersøkelsene.

Figur 10 Innflytelse på styring og organisering av virksomheten fordelt mellom noen bransjer (prosenttall)



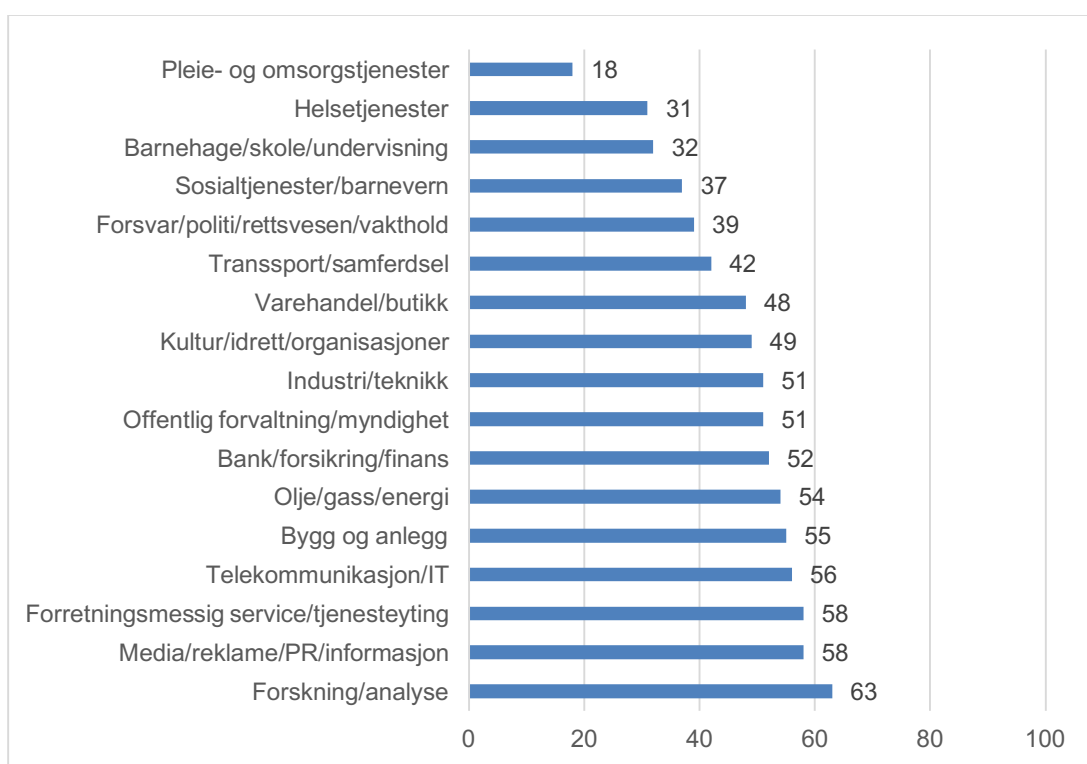
Figuren viser at det er ganske store forskjeller i innflytelsen på styring og organisering av virksomheten fra bransje til bransje. En av fire ansatte i forskning/analyse har mye innflytelse (scorer 4 eller 5 på skalaen fra 1-5), mot en av åtte i forsvar/politi/rettsvesen/vakthold. Figuren bekrefter at statlig og offentlig ansatte, inkludert helsetjenester og pleie og omsorg, har mindre innflytelse på styring og organisering enn i private virksomheter. Vi tester om dette også gjelder innflytelsen på egen arbeidssituasjon.

Figur 11 Innflytelse på egen arbeidssituasjon i noen bransjer (prosenttall, andeler som scorer 4 eller 5 på skalaen).



Vi ser at de samme bransjene som scoret høyt på egen innflytelse på styring og organisering av virksomheten også har mye innflytelse på sin egen arbeidssituasjon, det vil si innflytelse på arbeidsoppgaver, utførelsen av arbeidet og kvaliteten i arbeidet. Dette er i prinsippet et mål på autonomi. Det er ikke overraskende at forskning og analyse scorer høyest ut fra arbeidets art og organisering. Dette arbeidet krever selvstendighet og individuelle tilpasninger i en helt annen grad enn i mange andre yrker. Det er mer overraskende at ansatte i varehandel og butikk ser ut til å ha større innflytelse på egen arbeidssituasjon enn i andre bransjer.

Figur 12 Innflytelse på organiseringen av arbeidet fordelt mellom bransjer (prosenttall, andeler som scorer 4 eller 5 på skalaen).



Innflytelsen på arbeidsorganiseringen viser bransjeforskjeller. Her er det også mindre samsvar med innflytelsen på egen arbeidssituasjon og på styring og organisering av virksomheten. Indeksen for innflytelse på arbeidsorganiseringen inkluderer innflytelse på arbeidstid, arbeidstempo, hvem jeg jobber sammen med og bruken av ressurser for å utføre arbeidet. Pleie og omsorgssektoren og helsevesenet scorer lavt sammenliknet med andre bransjer. Dette er på ingen måte noen overraskelse. Det er ingen andre bransjer der uenigheten mellom arbeidsgivere og arbeidstakere om arbeidstid er større enn her.

Medbestemmelsesbarometeret 2016 viser at flertallet i helsevesen, pleie og omsorg, barnehage/skole/undervisning og sosialtjenester, det vil si offentlig tjenesteyting, mener de har svært liten innflytelse på organiseringen av arbeidet sammenliknet med andre bransjer. Avstanden er også stor til offentlig sentralforvaltning og myndigheter. I spørsmålet om organisering av arbeidet ser det ut til at den offentlige sektoren er mer hierarkisk organisert enn privat sektor. I et statsvitenskapelig perspektiv er dette ikke spesielt overraskende. I lys av den norske samarbeidsmodellens intensjoner om bedriftsdemokrati også i offentlig sektor, og særlig tatt i betraktning at organisasjonsgraden er langt større i offentlig enn i privat sektor, er denne forskjellen ganske oppsiktsvekkende. Dette henger sammen med den lave innflytelsen også på styring og organiseringen av virksomhetene. Bedriftsdemokrati og demokrati på arbeidsplassen står svakest i offentlig sektor, både i muligheter for den enkeltes medvirkning og muligheter for medbestemmelse for ansatte og deres organisasjoner. Dette setter uenighetene og konfliktene om arbeidstid i helsevesenet og pleie og omsorg i et nytt lys.

4.5 Arbeidstidsordninger og medbestemmelse

Arbeidstidsutvalget leverte sin utredning i januar i år (NOU 2016:1). Det var et ekspertutvalg uten deltakelse fra partene i arbeidslivet, men en av ekspertene var ansatt i statens arbeidsgiverforening Spekter. I 1936 ble det innført unntak fra arbeidervernloven for arbeid av «ledende og kontrollerende art». I Norsk Ledelsesbarometer 2016 (som AFI utfører for Lederne) finner vi at 1 av 3 medlemmer i Lederne er unntatt fra arbeidstidsbestemmelsene i arbeidsmiljøloven. 44 prosent av dem har jobbet 7 timer eller mer overtid per uke siste halvår, mot 16 prosent med tilsvarende overtid blant de som ikke er unntatt fra arbeidstidsbestemmelsene.

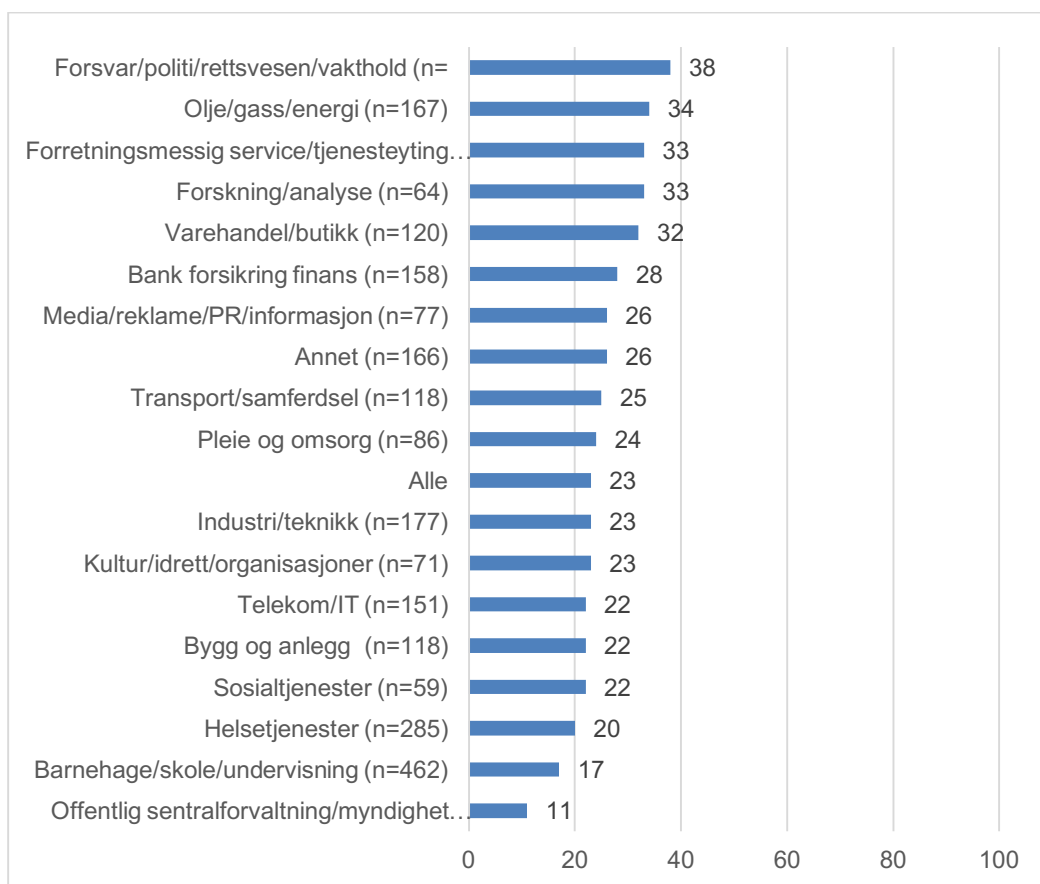
Forutsetningene for unntaksbestemmelsene i arbeidsmiljøloven er en høy grad av autonomi, begrenset plikt til å følge instruksjer og rapportere, og egen kontroll med arbeidstiden. Langs disse dimensjonene finner vi små eller ingen forskjeller mellom de to gruppene i Ledelsesbarometeret 2016. Det er dermed utydelig hvorfor noen av dem er unntatt arbeidstidsbestemmelser og andre ikke. Undersøkelser fra Rambøll (2014) «...indikerer at unntaksreglene praktiseres annerledes og i større utstrekning enn det som var lovgivers intensjon» (NOU 2016:1: 196). Arbeidstidsutvalget vil likevel videreføre ordningen og utvide forutsetningene (op.cit: 199).

Flertallet i Utvalget lanserte et forslag om å opprette kategorien «delvis uavhengige stillinger» som kunne kvalifisere for unntak fra arbeidstidsbestemmelsene i Arbeidsmiljøloven

på samme måten som kategorien «særlig uavhengig stilling» har gjort det siden 1936. Ansatte vil ikke ha en fastsatt arbeidstid. De må være i en stilling som er «ansvarsfull med noe selvstendig beslutningsmyndighet» og «ha reell innflytelse over omfanget på arbeidet» (NOU 2016:1: 205). Mindretallet i utvalget leverte dissens på disse forslagene.

De med særlig uavhengig stilling har gjerne en noe høyere fastlønn mot å arbeide utover normal arbeidstid. I det foregående har vi vist at norske arbeidstakere fortsatt har svært høy innflytelse på sin egen arbeidssituasjon og i noe mindre grad på organiseringen av arbeidet. Kriteriene for «delvis uavhengig stilling» i NOU 2016:1 er at arbeidstakeren blant annet har autonomi og selvstendighet i jobben. To tredeler har mye innflytelse på egen arbeidssituasjon. En stor del av arbeidsstyrken kan dermed innfri kriteriene og kvalifisere for unntak fra arbeidstidsbestemmelsene i AML ifølge Medbestemmelsesbarometeret 2016. «Er du i praksis unntatt fra arbeidstidsbestemmelsene i arbeidsmiljøloven?» er et av spørsmålene i Medbestemmelsesbarometeret.

Figur 13 Andeler arbeidstakere som «i praksis er unntatt fra arbeidstidsbestemmelsene i arbeidsmiljøloven» (prosenttall)



23 prosent svarer at de «i praksis er unntatt fra arbeidstidsbestemmelsene». Spørsmålet sier altså ingen ting om de som svarer faktisk og rent formelt er unntatt fra bestemmelsene. Tidligere undersøkelser av dette spørsmålet varierer fra undersøkelse til undersøkelse. Arbeidslivsbarometeret til YS 2015 viste at 14 - 15 prosent var unntatt.

Av de som i praksis er unntatt fra arbeidstidsbestemmelsene i Medbestemmelsesbarometeret 2016 har 35 prosent jobbet 7 timer eller mer overtid per uke det siste halvåret. Av de som i praksis ikke er unntatt fra bestemmelsene er det 11 prosent har en tilsvarende overtid. Av de som er unntatt har 69 prosent personalansvar for andre og 55 prosent av dem er medlem i en fagforening. De som er unntatt fra bestemmelsene synes de har større innflytelse både på egen arbeidssituasjon og på organiseringen av arbeidet enn de som ikke er unntatt, men det forklares først og fremst av at en mye større andel av dem er ledere med personalansvar for andre. Vi finner ingen signifikant forskjell i oppfatningene om eget lønnsnivå mellom de to gruppene.

4.6 Midlertidig ansatte og medbestemmelse

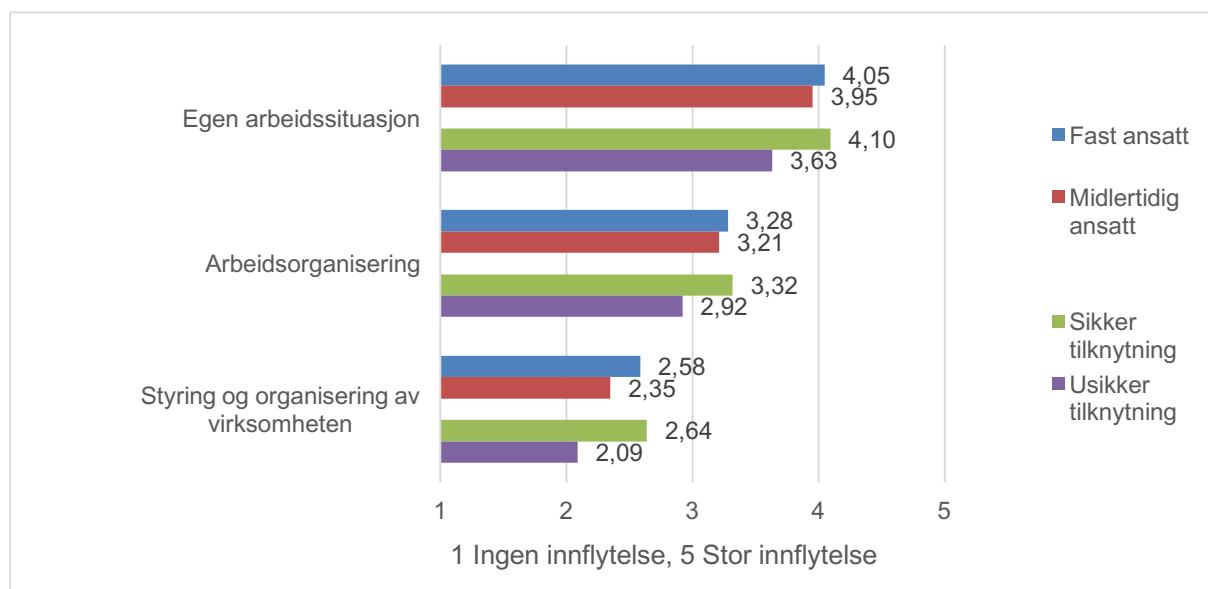
Selv om norsk økonomi har klart seg bra gjennom finanskrisen i 2008 og oljeprisfallet, har ansatte i enkelte sektorer opplevd økende arbeidsledighet. For gjenværende ansatte i utsatte sektorer har det ført til en økende usikkerhet om eget arbeidsforhold i følge Arbeidslivsbarometeret 2016. I juli 2015 ble arbeidsmiljøloven endret i retning av å gi virksomheter økt adgang til å ansette midlertidig. Guy Standing har argumentert med at «prekariatet», midlertidige tilsatte med liv preget av usikkerhet, representerer en utfordring både for demokratiet og bedriftsdemokratiet (Standing, 2011). Både jobbusikkerhet blant ansatte i faste jobber og midlertidige ansettelser kjennetegnes av at de ansattes tilknytning til arbeidsgiveren er usikker. Det er 6 prosent av utvalget som er midlertidig ansatt. 11 prosent er helt eller delvis uenig på spørsmål om de har en trygg jobb. 21 prosent av midlertidig ansatte oppfatter jobben som utrygg, mot 10 prosent av fast ansatte. 8 av 10 midlertidig ansatte oppfatter jobben som trygg.

Utrygge ansatte finner vi i størst grad i bransjer som opplever økende arbeidsledighet: olje og gass, IT og telekommunikasjon, media og reklame, transport og samferdsel, reiseliv og hotell og i industrien. Midlertidig ansatte finner vi flest av i forskning og analyse, media og reklame, sosial- og pleie- og omsorgstjenester og i restaurantbransjen.

Det er flere grunner til å tro at innflytelsen til både ansatte som føler seg utrygge i sin stilling og midlertidig ansatte er lavere enn faste ansatte med trygg jobb. Midlertidig ansatte

er tilknyttet virksomheten for en tidsbestemt periode. Dette begrenser sannsynligvis både bedriftens insentiver til å investere i den midlertidige, og den midlertidiges motivasjon for å involvere seg i bedriftens styring og organisering. Ansatte som opplever jobbusikkerhet har sannsynligvis også færre muligheter til medvirkning og medbestemmelse. Det er vanskeligere å fremme krav ovenfor arbeidsgiver hvis man anser seg i fare for å miste jobben. Vi har sett på hvordan de to formene for usikker tilknytning mellom arbeidsgiver og arbeidstaker henger sammen med arbeidstakernes innflytelse.

Figur 14. Innflytelse fordelt etter jobbtilknytning. Midlertidig vs fast ansatte og sikre vs usikre. Gjennomsnitt.



Figur 15 viser gjennomsnittlig innflytelse på de tre områdene for midlertidig ansatte, fast ansatte, ansatte med usikker jobb og ansatte med sikker jobb. Alle opplever høyest innflytelse over sin egen arbeidssituasjon, og lavest innflytelse på styring og organisering av virksomheten, i tråd med de foregående analysene.

Det er en relativt stor forskjell på de sikres og usikres vurdering av sin egen medvirkning og medbestemmelse på arbeidsplassen. De som opplever høy jobbusikkerhet vurderer sin egen innflytelse på egen arbeidssituasjon, arbeidsorganiseringen og styring og organisering av virksomheten som betydelig lavere enn de som mener de har en trygg jobb. Det er ikke like store forskjeller i innflytelse mellom de med fast og midlertidig ansettelse når det gjelder innflytelse på egen arbeidssituasjon og organiseringen av arbeidet i virksomheten. Når det kommer til medbestemmelse på styring og organisering av virksomheten er det signifikante forskjeller, og de midlertidig tilsatte rapporterer signifikant lavere innflytelse på dette målet enn fast ansatte.

Oppsummert, kan vi se at de midlertidig ansatte opplever medvirkning på omtrent samme nivå som fast ansatte, men ikke medbestemmelse. Ansatte som opplever at de har en trygg jobb rapporterer både lavere medvirkning og medbestemmelse enn ansatte som har en trygg jobb.

Analysen av andre deler av spørreskjemaet forteller mer om hvorfor de midlertidige opplever lavere innflytelse på styring og organisering av virksomheten enn faste ansatte. De midlertidige ansatte er signifikant sjeldnere fagorganiserte enn faste ansatte. De rapporterer også i større grad at de ikke vet hvorvidt bedriftsdemokratiske ordninger er etablert på sin arbeidsplass. Dette gjelder i alle sektorer, offentlige som private. Den lave kunnskapen om bedriftsdemokratiske ordninger blant midlertidige ansatte kan forklare hvorfor de opplever en lavere mulighet for medbestemmelse enn faste ansatte. Vi kan også utlede en hypotese om kjennskap til lov og avtaleverk og bedriftsdemokratiske ordninger er noe som kan dempe usikkerhet og utrygghet i arbeidslivet.

Usikre ansatte rapporterer oftere enn sikre ansatte at bedriftsdemokratiske ordninger ikke er etablert på sin arbeidsplass. Ser vi på underutvalget i hver sektor, oppgir imidlertid omtrent like mange av de usikre og sikre ansatte i privat sektor at de bedriftsdemokratiske ordningene er etablert på sin arbeidsplass. I staten er det derimot flere av de usikre som rapporterer at de bedriftsdemokratiske ordningene ikke er etablert på deres arbeidsplass. I kommunal sektor er det ikke signifikante forskjeller, men her er basen av usikre ansatte ganske lav (n=43). Forskjellene mellom sikre og usikre ansatte på overordnet nivå er dermed drevet av usikre ansatte i statlig sektor.

Ansatte med høy jobbusikkerhet opplever i mindre grad enn de trygge ansatte at de kan formidle innvendinger til ledelsen og at disse innvendingene møtes på en konstruktiv måte. De er også mer uenige i at de kan varsle om kritikkverdige forhold i virksomheten. De usikre rapporterer om mindre åpenhet og i større grad at kulturen i virksomheten preges av frykt. Disse forskjellene mellom sikre og usikre ansatte er også signifikante innenfor hver sektor. Det vil si at på tross av at de formelle bedriftsdemokratiske ordningene er på plass både for sikre og usikre ansatte i privat sektor, opplever de usikre ansatte likevel i praksis mindre rom for dialog med ledelsen. De opplever også i lavere grad at de kan varsle om kritikkverdige forhold. Det er ingen signifikante forskjeller mellom midlertidige og faste ansatte når det gjelder disse forholdene.

Vi aner to ulike prosesser som medfører lavere innflytelse blant midlertidige og usikre ansatte. Midlertidiges grad av medbestemmelse synes begrenset av en manglende

bevissthet om eller interesse for de bedriftsdemokratiske ordningene. Samtidig opplever midlertidige at de har medvirkning i form av innflytelse på egen arbeidssituasjon og arbeidsorganisering. For ansatte som opplever jobbusikkerhet kan vi skille mellom ansatte i privat og offentlig sektor. I offentlig sektor rapporterer usikre ansatte at bedriftsdemokratiske ordninger ikke er etablert på deres arbeidsplass. Det er sannsynligvis grunnet uvitenhet om disse ordningene, eller at ordningene ikke oppleves som tilgjengelige for den enkelte arbeidstaker. I privat sektor opplever usikre ansatte dårligere vilkår for dialog med ledelsen på tross av at de bedriftsdemokratiske ordningene er etablert. Vi ser tilbakegang i den praktiske muligheten for medbestemmelse.

4.7 Styringsformer og medbestemmelse

Vi har i andre undersøkelser funnet klare og signifikante korrelasjoner mellom de fire styringsformene i kapittel 2 og ansattes innflytelse i virksomheten (Ledelsesbarometeret 2015 (www.lederne.no)). Indeksene for styringsformene er forklart i kapittel 2. Slik de er definert kan vi forutsi at det vil være negative sammenhenger mellom de to importerte styringsformene "Standardisering og kontroll", "lojalitet og underkastelse" og de tre innflytelsesformene. De tre innflytelsesformene er operasjonaliseringer av bedriftsdemokratiet og den norske samarbeidsmodellen, og de vil derfor med stor sikkerhet henge positivt sammen med indeksene for medvirkning og medbestemmelse. For ordens skyld presenterer vi likevel sammenhengene.

Korrelasjonskoeffisienter går fra -1 til $+1$. Tallet 0 betyr at det er ingen statistisk sammenheng mellom variablene i det hele tatt. Negative tall betyr at de to variablene er omvendt proporsjonale: når den ene øker vil den andre synke i en gjensidig negativ avhengighet. Positive tall viser at de to variablene stiger og synker parallelt. Når den ene har høye verdier vil også den andre ha det.

<-0,5	-0,4	-0,3	-0,2	-0,1	0	0,1	0,2	0,3	0,4	>0,5
tydelig		svak				svak				tydelig
Negativ korrelasjon					Positiv korrelasjon					

Figur 15 Korrelasjoner mellom styringsformer og innflytelse. (n=216 – 1935)

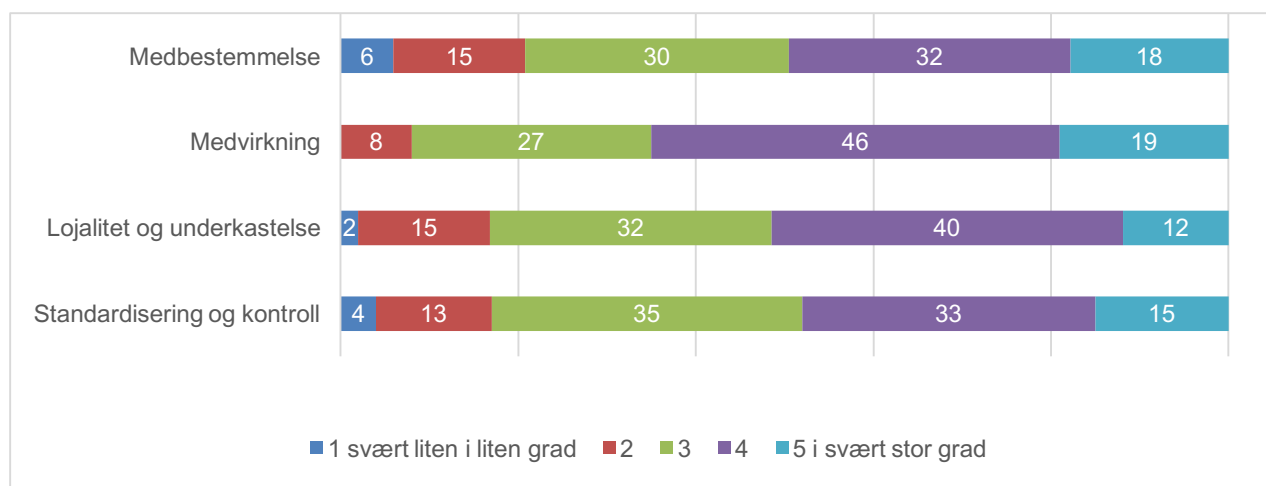
Styringsform /Innflytelse	Standardisering og kontroll	Lojalitet og underkastelse	Medvirkning	Medbestemmelse
Egen arbeidssituasjon	-0,29**	-0,27**	0,46**	0,47**
Arbeidsorganisering	-0,36**	-0,22**	0,38**	0,44**
Styring og organisering	-0,40**	-0,16**	0,43**	0,54**

**signifikans $p < 0,001$, korrelasjonsmål Pearsons r

Vi ser at de teoretiske forventningene slår til. Medbestemmelse og medvirkning henger positivt sammen med ansattes innflytelse. Grunnen til å legge fram denne tabellen er likevel viktig. Det har lenge vært en utbredt påstand om at importerte HR systemer og HR generelt er fullt forenlige med medvirkning og medbestemmelse. Av og til hevdes det, eksempelvis fra HR Norge, at metodene og systemene støtter opp under den norske modellen. Denne tabellen viser at det er klare negative sammenhenger mellom disse styringsformene og forutsetninger om innflytelse i den norske modellen. I organisasjonsfaget har det lenge blitt hevdet at de importerte organisasjonskonseptene ikke er kompatible med organisasjonsstrukturer og organisasjonskulturer i den norske arbeidslivsmodellen (Røvik, 1998; Falkum og Grimsrud, 2007; Trygstad og Hagen, 2007; Eldring, 1999). Tabellen viser nettopp dette: at de importerte styringsformene må tilpasses til norsk kontekst, og rett og slett må omformes og praktiseres i tråd med det.

Korrelasjonsanalysen viser også at de to importerte styringsformene, standard og kontroll og lojalitet og underkastelse henger positivt sammen med en korrelasjon på 0,6**, mens begge henger negativt sammen med medvirkning og medbestemmelse. Det indikerer at virksomheter som praktiserer medvirkning og medbestemmelse i mindre grad benytter de innførte systemene enn de som ikke har det. Altså en støtte til antakelsen om at de importerte styringssystemene ikke er godt forenlige med praksis i den norske arbeidslivsmodellen.

Figur 16 Andel ansatte fordelt etter hvilken grad de fire styringsformene praktiseres på deres arbeidsplass (prosenttall, n Standard og kontroll: 1948, n lojalitet og underkastelse: 303, n medvirkning: 2824, n medbestemmelse 2531)



Denne figuren viser at hvis en virksomhet innfører og praktiserer en styringsform, så gjøres det i ganske stor grad uansett hvilken form som benyttes. Opp mot halvparten og flere av respondentene scorer 4 eller fem på skalaen.

Det er bare 303 respondenter som faller inn i indeksen for Lojalitet og underkastelse, det vil 10 prosent av hele utvalget. Hovedforklaringen er en streng definisjon av indeksen for dette. Med de spørsmålene som er tatt med i indeksen vil eksempelvis varslere ikke komme med siden varsling vil være et uttrykk for det motsatte av underkastelse. Det er langt flere som faller inn i standardisering og kontroll med nesten to tredeler av utvalget, medbestemmelse dekker 2531 respondenter, mens medvirkning har over 90 prosent av utvalget. Dette betyr at det er få virksomheter som bare har en av styringsformene, slik de er definert.

4.8 Virkninger av styringsformene

Styring har som formål å gi organisasjoner retning. De skal bidra til virksomheten oppnår sine mål og resultater. Som nevnt har medbestemmelse hatt to begrunnelser; å bidra til rettferdig fordeling og økt produktivitet. De importerte styringsformen har som formål å forbedre ledelse, organisasjon og resultater. Alle styringsformer vil ha en virkning både på individuelt nivå og på organisasjonsnivå. I det følgende utdyper vi dette.

Den neste tabellen viser sammenhenger mellom arbeidsmiljøvariable som trygghet, sikkerhet og andre miljøfaktorer og de fire styringsformene.

Tabell 17 Statistisk sammenheng mellom styringsformene og hindringer for effektivt arbeid (korrelasjonskoeffisienter, n 0 301 – 3013)

Styringsform/ Påstander	Standardiseri ng og kontroll	Lojalitet og underkastel se	Medvirkning	Med- bestemmel se
Jeg har en trygg arbeidsplass	-0,21**	-0,30**	0,35**	0,38**
Kostnadskutt går utover sikkerheten	0,45**	0,34**	-0,24**	-0,36**
Jeg har en god balanse mellom jobb og fritid	-0,17**	-0,23**	0,24**	0,27**
Jeg bekymrer meg ofte for jobbrelaterte problem i fritid	0,17**	0,15**	-0,10**	-0,17**
Jeg opplever ofte at kravene på jobben går utover familielivet	0,22**	0,24**	-0,18**	-0,24**

**signifikans $p < 0,001$, korrelasjonsmål Pearsons r

Tabellen viser at de importerte modellene henger negativt sammen med påstander om et godt arbeidsliv, som «Jeg har en trygg arbeidsplass», og positivt sammen med påstander om at arbeidsplassen skaper problemer for den enkelte. Medvirkning og medbestemmelse henger sammen med arbeidsmiljøpåstandene på omvendt måte: positivt med det gode og negativt med det problematiske. Nedenfor viser vi hvordan styringsformene henger sammen med hindringer for effektivt arbeid.

Tabellen under viser sammenhenger mellom styringsformer og påstander om hindringer for individuell effektivitet i arbeidet.

Tabell 18 Statistisk sammenheng mellom styringsformene og hindringer for effektivt arbeid (korrelasjonskoeffisienter, n 0 301 – 3013)

Styringsform/ Påstander	Standardi sering og kontroll	Lojalitet og underkastel se	Medvirk ning	Medbes temmelse
Jeg bruker mye tid på unødvendige ting	0,32**	0,22**	-0,25**	-0,29**
Jeg bruker mye tid på å vente på andre gjør sin del av jobben	0,26**	0,22**	-0,23**	-0,27**
Jeg bruker mye tid på ting som andre burde gjort	0,29**	0,30**	-0,24**	-0,29**
Jeg må ofte levere arbeid som jeg ikke er faglig fornøyd med	0,29**	0,32**	-0,25**	-0,29**

**signifikans $p < 0,001$, korrelasjonsmål Pearsons r

Tabellen viser positive sammenhenger mellom hindringer for effektivitet i arbeidet og importerte styringsformer, og negative sammenhenger mellom hindringene og de norske styringsformene. En kritikk av de nye styringsformene har gått på at de har normative begrunnelser og ikke kan begrunnes ut fra effektivitet (Røvik, 1998; 2007). En forklaring på at de allikevel tas i bruk kan være at de har andre intensjoner enn å effektivisere den enkeltes arbeid, eksempelvis forenkling av ledelsepraksis. De importerte styrings- og ledelsesmodellen har sammenheng med klarhet i oppgave og ansvarsfordeling. Dette ser vi i neste tabell.

Tabell 19 Statistisk sammenheng mellom styringsformene og klarhet i organisasjonen (korrelasjonskoeffisienter, n 0 301 – 3013)

Styringsform/ Påstander	Standardi sering og kontroll	Lojalitet og underkastel se	Medvirk ning	Medbes temmelse
Det er helt klart hvem som har ansvar for hva	-0,19**	-0,16**	0,39**	0,39**
Det er helt klart hvem som skal utføre hvilke oppgaver	-0,19**	-0,23**	0,36**	0,38**
Det er helt klart hvem som skal ta avgjørelser i hvilke saker	-0,23**	-0,25**	0,40**	0,41**

**signifikans $p < 0,001$, korrelasjonsmål Pearsons r

Klarheten i organisasjonsstrukturen handler blant annet om hvordan deltakerne oppfatter fordelingen av ansvar, myndighet og oppgaver mellom deltakerne. Hvor godt ansatte kjenner organisasjonsstrukturen henger blant annet sammen med oppfatninger om effektivitet, produktivitet og kvalitet. Jo klarere forståelsen av organiseringen er, jo mer effektiv og produktiv oppleves virksomheten. Tabellen viser at virksomheter i den norske modellen oppfatter organisasjonsstrukturen som klarere enn der hvor de importerte styringsformene scorer høyt. Standardisering og kontroll og lojalitet og underkastelse henger negativt sammen med de tre oppfatningene om organisasjonsstrukturen. I disse to styringsformene inngår etablering av standarder og måling av avvik, og det forventes å skape klarhet både om mål og virkemidler. Målstyring, slik det praktiseres i for eksempel versjoner av New Public Management, skal nettopp skape en felles forståelse og sammenheng mellom mål, struktur og ønskede resultater. Vi ser at den norske modellen har slike positive sammenhenger med klarhet i organisasjonsstrukturene. Vi spør om det også

Tabell 20 Statistisk sammenheng mellom styringsformene og klarhet i organisasjonen (korrelasjonskoeffisienter, n = 301 – 3013)

Styringsform/ Påstander	Standardiseri ng og kontroll	Lojalitet og underkastel se	Medvirknin g	Medbestem melse
I 2015 overoppfylte vi målsettingene våre	-0,11**	-0,14**	0,23**	0,23**
Virksomheten har god økonomi	-0,20**	0	0,23**	0,26**
Kvaliteten i det vi leverer er svært god	-0,20**	0	0,37**	0,38**

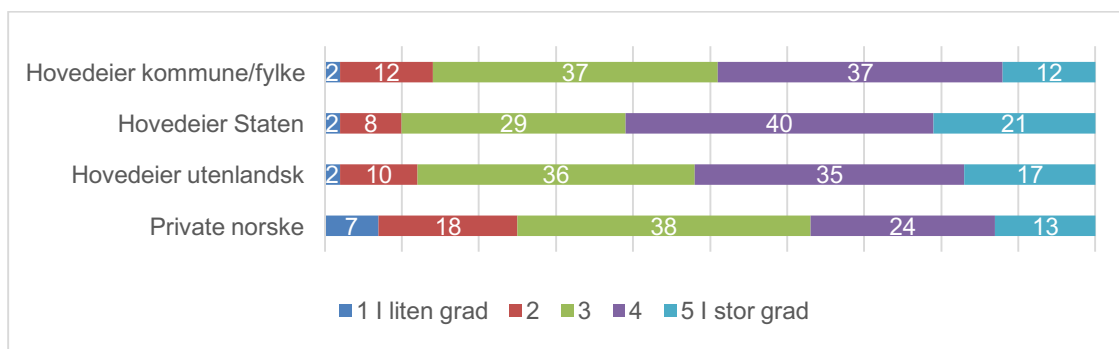
**signifikans $p < 0,001$, korrelasjonsmål Pearsons r

Standardisering og kontroll har negative, om ikke så sterke sammenhenger med oppfatningene om virksomhetenes effektivitet. En av forklaringene kan være at standardisering og kontroll krever måling og rapporteringssystemer som mange oppfatter som arbeidskrevende samtidig som de ikke opplever dette som særlig nyttig eller viktig. Lojalitets og underkastelse har en svak men signifikant negativ sammenheng med påstanden om overoppfylling av målsettingene, men ingen sammenheng med de to andre oppfatningene om økonomi og kvalitet. Både medbestemmelse og medvirkning henger signifikant og positivt sammen med oppfatningene om resultater. Dette kan ses som en bekreftelse av produktivitetsargumentet for medbestemmelse og medvirkning i etterkrigstiden.

I figuren nedenfor viser vi ansattes oppfatninger om graden av standardisering og kontroll fordelt etter eierskap. Figuren viser at norske private virksomheter bruker standardisering og kontroll i mindre grad enn i de tre andre eierformene. Statlige virksomheter har standardisering og kontroll og medvirkning som de to viktigste styringsformene, og i mindre grad lojalitet og underkastelse og medbestemmelse. Dette er i tråd med tidligere funn i denne rapporten som viste at staten også ligger lavere på ansattes innflytelse både på arbeidssituasjonen, arbeidsorganiseringen og styring og organisering av virksomheten. Med sterk vekt på medvirkning ville vi forvente at ansatte i statlig virksomhet har mer innflytelse på egen arbeidssituasjon enn det undersøkelsen har vist. Statlige virksomheter og private virksomheter med utenlandske hovedeiere er veldig like, men med unntak av standardisering og kontroll der de utenlandske ligger nesten 10 prosent lavere enn statlige. En mulig

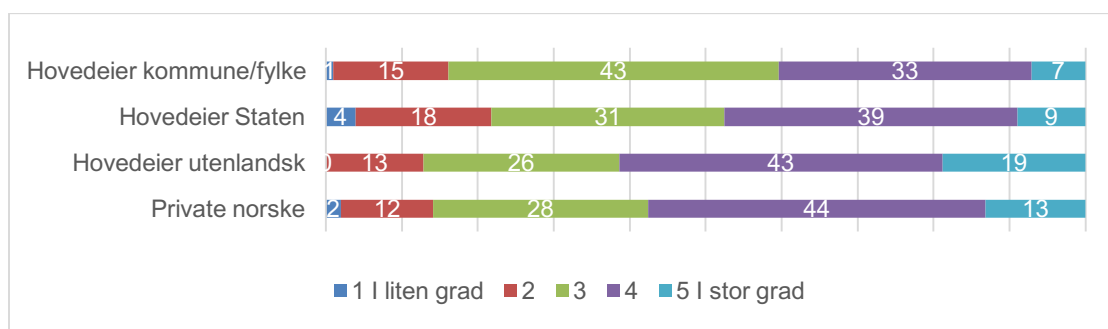
forklaring er at begge kan ha en større avstand mellom eiere og ansatte; i staten de politiske myndighetene og i utenlandsk eide bedrifter ligger hovedkontoret ofte i andre land. Oppkjøp, fusjoner og konserndannelser kan også virke til økt avstand mellom styrende og operativt nivå.

Figur 21 Ansattes oppfatning av graden av standardisering og kontroll, fordelt etter eierskap i virksomhetene (prosenttall)



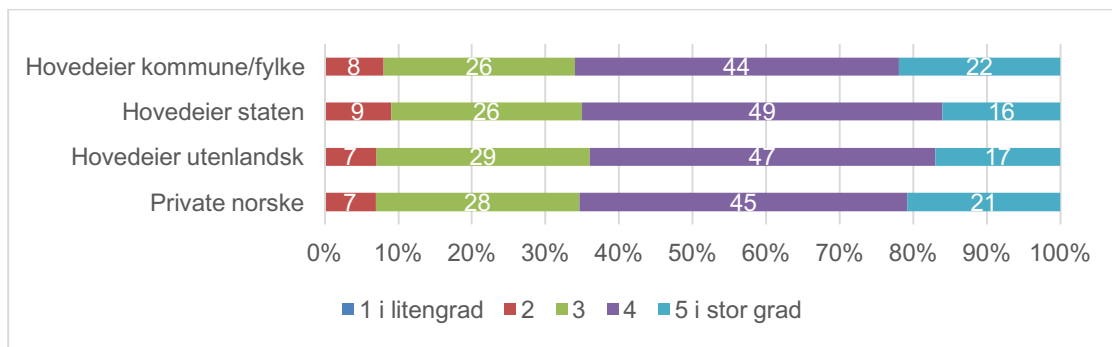
Arbeidstakere der hovedeier er staten oppfatter graden av standardisering og kontroll som langt større enn under de andre eierformene. Arbeidstakere i virksomheter med utenlandsk hovedeier kommer på andreplass, kommunal sektor på tredje og graden er lavest i virksomheter med private norske hovedeiere. Forskjellene er signifikante.

Figur 22 Ansattes oppfatning av graden av lojalitet og underkastelse, fordelt etter eierskap i virksomhetene (prosenttall)



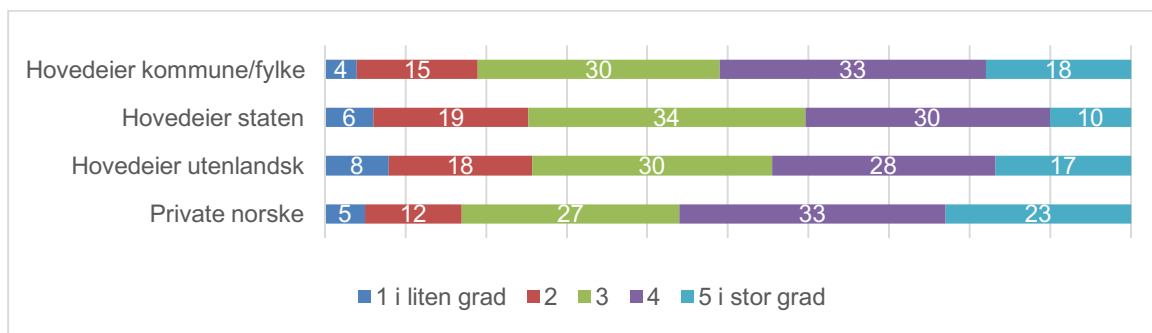
Graden av styringsformen lojalitet og underkastelse oppleves som sterkere i privat enn i offentlig sektor. Forskjellene mellom virksomheter med utenlandske og private hovedeiere er mindre signifikante enn i forrige figur. Det samme gjelder forskjellene mellom statlig og kommunal sektor.

Figur 23 Ansattes oppfatning av graden av medvirkning, fordelt etter eierskap i virksomhetene (prosenttall)



Tabellen viser så godt som ingen skiller etter eierskap i bruken av medvirkning som styringsform. Den enkelte ansattes individuelle deltakelse og innflytelse ser ut til å være likt fordelt. Legg merke til at ingen av eierformene har score på verdi 1 = i liten grad. Den enkeltes medvirkning er med andre ord godt forankret i norsk arbeidsliv.

Figur 24 Ansattes oppfatning av graden av medbestemmelse, fordelt etter eierskap i virksomhetene (prosenttall)



Også medbestemmelse ser ut til å ha fotfeste i alle eierskapsformene, men vi får bekreftet forskjellene i fordelingen av innflytelse i det foregående. Som styringsform er medbestemmelse brukt i mindre grad i statlig og utenlandsk eide virksomheter.

Forskjellene i oppfatninger om graden styringsformene mellom ulike eierformer er faglig sett veldig interessant. Standardisering og kontroll kan knyttes til regelorientering både i styring, ledelse og organisering. Rutiner, prosedyrer og systemer styrer både oppgavefordeling, ansvarsfordeling og fordeling av myndighet i større grad enn verdier, visjoner og målformuleringer. Det siste er derimot avgjørende under lojalitet og

underkastelse. Begge disse styringsformene forutsetter en spissere fordeling av makt. I staten er autoriteten gikk av politiske beslutninger, og iverksettingen av dem blir i mindre grad avhengig av aksept og oppslutning fra ansatte enn i systemer der autoriteten ikke kan tas for gitt i samme grad. I private virksomheter blir styring og ledelse mer avhengig av lojalitet, aksept, forpliktelse og i siste instans underkastelse av de ansatte.

Medvirkning og medbestemmelse bygger derimot på gjensidig tillit mellom ansatte og ledelse. Ansattes deltakelse og innflytelse er en forutsetning for den gjensidige tilliten partene imellom. Medbestemmelsesbarometeret 2016 viser at styringsformene i den norske arbeidslivsmodellen, medvirkning og medbestemmelse er på plass, men den første i større grad enn den andre. Også dette peker i retning av en pågående individualisering av arbeidslivsrelasjonene. Begge de importerte styringsformene; standardisering og kontroll og lojalitet og underkastelse vil trekke i den retningen. Over tid kan de fortrenge den norske modellen der gjensidig tillit mellom ansatte og ledelse er verdi grunnlaget og der samarbeidet mellom dem er det styrende prinsippet.

Medbestemmelse i 2016 – oppsummering

5

«45 prosent mener at arbeidslivet beveger seg i en mer autoritær retning »

5 Medbestemmelse i 2016 – oppsummering

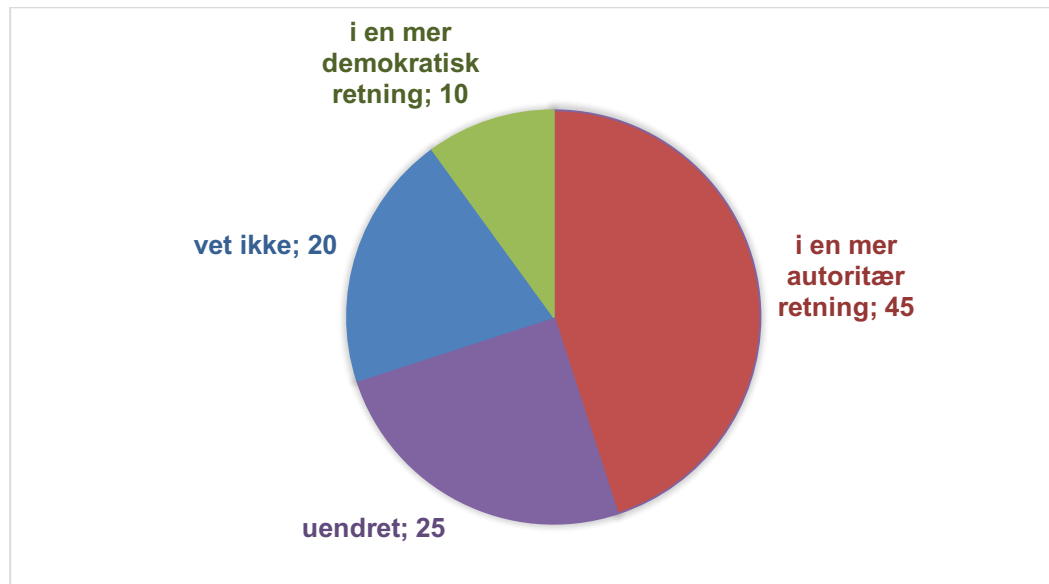
Medbestemmelsesbarometeret 2016 viser at det er liten endring i formelle trekk i den norske samarbeidsmodellen fra 2009. Virksomhetene har de bedriftsdemokratiske ordningene på plass i samme grad i 2016 som i 2009. Tariffavtaler, samarbeidsutvalg, fagforeninger og tillitsvalgte er etablert i omtrent samme grad. Vi kan altså støtte opp under fortellingen om stabilitet i den norske arbeidslivsmodellen, men det gjelder de formelle ordningene. Det er når vi går til medbestemmelse, medvirkning og innflytelse i praksis at vi finner de store forskjellene.

5.1 Innflytelse i praksis – tre former

Ansattes innflytelse på egen arbeidssituasjon er endret. I 2009 var det 89 prosent som scoret de to øverste punktene på en skala fra 1 – 5. Dette tallet var falt til 77 prosent i 2016, et fall på 12 prosent på 7 år. Dette er en betydelig endring i autonomi på norske arbeidsplasser.

Innflytelsen på organiseringen av arbeidet og innflytelsen på styring og organisering av virksomheten faller mindre. De ansattes innflytelse i Norge er betydelig svekket i perioden. Den norske samarbeidsmodellen er under press på arbeidsplassene. Det er tankevekkende at i en periode hvor kompetansekrav, kompleksitet og kommunikasjonskrav øker, opplever arbeidstakerne svekket innflytelse. Fortellingen om hva som skjer og hva som kan skje på arbeidsplassene må nyanseres. Figuren under viser at dette slår ut i arbeidstakernes generelle oppfatning om utviklingen i arbeidslivet.

Figur 25 Andeler i Medbestemmelsesbarometeret som mener at arbeidslivet beveger seg... (prosenttall, n= 3053)



Nær halvparten mener arbeidslivet beveger seg i en autoritær retning. Dette funnet er sammenfallende med, og en sannsynlig konsekvens av den fallende innflytelsen på arbeidsplassene. Det reiser et spørsmål ved den fortellingen om den norske arbeidslivsmodellen som robust og tilpasningsdyktig.

5.2 Ledere, tillitsvalgte og verneombud

Innflytelsen faller i alle grupper. Ledere og mellomledere, tillitsvalgte og verneombud rapporterer omtrent det samme fallet i innflytelse på egen arbeidssituasjon og arbeidsorganisering. Ledere med personalansvar har et større fall i sin innflytelse på styring og organisering av virksomhetene enn det tillitsvalgte og verneombud har, men de har fortsatt større innflytelse på dette enn tillitsvalgte og verneombud. Tillitsvalgte og verneombud hadde ikke særlig innflytelse på styring og organisering i 2009, og den har sunket litt men ikke signifikant fram til 2016. Den overordnede konklusjonen er at alle tre gruppene har mindre innflytelse på alle områder i 2016 enn de hadde i 2009.

5.3 Staten og utenlandske eiere gir lavest innflytelse

Innflytelsen på egen arbeidssituasjon og styring og organisering av virksomheten er lavest blant ansatte i statlige virksomheter. Det forklares dels med forskjeller i avtaleverket, dels med en sterkere styring i staten enn i de andre områdene. Ansatte i utenlandsk eide virksomheter har mindre innflytelse på styring og organisering av virksomheten enn ansatte i

norske private og kommunale virksomheter. Statlige og utenlandsk eide virksomheter er mer hierarkiske og toppstyrte. Dette bekrefter antakelser om disse forskjellene.

De offentlige tjenesteytende bransjene, forsvar/politi, rettsvesen/vakthold (privat), offentlig sentralforvaltning/myndighet, helsetjenester og pleie og omsorg har mindre innflytelse på styring og organisering enn bransjer i privat sektor. Bransjen forskning/analyse har størst innflytelse på dette, og mer enn dobbelt av forsvar/politi osv.

Pleie og omsorg og helsevesen har langt mindre innflytelse på organiseringen av arbeidet enn alle andre bransjer.

5.4 Arbeidstid og innflytelse

Vi har sett nærmere på arbeidstidsordninger. Undersøkelsen viser at i gjennomsnitt 23 prosent er "...i praksis unntatt fra arbeidstidsbestemmelsene i arbeidsmiljøloven", men også her finner vi store variasjoner. 38 prosent i forsvar/politi/rettsvesen/vakthold er unntatt, 34 prosent i olje, gass og energi er det samme og 33 prosent i forretningsmessig service/tjenesteyting. Av de som er unntatt har i snitt 35 prosent av dem jobbet overtid utover normal arbeidstid i 7 eller flere timer per uke siste halvår, mot 11 prosent av de som ikke er unntatt i praksis.

Arbeidstidsutvalgets flertall foreslår å innføre kategorien "delvis uavhengig stilling" som en ny gruppe som unntas fra arbeidstidsbestemmelsene. Ut fra kriteriene som defineres av utvalgflertallet kan det argumenteres for at majoriteten i arbeidsstyrken da kunne unntas fra Arbeidsmiljølovens bestemmelser som enten "særlig" eller "delvis" uavhengig stilling. Behovet for en slik endring i AML bekreftes ikke i Medbestemmelsesbarometeret 2016.

5.5 Utrygge arbeidsvilkår

Medbestemmelsesbarometeret 2016 viser at de som er i det de opplever som utrygge arbeidsforhold opplever en lavere grad av medvirkning, medbestemmelse og innflytelse enn de som er i fast arbeid.

5.6 Fire styringsformer

Vi skiller mellom to importerte styringsformer i arbeidslivet: "standardisering og kontroll" (kontroll og målstyring), "lojalitet og underkastelse" (commitment, atferds- og holdningsmål), og medvirkning (individuell deltakelse og ansvar i utvikling av virksomheten) og medbestemmelse (partsbasert og representativ deltakelse i beslutninger). De to siste er

utledet av den norske samarbeidsmodellen, mens vi karakteriserer de to første som importerte.

De to importerte formene henger statistisk negativt sammen med opplevd effektivitet, økonomi og kvalitet på arbeidsplassene. Stor grad av standardisering og kontroll eller lojalitet og underkastelse korrelerer med opplevelse av lav effektivitet, uklare organisasjonsstrukturer og svake resultater. Den norske modellen henger positivt sammen med de samme resultatmålene.

De importerte styringsformene henger negativt sammen med de tre innflytelsesformene. Jo større grad av innflytelse, jo mindre er sannsynligheten for høy grad av de importerte styringsformene. Med den norske modellen forutsettes det en høy grad av arbeidstakerinnflytelse. Medbestemmelsesbarometeret 2016 bekrefter dette.

De importerte styringsformene innfrir ikke intensjoner om å skape mer effektive og velorganiserte arbeidsplasser sammenliknet med medbestemmelse og medvirkning.

5.7 Mot en reformulering av fortellingen om den norske arbeidslivsmodellen

Vår fortelling om fallende arbeidstakerinnflytelse bygger på deres egne rapporterte opplevelse. Årsakene til denne utviklingen kan vi så langt ikke fastslå. Det er behov for flere studier, kontinuerlig overvåking og dypere analyser av disse fenomenene.

6 Referanser

- Arnold, J. og R. Randall (red.) (2010). *Work Psychology. Understanding Human Behaviour in the Workplace*, Essex: Pearson
- Bergh, T. (red.) (1983). *Deltakerdemokratiet. Demokrati og samfunnsstyring*, Oslo: Universitetsforlaget.
- Bergh, T. (2010). *Avtalt spill. Hovedavtalen 75 år*, Oslo: NHO/LO.
- Buch, R., A Dysvik og B. Kuvaas (red.) (2016). *Produktiv motivasjon i arbeidslivet*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Christensen, T. og P. Lægreid (red.) (2007). *Transcending New Public Management. The Transformation of Public Sector Reforms*, Hampshire: Ashgate.
- Colman, H. L., I. Stensaker og J. E. Tharaldsen (red.) (2011). *A merger of Equals? The Integration of Statoil and Hydro's Oil & Gas Activities*, Bergen: Fagbokforlaget.
- Dahl, R. A. (1985). *A Preface to Economic Democracy*, Berkeley, Los Angeles: University of California Press.
- Debes, I. (1919). *Økonomisk demokrati. Arbeidernes andel i bedriftsledelsen*, Kristiania: Steenske Forlag.
- Deming, W. E. (1982). *Quality, productivity and competitive position*, Cambridge University Press.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis; Quality, productivity and competitive position*, Cambridge University Press.
- Dølvik, J. E., T. Fløtten, J. M. Hippe og B. Jordfald (2014). Den nordiske modellen mot 2030. Et nytt kapittel? NordMod2030. Sluttrapport, Fafo-rapport 2014:46, Oslo: Fafo.
- Ekman, M., B. Gustavsen, B. T. Asheim, og Ø. Pålshaugen (red.) (2011). *Learning Regional Innovation. Scandinavian models*, New York: Palgrave Macmillan.
- Eldring, L. (1999). Medvirkning som mote – moderne organisasjonskonsepter, medbestemmelse og medvirkning, i Falkum, E., L. Eldring og T. Colbjørnsen (red.) *Medbestemmelse og medvirkning. Bedriftsutvikling mot år 2000*, Fafo-rapport 324, Oslo: Fafo.
- Engelstad, F., J. Svalund, I.M. Hagen, A.E. Storvik (2003). *Makt og demokrati i arbeidslivet*, Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Erez, M. (1986). The congruence of goal-setting strategies with socio-cultural values and its effect on performance, *Journal of Management*, 12, 585-92.
- Falkum, E. (2008). *Makt og opposisjon i norsk arbeidsliv*, Dr avhandling, Univertsitetet i Oslo

- Falkum, E., B. Grimsrud (2007). Mellom institusjon og praksis. I Dølvik et al. (red) *Hamskifte*, Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Falkum, E., I. M. Hagen og S. C. Trygstad (2009). *Bedriftsdemokratiets tilstand*, Fafo-rapport 2009:35, Oslo: Fafo.
- Graham, H. T. (1980). *Human Resource Management*, Plymouth: MacDonald & Evans LTD.
- Gustavsen, B., H. Finne og B. Oscarsson (2001). *Creating Connectedness. The Role of Social Research in Innovation Policy*, Amsterdam: John Benjamins
- Halvorsen og Bjørnhaug (2009). *Medlemsmakt og samfunnsansvar, bind 2 av LOs historie 1935-1969*, Oslo: Pax 2009.
- Herzberg F. (1987). One more time: How Do You Motivate Employees? *Harvard business review*, January 2003, Vol.81(1), pp.87-96.
- Ingebrigtsen, B. (1993). *Deltakelse og innflytelse. Begreper for forskning om medvirkning på arbeidsplassen*. IFIM-notat 19/93.
- Jacobsen K. D. (1964). *Teknisk hjelp og politisk struktur: En avgjørelsesteoretisk studie av norsk landbruksforvaltning 1874-1899*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Karasek, R., og T. Theorell (1990). *Healthy Work. Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*, New York: Basic Books.
- Lægreid, P. (1983). Medbestemmingsretten i den offentlige sektor og det politiske demokrati, I Bergh, T. *Deltakerdemokratiet. Demokrati og samfunnsstyring*, Oslo: Universitetsforlaget.
- Maslow, A. H. (1966). *The Psychology of Science: A reconnaissance*, Maurice Publishing
- Moxnes, P. (2012). *Positiv angst. I individ, gruppe og organisasjon*, Oslo: Universitetsforlaget.
- Nergaard, K., E. Barth og H. Dale-Olsen (2015). Organisasjonsgraden på arbeidstakersiden – hvordan påvirkes denne av endringene i arbeidslivet? *Søkelys på arbeidslivet* nr. 1 2015.
- NOU 1985:1. *Videreutviklingen av bedriftsdemokratiet*
- NOU 1999:34. *Nytt millennium – nytt arbeidsliv? Trygghet og verdiskaping i et fleksibelt arbeidsliv. Innstilling fra Arbeidslivsutvalget*, Oslo: Kommunal- og regionaldepartementet.
- NOU 2010:1. *Medvirkning og medbestemmelse i arbeidslivet*, Oslo: Arbeids- og sosialdepartementet.
- NOU 2016:1. *Arbeidstidsutvalget. Regulering av arbeidstid – vern og fleksibilitet*, Oslo: Arbeids- og sosialdepartementet.

- Pink D. (2011). *Drive. The surprising truth about what motivates us*, Canongate Books: London.
- Rambøl (2014). *Vurdering av arbeidstid for arbeidstakere i særlig uavhengig stillinger og ledende stillinger*, Rapport etter oppdrag fra Arbeids- og sosialdepartementet, mai 2014.
- Røvik, K. A. (1998). *Moderne organisasjoner. Trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*, Bergen: Fagbokforlaget.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og Translasjoner: Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo:Universitetsforlaget.
- Standing, G. (2011). *The precariat. The new dangerous class*, London: Bloomsbury.
- Thorsrud, E. og F. E. Emery (1964). *Industrielt demokrati. Representasjon på styreplan i bedriftene?* Oslo: Universitetsforlaget.
- Thorsrud, E. og F. E. Emery (1970). *Mot en ny bedriftsorganisasjon, Eksperimenter i industrielt demokrati*, Fra Samarbeidsprosjektet LO/NAF, Oslo: Tanum.
- Trygstad, S. C., K. Alsos, I. M. Hagen og R. S. Jensen (2015). *Den norske modellen på virksomhetsnivå*, Fafo-rapport 2015:18, Oslo: Fafo.
- Trygstad, S. C. og I. M. Hagen (2007). *Ledere i den norske modellen*, Fafo-rapport 2007:24, Oslo: Fafo.
- Weber, M. (1971). *Makt og byråkrati, Essays om politikk, klasse, samfunnsforskning og verdier*, Oslo: Gyldendal.
- Womack, J. P., D. T. Jones og D. Roos (1990). *The Machine that Changed the World*, New York: Free Press.

Arbeidsforskningsinstituttet er et
tverrfaglig arbeidslivsforskningsinstitutt.

Sentrale forskningstema er:

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

Publikasjoner kan lastes ned fra AFIs hjemmeside
eller bestilles direkte fra instituttet.

Arbeidsforskningsinstituttet
Høgskolen i Oslo og Akershus

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