

**OSLOMET**

  
**MEDBESTEMMELSESBAROMETERET**

ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTET AFI

# Styring, ledelse og tillit

## Medbestemmelsesbarometeret 2020

**Ida Drange**  
**Eivind Falkum**  
**Christin Thea Wathne**

OSLO METROPOLITAN UNIVERSITY  
STORBYUNIVERSITETET



# ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTETS RAPPORTSERIE

## THE WORK RESEARCH INSTITUTE'S REPORT SERIES

AFI-rapport nummer: 2020:05

### **Styring, ledelse og tillit** **Medbestemmelsesbarometeret 2020**

Forfatter/e: Ida Drange, Eivind Falkum og Christin Thea Wathne

Prosjekt: Medbestemmelsesbarometeret 2020

Prosjektleder: Ida Drange

Oppdragsgivere: Forbundet for ledelse og teknikk, Forskerforbundet, Den norske legeforening, Lederne, Norsk tjenestemannslag, Politiets fellesforbund.

Forskningsgruppe: Arbeid, ledelse og mestring

Publiseringsdato: august 2020

Antall sider: 90

Forsidefoto/illustrasjon: Unsplash

Emneord: Medbestemmelse, Styrings- og ledelsesform, Tillit, Digital teknologi, Produktivitet

#### Resymé:

I Medbestemmelsesbarometeret 2020 viser vi hvordan tillitsrelasjonene mellom ansatte og ledelse, mellom kollegaer og til fagforeningene er høy i norske virksomheter. Alle formene for tillit har best vilkår der det praktiseres medbestemmelse og medvirkning, både som formelle rettigheter for ansatte og som styringsformer i virksomhetene. Både organiserte og uorganiserte uttrykker tillit til de ansattes representanter og fagforeningenes arbeid.

Styrings- og ledelsesformene medbestemmelse og medvirkning har en positiv sammenheng med egenvurdert produktivitet. Denne sammenhengen er enda sterkere når vi også tar hensyn til at disse formene gir et høyere nivå av tillit i virksomheten, som igjen virker positivt på produktiviteten.

Det empiriske grunnlaget for analysene er en spørreundersøkelse til et representativt utvalg av norske arbeidstakere. Undersøkelsen er utarbeidet av forskerne ved AFI i samarbeid med Partnerskapet. Datainnsamlingen er gjennomført av TNS Gallup.

ISBN 978-82-7609-417-6

ISSN 0807-0865

© Arbeidsforskningsinstituttet AFI, OsloMet – storbyuniversitetet, 2020  
© Work Research Institute (AFI), OsloMet – Oslo Metropolitan University, 2020  
© Forfatter(e)/Author(s)

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

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

Telefon: +47 93 29 80 30  
E-post: [postmottak-afi@oslomet.no](mailto:postmottak-afi@oslomet.no)  
Nettadresse: [oslomet.no/om/afi](http://oslomet.no/om/afi)

Publikasjonen kan lastes ned gratis fra [fagarkivet.oslomet.no](http://fagarkivet.oslomet.no)  
Publications are available for free download from [fagarkivet.oslomet.no](http://fagarkivet.oslomet.no)

## Forord

Medbestemmelsesbarometeret ble etablert av et partnerskap i 2016. I 2020 har også Norsk tjenestemannslag blitt medlem av Partnerskapet. Det består nå av Forbundet for ledelse og teknikk (FLT), Forskerforbundet, Lederne, Legeforeningen, Norsk tjenestemannslag (NTL), Politiets fellesforbund og OsloMet/Arbeidsforskningsinstituttet (AFI)

I 2019 ble Medbestemmelsesbarometeret lagt om. Barometeret gjennomføres nå som en kvalitativ studie av medbestemmelse i oddetallsår, det første i 2019, og en kvantitativ representativ spørreundersøkelse i partallsår. Årets barometer er kvantitativt og presenteres her. Den kvalitative undersøkelsen fra 2019 ble først ferdig i juni 2020, blant annet på grunn av pandemien. Rapporten fra 2019, Faglig skjønn under press, lanseres etter sommeren.

I Medbestemmelsesbarometeret 2020 har Partnerskapet ønsket et særlig fokus på tillitsrelasjoner i arbeidslivet, og undersøkelser som kan vise hvordan tillit henger sammen med partssamarbeid, styringsformer, digitalisering og overvåking. Denne rapporten viser hvordan vertikal gjensidig tillit mellom ledelse og ansatte, både ledelsens tillit til ansatte og ansattes tillit til ledelsen henger sammen med innflytelse, organisasjonsklarhet, og med horisontal tillit; tillit ledere imellom og tillit og samhold mellom kolleger. Oppfatninger om rettferdighet har fått spesiell oppmerksomhet.

Et sammendrag av funnene finnes i kapittel 1. De overordnede funnene drøftes i det konkluderende avslutningskapittel 9. Kapitlene mellom inneholder mange figurer og statistiske analyser, og vi har forsøkt å presentere dem så enkelt som mulig. De er underlaget for alle funn og analyser som presenteres. På oppfordring fra partnerskapet har vi sammenliknet bruken av de fire styringsformene standardisering og kontroll, lojalitet og lydighet, medbestemmelse og medvirkning i 2018 og 2020.

Vi takker alle deltakerne i partnerskapet for fruktbare og interessante innspill, innsikter og diskusjoner. Vi takker TNS Kantar ved Roar Hind for enda et godt samarbeid om den tekniske innhenting av data. Vi takker også administrasjonen i AFI: instituttdirektør Elisabeth Nørgaard for støtte i gjennomføringen, kommunikasjonsavdelingen for hjelp til layout og til seniorforskerne Arne Bygdås og Mari Holm Ingelsrud for kvalitetssikring av rapporten.

OsloMet, 03.07.2020

Ida Drange

Seniorforsker

Prosjektleder

Eivind Falkum

Seniorforsker

Christin Thea Wathne

Seniorforsker/gruppeleder

# Innhold

|  |    |
|--|----|
| Forord.....  | 1  |
| Innhold .....  | 3  |
| 1 Innledning .....   | 4  |
| 1.1 Medbestemmelse og tillit i arbeidsorganisasjonen.....                                  | 4  |
| 1.2 De fire styrings- og ledelsesformene .....   | 4  |
| 1.3 Medbestemmelse og tillit – avgrensninger .....   | 5  |
| 1.4 Hovedfunn i Medbestemmelsesbarometeret 2020 .....                                      | 7  |
| 2 Data og metode.....  | 12 |
| 2.1 Innholdet i surveyen.....  | 12 |
| 2.2 Utvalget fra panelet til TNS Kantar .....  | 13 |
| 2.3 Operasjonalisering av styrings- og ledelsesindeksene .....                             | 13 |
| 2.4 Operasjonalisering av skalaer for tillit og samhold på arbeidsplassen .....            | 17 |
| 2.5 Operasjonalisering av skala for produktivitet .....                                    | 19 |
| 2.6 Metode .....   | 20 |
| 3 De fire styrings- og ledelsesformene.....  | 22 |
| 3.1 Utbredelsen av de fire styrings- og ledelsesformene .....                              | 22 |
| 3.2 Formell medbestemmelse.....  | 26 |
| 3.3 I hvilken retning utvikler arbeidslivet seg? .....                                     | 28 |
| 4 Teknologi og overvåking.....   | 30 |
| 4.1 Bruken av digitale verktøy i norsk arbeidsliv i 2020 .....                             | 30 |
| 4.2 Teknologi, overvåking og sektor.....   | 31 |
| 4.3 Teknologi og antall ansatte .....  | 32 |
| 4.4 Digital kontroll av arbeidsoppgaver etter sektor og eierform .....                     | 33 |
| 4.5 Teknologi og innflytelse .....   | 34 |
| 4.6 Teknologi og styrings- og ledelsesform .....   | 35 |
| 5 Betydningen av en rettferdig organisasjon for tillit mellom ledere og ansatte.....       | 37 |
| 5.1 Betydningen av en rettferdig organisasjon .....  | 37 |
| 5.2 Tillit til ledelsen .....  | 38 |
| 5.2 Tillit og rettferdighet sett i lys av virksomhetstyper.....                            | 39 |
| 5.3 Tillit mellom ledere og ansatte sett i lys av lederstilling og innflytelse .....       | 48 |
| 5.4 Tillit mellom ledere og ansatte sett i lys av og styring og ledelsesform .....         | 48 |
| 5.5 Tillit mellom ledere og ansatte i lys av formell medbestemmelse .....                  | 51 |
| 5.6 Tillit, rettferdighet og forutsigbarhet .....  | 52 |
| 5.7 Tillit, rettferdighet og teknologi .....   | 55 |
| 6 Fagbevegelsens posisjon i arbeidslivet.....  | 57 |
| 6.2 Ansattes oppfatninger om tillitsvalgte og deres innsats på arbeidsplassen.....         | 57 |
| 6.2 Variasjoner i tilliten til tillitsvalgte og fagforeninger etter virksomhet.....        | 62 |
| 6.3 Styringsformer og fagbevegelsens rolle .....   | 67 |
| 7 Tillit til kollegaer og opplevelse av samhold på arbeidsplassen .....                    | 70 |
| 7.1 Samhold mellom kollegaer i lys av bedriftsstørrelse, sektor, bransje og eierskap ..... | 71 |
| 7.2 Samhold og tillit mellom kollegaer i lys av styrings- og ledelsesformer .....          | 73 |
| 8 Produktivitet .....  | 76 |
| 8.1 Betydningen av styrings- og ledelsesform for produktivitet .....                       | 76 |
| 8.2 Betydningen av tillit for produktivitet .....  | 77 |
| 8.3 Produktivitet, tillit og styrings- og ledelsesform .....                               | 78 |
| 8.4 Teknologi og produktivitet .....   | 80 |
| 9 Avslutning .....   | 82 |
| 10 Deskriptiv statistikk .....   | 86 |
| 11 Litteratur .....  | 88 |

# 1 Innledning

## 1.1 Medbestemmelse og tillit i arbeidsorganisasjonen

Tillit mellom ledelse og ansatte beskrives ofte som limet i den norske arbeidslivsmodellen. Denne tilliten ble utviklet i samarbeidet mellom arbeidsgivere, arbeidstakere og staten i gjenreisningen av Norge etter andre verdenskrig. I dette trepartssamarbeidet skulle arbeidsgiverne bidra med investeringer i nye arbeidsplasser. Arbeidstakerne skulle bidra med moderate lønnskrav slik at investeringene ble mulig. Staten skulle bidra med ulike støttetiltak. Dette ble utgangspunktet for koblingene mellom arbeidslivet og velferdsstaten i både den nordiske og den norske modellen.

På arbeidsplassene ble topartssamarbeidet utviklet med avtaler, lover og mange tiltak og bedriftsdemokratiske ordninger som sikret samarbeid i praksis. Det er i praktiseringen av ordningene på arbeidsplassene at tilliten mellom arbeidsgivere og arbeidstakere utvikles og finner sine former. Derfor vil tilliten variere, ikke bare fra arbeidsplass til arbeidsplass, men også over tid på den samme arbeidsplassen. Tilliten vil variere med virksomhetenes tilgang til ressurser, med arbeidsmengde og arbeidsmiljø og med hvilke styrings og ledelsesformer som tas i bruk på den enkelte arbeidsplassen.

Den nye markedsliberalismen tok fatt i oss i 1980 og har siden preget utviklingen av økonomien, politikken og samfunnet (Hvid & Falkum, 1990; Falkum, 2020). Den har ført til store endringer i det norske arbeidslivet og samfunnet helt fram til i dag. Nye styrings og ledelsesformer utvikles gjennom de 40 årene fra 1980 til i dag, og det stilles for det første spørsmål om det fortsatt er tillit som preger forholdet mellom partene i arbeidslivet, og for det andre om denne tilliten er gjensidig mellom ledelse og ansatte på arbeidsplassene.

I årets medbestemmelsesbarometer tar vi opp disse spørsmålene. Hvordan ser tillitsrelasjonene i det norske arbeidslivet ut i dag? Vi skiller mellom den vertikale tilliten, mellom ansatte og ledelse, og den horisontale tilliten, mellom kolleger på samme nivå. I rapporten ser vi spesielt på hvordan tillitsforholdene henger sammen med styrings- og ledelsesformer som anvendes på norske arbeidsplasser og hvordan dette varierer mellom sektorer og bransjer. Vi peker også på sammenhenger mellom grad av tillit og opplevelse av produktivitet og effektivitet i arbeidet.

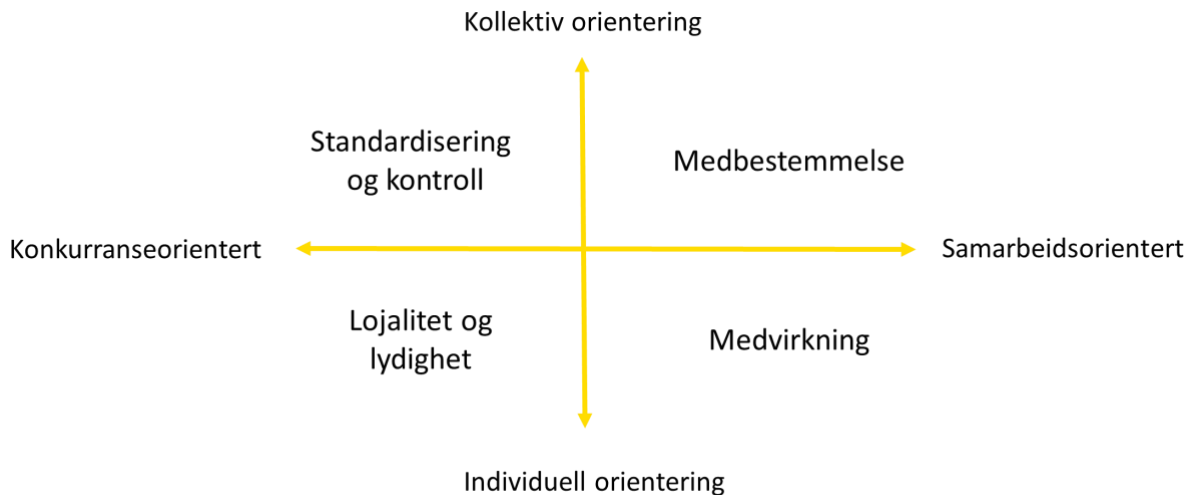
I det neste avsnittet presenterer vi de fire formene for styring og ledelse som er utviklet i Medbestemmelsesbarometeret fra 2016 til i dag.

## 1.2 De fire styrings- og ledelsesformene

I Medbestemmelsesbarometeret har vi etablert fire begrep som kategoriserer fire ulike styrings- og ledelsesformer. De har vært sentrale i analysene av arbeids- og samarbeidsvilkårene i norsk arbeidsliv. Vi har videreutviklet dem til fire alternative styrings- og ledelsesformer: 1) medbestemmelse, 2) medvirkning, 3) standardisering og kontroll og 4) lojalitet og lydighet.

Hver enkelt av de fire formene for styring og ledelse identifiseres for det første ved sine *grunnleggende prinsipper* for å få en virksomhet til å utvikle seg mot et overordnet mål og en bestemt retning. For det andre identifiseres formene ved de *metodene* som anvendes for å få virksomheten til å følge de grunnleggende prinsippene.

I styrings- og ledelsesformen *standardisering og kontroll*, som eksempel, er det å sette opp standard prosedyrer, rutiner og regler for arbeidsoperasjonene *grunnleggende prinsipper*, mens ledelsesstyrt kontroll av resultater, prestasjoner og avvik fra standardene, enten individuelt eller kollektivt, *er metoder for å etterprøve om de grunnleggende prinsippene* virker etter hensikten. Nedenfor utdypes vi prinsippene i hver av styringsformene. Figur 1 under viser dette som en modell for idealtypiske styringsformer.



Figur 1 Idealtypiske styrings- og ledelsesformer

De fire styrings- og ledelsesformene er utledet som teoretiske idealmodeller ut fra deres viktigste kjennetegn, spesielt hvilke relasjoner de foreskriver og etablerer på arbeidsplassene. Hvem har styring og makt, og hvilke relasjoner dominerer arbeidsplassene under hvert av de fire formene? Begrepet «styrings- og ledelsesform» omfatter her de mekanismene som tas i bruk for at virksomhetene skal oppnå de målene og resultatene som eierne har vedtatt. Dermed er styrings- og ledelsesformer noe som de med størst makt i virksomhetene bestemmer. I privat sektor er dette eierne, styret og toppledelsen. I offentlig sektor er det politiske myndigheter, sentrale forvaltningsorgan som departementer og kommuneadministrasjon, virksomhetsstyrer og virksomhetenes toppledere, som former virksomhetsstyringen.

Det som skiller styrings- og ledelsesformene fra hverandre er

- 1) de ideologiske og teoretiske antakelsene om måter å oppnå mål og resultater på,
- 2) ulike oppfatninger om hvordan ressurser best kan utnyttes og kontrolleres,
- 3) ulike oppfatninger om hvordan mennesker påvirkes og kontrolleres, og
- 4) oppfatninger om hvilke krefter i omgivelsene som påvirker virksomheten.

Styringsformer handler om etablering av overordnede prinsipper som bestemmer hvem som gjør hva i virksomhetene og på arbeidsplassene. Slike prinsipper kan springe ut av normativt og ideologisk orienterte oppfatninger, moralske og etikkbaserte verdier og normer, vitenskapelige analyser, teoretiske perspektiv og praktiske erfaringer over tid. Styrings- og ledelsesformene legger føringer på organisasjon og ledelse; på hvem som deltar i hvilke beslutningsprosesser, organisasjonsstrukturer, bemanningsprosesser, belønningssystemer, omstillinger, daglig drift og utforming og utføring av arbeidsoppgaver. (Falkum, 2020a).

Modellen forklares grundigere i avsnitt 2.3. Her, i innledningen, redegjør vi i stedet for hensikten og logikken når vi bruker den for å analysere Medbestemmelsesbarometeret 2020

### 1.3 Medbestemmelse og tillit – avgrensninger

I Medbestemmelsesbarometeret 2017 hadde vi også fokus på sammenhengene mellom grader av medbestemmelse og grader av tillit i arbeidslivet. Vi hadde et særlig fokus på eierskapets rolle i utviklingen av tillitsrelasjoner. Fra Partnerskapet for Medbestemmelsesbarometeret kom ønsker om å utvide perspektivene på tillits rolle i dagens arbeidsliv. Utgangspunktet var opplevelser av at tillitsrelasjonene mellom fagforeninger, tillitsvalgte, ansatte og ledelse/ledere er under press. Derfor har vi utvidet fokuset på tillit og tillitsrelasjoner til å gjelde de fleste typer relasjoner internt i virksomhetene og på arbeidsplassene. Forskningsmodellen vi har anvendt er vist i figur 2, under.



Figur 2 Fra ledelses- og styringsform til produktivitet

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

Individuelle relasjoner er eksempelvis forhold mellom den enkelte arbeidstaker og hennes/hans ledere. Med kollektive relasjoner sikter vi spesielt til forholdet mellom ledelse og fagforeninger og prosesser som gjelder hele grupper eller alle deltakerne i virksomheten. Ansatterepresentasjon i styret er eksempelvis en kollektiv ordning der noen velges av og for alle ansatte. De relasjonene som etableres mellom aktørene legger klare føringer på hvilke tillitsforhold som utvikles. Dette antas igjen å påvirke resultatene i virksomheten.

- Vi viser hvordan de fire styrings- og ledelsesformene (de to første leddene i figur 2) har utviklet seg i hele arbeidslivet, i sektorer og bransjer fra 2017 til 2020. Hvilken styringsform ser ut til å vinne terreng, og hvordan henger de fire formene sammen? Dette belyses i kapittel 3. Denne drøftingen viser at det er store variasjoner i bruken av styringsformene mellom sektorer og bransjer. Det er fortsatt statsaksjeselskapene og helseforetakene som skårer lavest på medbestemmelse som styringsform i det norske arbeidslivet.
- I dag står hele arbeidslivet overfor utfordringer knyttet til digitalisering, og spesielt nye muligheter for overvåking av deltakere i organiserte virksomheter. Vi analyserer hvordan disse fenomenene er representert i dagens arbeidsliv og hvordan dette virker inn på arbeidsoppgaver og arbeidsrelasjoner. Ikke minst hvordan digitalisering kan slå både positivt og negativt ut, både på relasjoner og opplevelse av produktivitet og kvalitet. Dette er hovedtema i kapittel 4.
- Kapittel 5 lanserer begrepene vertikal og horisontal tillit. Kapitlet viser variasjoner i graden av tillit mellom ansatte og ulike ledelsesnivåer (altså den vertikale tilliten på arbeidsplassene til styrer, eiere, toppledere og mellomledere). Kapitlet analyserer sammenhengene mellom styringsformer og graden av tillit. Bruken av styringsformene virker inn på hvilken rolle de kollektive og de individuelle relasjonene (det andre leddet i modellen over) spiller i arbeidslivet. Og også her finner vi variasjoner mellom sektorer, bransjer og virksomheter.
- Vi stiller i kapittel 6 spørsmål om hvilken tillit arbeidstakerne har til tillitsvalgte og i hvilken grad de stoler på fagforeninger. Her finner vi for det første variasjoner mellom sektorer og bransjer. Vi undersøker om det er forskjeller i svarene til uorganiserte og fagorganiserte. Det finner vi, som forventet, men vi er overrasket over en forholdsvis høy grad av tillit til tillitsvalgte også hos de som ikke er medlemmer i fagforeninger, og i hvor stor grad de også

stoler på fagforeningers sakshåndtering. Fagforeninger, medbestemmelse og medvirkning ser ut til å ha en ganske sterk posisjon i det norske arbeidslivet, til tross for en synkende organisasjonsgrad, særlig i deler av privat sektor.

- Den horisontale tilliten mellom arbeidstakere på samme nivå blir et mål på kollegialitet og samhold i virksomhetene, og vi viser sammenhenger mellom tillitsgrad og opplevelsen av rettferdighet. Vi viser hvordan også dette varierer mellom sektorer, bransjer og eierskap i kapittel 7. Det er særlig interessant å se hvordan de fire styringsformene henger sammen med kollegialt samhold og horisontale tillitsrelasjoner. Hvordan henger denne horisontale tilliten sammen med den vertikale? Har samhold og tillit mellom ansatte en sammenheng med tilliten mellom ansatte og ledelse?
- Det siste analysekapitlet, kapittel 8, drøfter forholdet mellom tillitsformer, styringsformer og produktivitet, og knytter seg dermed tett til diskusjonen om hvordan ansattes deltakelse og rolle i virksomhetene kan bidra til utvikling, produktivitet, kvalitet og omstillingsevne på arbeidsplassene. Er tillit en forutsetning for omstillingsevne og produktivitet.
- Kapittel 9 drøfter hovedfunn i Medbestemmelsesbarometeret.
- Kapittel 10 er et vedlegg som viser representativiteten i utvalget i Medbestemmelsesbarometeret 2020.

Kapittel 2 Data og metode viser og forklarer hvordan vi har operasjonalisert og bruker en del av de sentrale begrepene i denne rapporten.

## 1.4 Hovedfunn i Medbestemmelsesbarometeret 2020

Dette avsnittet presenterer de viktigste funnene i årets Medbestemmelsesbarometer.

Styrings- og ledelsesformene har gjennomgående vist seg å være betydningsfulle for å forklare variasjoner på arbeidsplassene.

Arbeidstakernes sterke innflytelse på mengde og kvalitet i arbeid gir ansatte opplevelsen av å være en del av en rettferdig organisasjon hvor de har grunn til å vise lederne tillit.

- Formelle medbestemmelsesorgan, som informasjon, drøfting og forhandling (IDF), arbeidsmiljøutvalg (AMU) og ansattes styrerepresentasjon er etablert i mange av de norske virksomhetene i offentlig sektor, men ordningene er likevel ukjent for en stor andel av de ansatte i sektoren. Henholdsvis 58 % og 42 % svarer bekreftende på at de formelle medbestemmelsesorganene er etablert på arbeidsplassen/virksomheten i statlig og kommunal sektor.
- Virksomheter preget av styringsformene 1) medbestemmelse, 2) medvirkning og 3) standardisering og kontroll, oppgir i større grad å ha formelle samarbeidsorgan enn i virksomheter som preges av lojalitet og lydighet som styringsform.

### Digitalisert kontroll

- I tråd med at arbeidslivet i stadig større grad blir digitalisert, oppgir 43 prosent at det føres kontroll med arbeidsoppgavene deres gjennom digitale verktøy, mens 43 prosent svarer at det ikke gjør det (14 prosent er usikre).
- Halvparten av arbeidstakerne i privat og offentlig sektor opplever at det innhentes digital informasjon om arbeidsoppgavene deres, men de minste arbeidsplassene opplever langt mindre digitalisert kontroll sammenlignet med de større.



- Det er store bransjeforskjeller i innhenting av digital informasjon om arbeidsoppgaver: dobbelt så mange arbeidstakere i transport og samferdsel opplever digital informasjonsinnhenting, sammenlignet med ansatte i undervisning.
- Det er kun små forskjeller mellom sektorenes bruk av digital kontroll med arbeidsoppgaver, med unntak av frivillig sektor hvor en lav andel opplever dette.
- Det er stor variasjon i digitalisert kontroll mellom ulike deler av statlig sektor. Det er flest NAV-ansatte som oppgir at de har denne form for kontroll. Også ansatte i statsaksjeselskapene rapporterer høy grad av digital kontroll med arbeidsoppgaver.
- Arbeidstakerne har tillit til at arbeidsgiverne bruker informasjonen slik det er avtalt, men mange mener likevel at informasjonsinnhenting bidrar til en kontrollorientert kultur på arbeidsplassen.
- Digitale verktøy begrenser i liten grad mulighet for faglig utfoldelse. De som oppgir å ha stor innflytelse på eget arbeid, blir også i mindre grad kontrollert gjennom digitale systemer.
- Det er vanligere med digital kontroll med arbeidsoppgaver i *utenlandskeide foretak*, med 55 prosent mot 47 prosent i norskeide foretak. Det er vanligere med digital kontroll i *børsnoterte, private foretak og i ansvarlige aksjeselskap enn i andre typer virksomheter*.
- Jo høyere grad av styringsformene 1) *medvirkning* og 2) *medbestemmelse*, jo mindre grad av kontroll av arbeidsprosesser gjennom digitale verktøy og jo mindre grad erfarer ansatte å bli kontrollert.
- Jo høyere grad av styringsformene 1) *Lojalitet og lydighet*, og særlig 2) *standardisering og kontroll*, jo høyere grad opplever ansatte kontroll av arbeidsprosesser gjennom digitale verktøy.

### Opplevelsen av rettferdighet og tillit

- Både faste og midlertidig ansatte oppfatter at virksomheten de jobber i er en *litt mer enn middels rettferdig organisasjon*.
- Ansattes gjennomsnittsskår for tillit til ledelsen er 2,58 på en skala fra 0 til 4, hvor 4 er høyest grad av tillit. Midlertidig ansatte har høyest tillit.
- *Tilliten mellom ledere og ansatte, tilliten til leders faglighet og opplevelsen av å ha en rettferdig organisasjon* er høyest i de små virksomhetene og lavest i de store virksomhetene.
- Det er ingen signifikante sammenhenger mellom sektor og tillit til ledernes faglighet, men det er en betydelig *lavere andel i offentlig sektor som i svært stor grad opplever organisasjonen som rettferdig*.
- Tilliten mellom ledere og ansatte er lavest i transport og samferdsel, og i restaurant og reiseliv. Tilliten er høyest i de frie yrkene, undervisning og IT og finans. Når vi kontrollerer for innflytelse, svekkes sammenhengene, noe som kan indikere at ansatte i bransjer der ansatte har mindre innflytelse på arbeidet også her en lavere grad av vertikal tillit.
- Tilliten til leders faglighet er 4.1 (på en skala fra 0 – 6) – uavhengig av sektor, og det er ingen statistisk forskjell mellom offentlige og private virksomheter.
- Tilliten til leders faglighet og faglige forståelse er lavest blant ansatte i helse- og sosialtjenestene, fulgt av ansatte i transport og samferdsel og olje, gass og energi. Tilliten

til ledernes faglighet og faglige forståelse er høyest blant ansatte i undervisning og i IT og finans.

- Ansatte i statsaksjeselskapene opplever lavest tillit mellom ledere og ansatte, og skiller seg signifikant fra UH-sektoren og departementer og direktorat, som skårer høyest.
- Opplevelsen av å være en del av en rettferdig organisasjon er lavest i transport og samferdsel, offentlig sentralforvaltning og i helse- og sosialtjenestene. Den er høyest blant ansatte i IT og finans og blant ansatte i frie yrker.
- Det er ingen statistiske forskjeller mellom de ulike områdene i statlig sektor når det gjelder opplevelsen av å være en del av en rettferdig organisasjon.
- *Tilliten mellom ledere og ansatte, tillit til ledelsens faglige forståelse og opplevelsen av at organisasjonen er rettferdig* er høyere i norskeide private foretak sammenlignet med utenlandske private foretak. Forskjellen kan ikke forklares av virksomhetsstørrelse.
- *Tilliten mellom ledere og ansatte, tilliten til leders faglighet og opplevelsen av være en del av en rettferdig organisasjon* er signifikant lavere dersom selskapet er børsnotert, sammenlignet med andre selskap i privat sektor.
- *Tilliten til leders faglighet, tilliten mellom ledere og ansatte, og opplevelsen av en rettferdig organisasjon* er signifikant høyere i selskap hvor de ansatte er medeiere, sammenlignet med andre selskap i privat sektor.
- Tilliten mellom ledere og ansatte er signifikant lavere i ansvarlige aksjeselskap sammenlignet med andre selskap i privat sektor.
- Ledere med personalansvar (mellomledere) har mer tillit til sine ledere sammenlignet med arbeidstakere uten personalansvar.

### **Ledere med personalansvar er mer fornøyde – hvorfor?**

- Ledere med personalansvar har en sterkere opplevelse av at de er en del av en rettferdig organisasjon sammenlignet med arbeidstakere uten personalansvar.
- Ledere med personalansvar har større innflytelse på organiseringen av arbeidet, dvs. fordelingen av arbeidsoppgaver, ansvar, ressurser, informasjon og delegering av myndighet.
- Jo mer innflytelse arbeidstakerne har på *mengden arbeid de utfører, kvaliteten i arbeidet de gjør og de to kombinert*, jo høyere grad av tillit til lederne og jo mer rettferdig organisasjonen opplever de ansatte at de er en del av.
- Ledere med personalansvar har mer tillit til ledernes faglige forståelse sammenlignet med arbeidstakere uten personalansvar.
- Jo mer innflytelse arbeidstakerne har på *mengden arbeid de utfører, kvaliteten i arbeidet de gjør og de to kombinert*, jo høyere grad av tillit til faglig forståelse til lederne oppgir de å ha.

### **Styringsformer og tillit**

- Høy grad av *medbestemmelse* og medvirkning gir høy tillit. Høy grad av *standardisering og kontroll*, og *lojalitet og lydighet* gir lav tillit.
- Jo mer medbestemmelse og medvirkning som arbeidstakere oppgir å ha, jo høyere tillit mellom ledere og ansatte rapporterer de å ha.

- Jo sterkere opplevelsen av standardisering og kontroll eller lojalitet og lydighet er, jo mindre tillit rapporteres det å være.
- De to styringsformene 1) standardisering og kontroll og 2) lojalitet og forpliktelse henger negativt sammen med tilliten fra ansatte til ledelse og eiere. Dette er gjensidig og går begge veier mellom ansatte og ledelse.
- Høy grad av henholdsvis medbestemmelse og medvirkning gir høy tillit til ledelsens faglige forståelse, mens høy grad av standardisering og kontroll, samt lojalitet og lydighet gir lav tillit til ledelsens forståelse.
- Opplevelsen av å være en del av en rettferdig organisasjon påvirkes av styrings- og ledelsesutøvelse: høy grad av henholdsvis medbestemmelse og medvirkning gir i høy grad opplevelsen av å være en del av en rettferdig organisasjon, mens høy grad av standardisering og kontroll, samt lojalitet og lydighet i langt mindre grad gir en opplevelse av å være en del av en rettferdig organisasjon.
- I privat sektor har medbestemmelsesorganet ingen betydning for grad av tillit mellom ledere og ansatte, også etter kontroll for bedriftsstørrelse.
- Bedriftsstørrelse har ingen signifikant betydning for hvordan ansatte oppgir å ha tillit til sine tillitsvalgte eller i hvilken grad de stoler på at fagforeningen kan håndtere ulike saker i bedriftene.
- Jo mer medbestemmelse, jo mer tillit til ansattes representanter.
- Ansatte med formelle medbestemmelsesorgan har høyere tillit til å la fagforeningene håndtere saker vedrørende *arbeidsorganisering, fleksibilitet og arbeidstid og HMS*, sammenlignet med *produktivitet, lønn og lønnsforhandlinger og utdanning og opplæring*.
- *Opplevelsen av samhold mellom kollegaene og tillit mellom ansatte* er i hovedsak god på norske arbeidsplasser. Det er noe høyere samhold mellom kollegaer, sammenlignet med tillit mellom ansatte.
- Størrelsen på arbeidsplassen har ikke betydning for hvorvidt man klarer å etablere gode kollegafellesskap, men størrelse har betydning for hvorvidt det er høy grad av tillit mellom kollegaer eller ikke. I de små virksomhetene er det flere som oppgir at de i svært stor, eller stor grad har tillit til hverandre.
- Det er ingen forskjeller i grad av samhold eller tillit mellom kollegaer etter sektortilhørighet.
- Det er ingen signifikante forskjeller i samhold mellom kollegaer på tvers av bransjer, men det er bransjeforskjeller i grad av rapportert tillit mellom kollegaer. Tilliten er lavere i reiseliv og restaurant, olje, gass og energi, helse og sosial, industri og bygg og transport og samferdsel. Tilliten er høyest i undervisning, forsvar, politi og rettsvesen og i IT og finans.
- Det er bedre vilkår for samhold på arbeidsplassen og tillit mellom kollegaer i norskeide virksomheter sammenlignet med utenlandskeide foretak. Forskjellen mellom eierform kan ikke forklares av at utenlandske foretak oftere er store, sammenlignet med norskeide foretak.
- Samholdet på norske arbeidsplasser er gjennomgående godt, men styrings- og ledelsesformene på arbeidsplassen er også har betydning for hvordan arbeidstakerne forholder seg til hverandre, og hvordan de opplever mulighetene for å etablere gode faglige fellesskap, samarbeid og atmosfære. Jo høyere grad av medbestemmelse og medvirkning på arbeidsplassen, jo større grad av godt kollegasamhold og tillit mellom

kollegaer. Jo høyere grad av standardisering og kontroll og lojalitet og lydighet, jo mindre grad av tillit.

## Produktivitet

- Egenrapportert produktivitet, dvs. om alle er sysselsatt og om arbeidet gjennomføres med høy kvalitet, predikerer i liten grad om virksomheten er produktiv. Imidlertid er det en sammenheng mellom produktivitet og de fire styringsformene. Jo høyere grad ansatte opplever 1) medbestemmelse og 2) standardisering og kontroll, jo mer enige er de i utsagnene knyttet til produktivitet. Analysene er justert for bransje, bedriftsstørrelse, sektor og respondentenes eget utdanningsnivå. Også medvirkning gir en viss positiv sammenheng, mens lojalitet og lydighet gir en negativ sammenheng på produktivitet.
- Høy grad av tillit mellom ledere og ansatte, mellom kollegaer og opplevelse av rettferdighet i organisasjonen gir økt egenrapportert produktivitet.
- Jo mer man stoler på leders faglige vurderingsevner, jo mer produktiv oppgir man å være.
- Både medbestemmelse og medvirkning får en sterkere, positiv betydning for produktivitet når vi også tar høyde for at disse styrings- og ledelsesformene fører til mer tillit i organisasjonen. Det motsatte er tilfellet for styringsformen 'lojalitet', hvor det er en signifikant lavere egenrapportert produktivitet, når vi inkluderer påvirkningen lojalitet har gjennom tillit i virksomheten.

## 2 Data og metode

Datagrunnlaget for Medbestemmelsesbarometeret 2020 er en spørreskjemaundersøkelse som er sendt til et representativt utvalg av norske arbeidstakere. Undersøkelsen er gjennomført fire ganger. Den ble gjennomført årlig i perioden 2016 til 2018, og nå i 2020. Undersøkelsen designes av Arbeidsforskningsinstituttet i samarbeid med representantene fra Partnerskapet.

Partnerskapet for Medbestemmelsesbarometeret er Forbundet for ledelse og teknikk, Forskerforbundet, Lederne, Norsk legeförening, Norsk tjenestemannslag og Politiets fellesforbund. Forbundsrepresentantene bidrar til å definere tema for undersøkelsen, og har erfaringskunnskap om arbeidssituasjonen til norske arbeidstakere i privat- og offentlig sektor, og innenfor ulike bransjer. Erfaringen er viktig for å kunne utvikle spørsmål og temaområder som tar pulsen på de norske arbeidsplassene. Medbestemmelsesbarometeret skal gi et situasjonsbilde av relasjonene på arbeidsplassen, mellom i) arbeidsgiver og arbeidstaker, ii) medarbeider og bedrift/virksomhet, iii) ansatte og ledelse, iv) ansatte og tillitsvalgte og v) kollegaer.

Medbestemmelsesbarometeret har en grunnstamme av spørsmål som ligger fast. Disse spørsmålene stilles på samme måte hvert år og gis omtrent samme posisjonering i spørreskjemaet fra år til år. Grunnstammen av spørsmål handler om arbeidstakernes opplevelse av medbestemmelse, medvirkning og samarbeid i arbeidslivet. Disse spørsmålene bygger på kunnskapstradisjonene i norsk arbeidslivsforskning generelt, og på de teoretiske og empiriske tilnærmingene i Arbeidsforskningsinstituttet i OsloMet spesielt. De gjentatte spørsmålene gir grunnlag for å analysere endring og utvikling i relasjonene på arbeidsplassen. Imidlertid har vi i år lagt til en ny svarkategori «vet ikke/ikke aktuelt» som et alternativ til de graderte skalaene. Det kan medføre noen endringer i svarfordelingen fra de foregående undersøkelsene til i år.

I tillegg til de faste spørsmålene består spørreskjemaet av noen nye tema. I 2020 har vi tatt med spørsmål om bruk av teknologi og digitale løsninger på arbeidsplassen, tillit og produktivitet. Tillitsmålene når bredt ut, og spør om tillit i organisasjonen mellom ledelse og ansatte (vertikal tillit), mellom kollegaer (horisontal tillit), tillit til lederens faglige forståelse, tillit til arbeidstakerrepresentantene og fagforeningene. I tillegg har vi inkludert en skala på produktivitet og en skala som undersøker grad av samhold mellom kollegaer. De nye spørsmålene er hentet fra internasjonale, validerte spørreundersøkelser.

Våren 2020 ble preget av nedstengningen av samfunnet som følge av koronavirus-pandemien. Dette fikk stor innvirkning på arbeidslivet, og andelen permitterte og ledige steg raskt i første halvdel av mars. Intervjuene til Medbestemmelsesbarometeret 2020 ble gjennomført i perioden 19/2 til 10/3. Ett intervju ble innhentet 10. mars. 77 prosent av intervjuene var innhentet innen 29/2. Den 12. mars besluttet regjeringen å stenge barnehager, skoler og virksomheter, med de konsekvenser det fikk for arbeidstakere og arbeidsgivere. Det vil si at svargivningen i denne undersøkelsen i hovedsak ble innhentet før pandemien fikk sette sitt preg på norsk arbeidsliv. Vi kan dermed tolke svargivningen innenfor en ramme av 'business as usual' i norsk arbeidsliv, og ikke i rammen av en krisesituasjon.

### 2.1 Innholdet i surveyen

Innholdet i surveyen kan grovt sett deles mellom tema som vi ønsker å undersøke, og informasjon som vil bidra til å forklare eventuell variasjon i de temaene vi undersøker.

Tema som vi ønsker å forklare er hvordan arbeidstakerne opplever:

- Tillitsrelasjonene i virksomheten
- Ledelse
- Styring og organisering

Svargivelsen på disse spørsmålstemaene er i hovedsak brukt som avhengige variabler i analysene, altså det vi søker forklaring på.

I undersøkelsen innhenter vi informasjon om:

- Trekk ved respondentene (alder, kjønn, utdanning, stilling, arbeidstilknytning, fagorganisering, om de er ledere med personalansvar mm.)
- Trekk ved arbeidsforholdet (fast arbeid, midlertidig tilsetting, deltid, lønn, mm.)
- Trekk ved virksomheten (sektor, bransje, størrelse, arbeidsgiverorganisering, region, eierform og eiers nasjonalitet mm.)
- Trekk ved samarbeidet (organisering, forekomst av bedriftsdemokratiske ordninger mm.)

Denne informasjonen bruker vi i hovedsak som uavhengige variabler i analysene våre. En del av informasjonen ligger fast i datasettet i TNS Kantar sitt panel, som vi benytter for å trekke utvalget (f. eks. demografiske data, informasjon om sektortilhørighet etc.), og kobles til den enkeltes svargivning. Dermed kan informasjonen brukes i analysene.

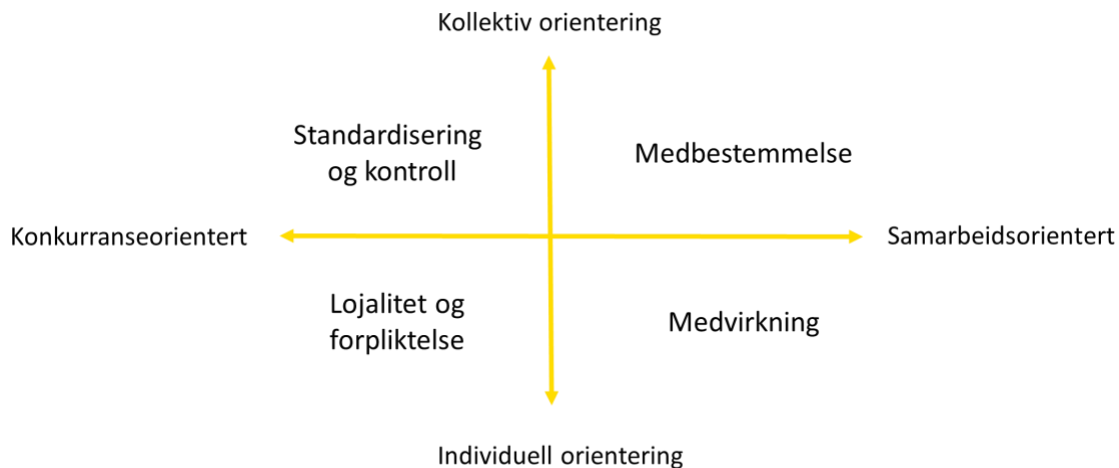
## 2.2 Utvalget fra panelet til TNS Kantar

Målgruppen for undersøkelsen er den yrkesaktive befolkningen i alderen 18 til 67 år. Utvalget av arbeidstakere er trukket fra TNS Kantar sitt respondentpanel. Fra panelet er det trukket et bruttoutvalg på 6577 arbeidstakere i 2020. Nettoutvalget er 3 575 svar, som tilsvarer 54 prosent av bruttoutvalget. Bruttoutvalget er trukket stratifisert fra panelet slik at det skal være representativt for bransje, sektor, alder, utdanning og antall ansatte på arbeidsplassen.

Det er et akseptabelt samsvar mellom alders- og kjønnsfordelingene i bruttoutvalget og nettoutvalget. Bruttoutvalget har en noe yngre aldersprofil enn nettoutvalget. Det tyder på at de eldre arbeidstakerne som er blitt invitert til undersøkelsen har vært mer tilbøyelige til å svare enn de eldre. Det er en høyere andel kvinner i nettoutvalget sammenlignet med bruttoutvalget. Det er 55 prosent kvinner i nettoutvalget, mot 45 prosent i bruttoutvalget og 47 prosent kvinner i arbeidslivet generelt (Bye, 2018). Fordelingen av utdanning i brutto- og nettoutvalg er tilnærmet lik.

## 2.3 Operasjonalisering av styrings- og ledelsesindeksene

I Medbestemmelsesbarometeret har vi etablert fire styrings- og ledelsesformer (Falkum m.fl., 2017) som har vært sentrale i analysene av arbeids- og samarbeidsvilkårene i norsk arbeidsliv. De fire formene er utledet av teoretiske betraktninger, og de er testet i faktor og reliabilitets- tester for å undersøke om våre spørsmål kan slås sammen til indekser som måler hver av formene. De fire formene har ulik innretning. Vi har spent opp to akser, hvor den ene skiller mellom kollektiv og individuell orientering i ledelse, og den andre skiller mellom en samarbeidsorientert eller konkurranseorientert styringsform. De fire styrings- og ledelsesformene er ikke gjensidig utelukkende, noe som betyr at de alle kan være til stede samtidig i ulik grad i virksomhetene, men i varierende grad. Vi viser hvordan de henger sammen statistisk. Modellen er vist i figur 1 i introduksjonen, men gjentas her av hensyn til leservennlighet.



### 2.3.1 Medbestemmelse

*Medbestemmelse* karakteriserer en styrings- og ledelsesform hvor lederne går i dialog med ansatte, enten som kollektiv eller gjennom tillitsvalgte for å forme strategier, beslutninger, utviklingsbaner, produksjon og drift gjennom diskusjoner og forhandlinger i bedriftsdemokratiske organer og kanaler. Det var disse endringene på 1960-tallet som la grunnlaget for ideen om «ledelse på norsk», som en særegen form for ledelse. Denne ideen ble båret fram av sentrale folk, både på arbeidsgiver- og arbeidstakersiden, eksempelvis toppledelsen og hovedtillitsvalgte i Hydro, Orkla og Aker på 1960-, 1970- og 1980-tallet. Fortellingen deres var at «ansatte og ledelse hadde felles interesser i, og samarbeidet om å styrke produktiviteten, effektiviteten og lønnsomheten» (Falkum, 2020a).

Medbestemmelse som styrings- og ledelsesform er ikke det samme som formell medbestemmelse. Ifølge lov- og avtaleverk skal alle ansatte i offentlig sektor være representert ved tillitsvalgte i IDF eller administrasjonsutvalg. Imidlertid er kunnskapen om medbestemmelsesinstituttet lav. Det er henholdsvis hver sjettede statsansatt og hver fjerde kommuneansatt som oppgir at de har disse møteplassene mellom tillitsvalgte og ledelse.

Som styrings- og ledelsesform vil medbestemmelse ha disse kjennetegnene:

- Konflikter behandles konstruktivt.
- Demokratiske strukturer dominerer styring, ledelse og organisering av virksomheten

Vi spør derfor ansatte om opplevelsen av at lederne følger prinsippene som ligger til grunn for den formelle modellen. Spørsmålene som inngår i indeksen *medbestemmelse* måler en tilnærming til ledelse som ivaretar prinsippene som formell medbestemmelse skal forfekta.

Indeksen for medbestemmelse består av følgende påstander:

- Vi tør si hva vi mener om ledelsens avgjørelser (helt uenig/helt enig)
- Ledelsen møter innvendinger konstruktivt (helt uenig/helt enig)
- Ved faglig uenighet er toppledelsen åpen for innspill (helt uenig/helt enig)
- Ledelsen legger til rette for at ansatte kan komme med kritiske kommentarer til driften (helt uenig/helt enig)

Indeksen for medbestemmelse har en reliabilitetskoeffisient på 0.87. Vi har konstruert to variabler for medbestemmelse. En kontinuerlig versjon og en kategorisk versjon. Den kontinuerlige versjonen varierer fra 0 til 4. Respondenter som har verdien 0 på skalaen har svart «helt uenig» på samtlige påstander som inngår i skalaen, mens respondenter som har verdien 4 på skalaen

har svart «Helt enig» på samtlige påstander. Vi har også konstruert en kategorisk versjon med fem like store kategorier som skal samsvare med spennet fra helt uenig til helt enig. Intervallet mellom hver kategori er 0.8 poeng. Vi veksler mellom å bruke den kontinuerlige og den kategoriske utgaven av skalaen i analysene

### 2.3.2 Medvirkning

*Medvirkning* er også etablert som begrep og praksis i revisjonen av Hovedavtalen LO/NHO i 1966. I tillegg er det medvirkning som legitimeres i arbeidsmiljøloven, ikke medbestemmelse. Medvirkning er knyttet tett til den enkelte ansattes direkte deltakelse i utvikling av eget arbeid, egen arbeidssituasjon og arbeidsplassen som sådan. Medvirkning er en metode for forbedringer av arbeidet, arbeidsprosessene, organiseringen av arbeidet og arbeidsplassen.

Som styrings- og ledelsesform vil medvirkning rette seg mot den enkeltes deltakelse i utviklingsprosessene. Medvirkning skal gi den enkelte opplevelse av mestring, læring og utvikling i arbeidet. Thorsrud og Emery (1970, s. 67–68) identifiserte seks psykologiske krav til jobben: 1) variasjon i oppgaver, 2) læring, 3) selvbestemmelse og beslutninger i egen jobb, 4) anerkjennelse og gjensidig støtte, 5) meningsfull sammenheng mellom jobben og omverden og 6) fremtidsperspektiv.

Som styrings- og ledelsesform vil medvirkning ha disse kjennetegnene:

- Åpen dialog mellom den enkelte arbeidstaker og hans nærmeste leder og kolleger
- Konsensus om hva som skal gjøres og hvordan
- Konsensus om arbeidsorganiseringen
- Løpende samarbeid og utvikling av felles forståelser av situasjonen på arbeidsplassen
- Aksept av ulike interesser og forståelser hos den enkelte og nærmeste leder
- Individuelle forhandlinger med nærmeste leder for å løse interessekonflikter
- Gjensidig tillit og respekt mellom den enkelte og nærmeste leder

Indeksen for medvirkning består av følgende påstander:

- Virksomheten ledes på en motiverende måte (helt uenig/helt enig)
- Min nærmeste leder motiverer meg til innsats (helt uenig/helt enig)
- Ved faglig enighet er min nærmeste leder åpen for innspill (helt uenig/helt enig)

Reliabilitetskoeffisienten er 0.83. Disse variablene har vi slått sammen til en skala for medvirkning. Denne skalaen har en kontinuerlig versjon som varierer fra 0 til 4. Respondenter som har verdien 0 på skalaen har svart «helt uenig» på samtlige påstander som inngår i skalaen, mens respondenter som har verdien 4 på skalaen har svart «Helt enig» på samtlige påstander. Vi har også konstruert en kvalitativ versjon med fem like store kategorier som skal samsvare med spennet fra helt uenig til helt enig. Intervallet mellom hver kategori er 0.8 poeng.

### 2.3.3 Standardisering og kontroll

*Standardisering og kontroll* blir stadig mer utbredt i norsk arbeidsliv, både offentlig og privateide virksomheter. Denne styringsformen fulgte med introduksjonen av Corporate Governance og New Public Management i arbeidslivet, blant annet i ulike varianter av Lean production (Bygdås og Falkum 2012). Her blir relasjoner mellom ledelse og ansatte mindre viktige fordi oppgavene og måten å utføre dem på er gitt i standardene. Ledelse blir på sett og vis automatisert i kontrollsystemer for å måle avvik fra standardene.



Virksomheter med standardisering og kontroll som dominerende styrings- og ledelsesform, kjennetegnes av (Falkum, 2020a):

- at mål og virkemidler blir faste, og ansvaret for dem individualiseres
- at ansattes innflytelser reduseres til individuell autonomi og medvirkning
- at relasjoner mellom ledere og ansatte blir mindre viktige når arbeidet styres av gitte regler
- at makt og myndighet konsentreres og sentraliseres
- at standardene og kontrollen omfatter alle i bedriften
- at opplæring i bruk av standardene kan erstatte krav til utdanning
- at arbeidsorganiseringen blir mer fleksibel, både numerisk og funksjonelt, når ansatte lettere kan erstattes
- at fagforeningene og tillitsvalgtes medbestemmelse og innflytelse kan svekkes

Indeksen for standardisering og kontroll består av følgende påstander:

- Toppledelsen får stadig mer makt (helt uenig/helt enig)
- Lederrollen har blitt mer byråkratisk det siste tiåret (helt uenig/helt enig)
- Mellomledere har liten innflytelse i styringen av virksomheten (helt uenig/helt enig)
- Ledelse handler mer og mer om å kontrollere og måle avvik (helt uenig/helt enig)
- Retningslinjer for ledelse (enhetlig ledelse) reduserer lederes mulighet for bruk av faglig skjønn

Reliabilitetskoeffisienten er 0.86. Disse variablene har vi slått sammen til en skala for standardisering og kontroll. Denne skalaen har en kontinuerlig versjon som varierer fra 0 til 4. Respondenter som har verdien 0 på skalaen har svart «helt uenig» på samtlige påstander som inngår i skalaen, mens respondenter som har verdien 4 på skalaen har svart «Helt enig» på samtlige påstander. Vi har også konstruert en kvalitativ versjon med fem like store kategorier som skal samsvare med spennet fra helt uenig til helt enig. Intervallet mellom hver kategori er 0.8 poeng.

### 2.3.4 Lojalitet og lydighet

*Lojalitet og lydighet* som styrings- og ledelsesform forutsetter ansattes aksept og tilslutning til ledelsen, men ikke omvendt. Også denne formen fører til hierarkiske strukturer der toppledelsen får styrket sin makt og myndighet. Ansatte forventes å ha tillit til ledelsen, men det omvendte, ledelsens tillit til ansatte er ikke nødvendig. Logikken bygger på en top-down-tenkning, der ledelsen bestemmer og ansatte iverksetter det ledelsen har bestemt.

Denne styrings- og ledelsesformen kan bidra til faktisk lojalitet og forpliktelse til ledelsen, gitt at de ansatte er overbevist om at ledelsens beslutninger representerer de «rette» og «beste» verdiene og målsettingene for virksomheten. Noen ganger kan ansatte overbevises, men uten at det finnes et faktagrunnlag som ledelsen bygger sine beslutninger på. En tredje variant er at ansatte ikke tror på ledelsens mål og verdier, men der ledelsens sanksjoner mot opposisjon er så klare og sterke at ansatte likevel følger kravet om aksept av og oppslutning om ledelsens verdier og mål. Da beveger ansattes forhold til ledelsen seg fra lojalitet til underkastelse. I slike tilfeller kan ansatte opptre lojalt for å unngå sanksjoner, altså under en form for tvang. Lojaliteten opprettholdes, men den bygger ikke på aksept av ledelsens normer og verdier. Ansatte kan vise lojalitet, selv om de ikke har tillit til ledelsen eller ikke oppfatter den som legitim (Falkum, 2020a).

Denne styrings- og ledelsesformen kan praktiseres med mange metoder og motivasjonstriggere. Et av de praktiserte hovedprinsippene er at ledelsen prøver å skape en felles forståelse av situasjonen og forholdene på arbeidsplassen, og bruker denne felles forståelsen til å etablere normer og verdier i arbeidet som både ansatte og ledere kan enes om.

Lojalitets- og lydighetsorienterte styrings- og ledelsesformer kjennetegnes av (Falkum, 2020a)

- Eiernes verdier og mål står i fokus
- Individuelle relasjoner er viktigere enn kollektive
- Konkurransen framfor samarbeid
- Indre motivasjon framfor ytre – transformasjon framfor transaksjon
- Ansatte forpliktes til lydighet overfor eiernes/ledelsens mål og verdier

Indeksen for lojalitet og lydighet forpliktelse av følgende påstander:

- Lederne bruker mye tid på å kontrollere de ansattes atferd (helt uenig/helt enig)
- Lederne bruker mye tid på å kontrollere ansattes holdninger (helt uenig/helt enig)
- Kritikkk blir sett på som mangel på lojalitet (helt uenig/helt enig)
- Toppledelsen liker ikke at kritikkkverdige forhold blir tatt opp (helt uenig/helt enig)

Reliabilitetsindeksen er 0.86. Disse variablene har vi slått sammen til en skala som er titulert lojalitet og lydighet. Denne skalaen har en kontinuerlig versjon som varierer fra 0 til 4. Respondenter som har verdien 0 på skalaen har svart «helt uenig» på samtlige påstander som inngår i skalaen, mens respondenter som har verdien 4 på skalaen har svart «Helt enig» på samtlige påstander. Vi har også konstruert en kvalitativ versjon med fem like store kategorier som skal samsvare med spennet fra helt uenig til helt enig. Intervallet mellom hver kategori er 0.8 poeng.

## 2.4 Operasjonalisering av skalaer for tillit og samhold på arbeidsplassen

### 2.4.1 Vertikal tillit

Skalaen for vertikal tillit er hentet fra COPSOC III (Copenhagen Psychosocial Questionnaire) som måler psykososiale forhold på arbeidsplassen, blant annet. Undersøkelsen er utviklet ved det danske arbeidsmiljøinstituttet. Undersøkelsen har en generell innretning, og er utviklet for å måle organisatoriske forhold på tvers av bransjer og sektorer og i små og store virksomheter.

COPSOC III finnes ikke i en norsk utgave. Spørsmålene er oversatt fra engelsk til norsk av oss.

Skalaen for vertikal tillit, dvs. tillit mellom ledelse og ansatte består av fire spørsmål. Svarene gis på en fem-punkts Likert skala:

(1) i svært stor grad, (2) i stor grad, (3) noe, (4) i liten grad (5) i svært liten grad.

I hvilken grad:

- Stoler ledelsen på at de ansatte gjør en god jobb?

- Kan de ansatte stole på informasjonen som kommer fra ledelsen?
- Holder ledelsen tilbake viktig informasjon fra de ansatte? (snudd)
- Er de ansatte komfortable med å uttrykke sine synspunkter og følelser?

Vi har kombinert de fire spørsmålene til en skala som måler grad av vertikal tillit i organisasjonen. Vi har omdefinert poengene på svarkategorien, slik at verdien 0 viser til laveste grad av tillit og verdien 4 viser til høyeste grad av tillit. Vi har dernest brukket skalaen opp i fem like store kategorier (0.8 poeng i hver kategori) for å kunne framstille resultatene langs en akse tilsvarende svaralternativene.

For å kunne slå sammen de fire spørsmålene til en indeks for «rettferdig organisasjon» skal den interne sammenhengen mellom de fire spørsmålene være 0,7 eller høyere. Reliabilitetsmålet for skalaen viser 0.82, som er tilfredsstillende.

## 2.4.2 Tillit til leders faglighet

Skalaen for tillit til leders faglighet er hentet fra Gillespies (2015) Behavioural Trust Index og er oversatt til norsk av oss. Skalaen er utviklet for å måle villigheten til å være sårbar overfor en annen, ved å la en annen utføre handlinger på ens vegne i en arbeidssetting.

I hvilken grad er du villig til å:

- Stole på at din leder har kunnskaper og ferdigheter som må til for å løse virksomhetens oppgaver?
- Stole på din leders evne til å håndtere en viktig sak på dine vegne?
- Stole på at din leder kan gi en riktig gjengivelse av ditt arbeid til andre?
- Stole på at din leder støtter deg i vanskelige situasjoner?
- Stole på din leders vurderingsevne?

Skalaens reliabilitetsskåre er 0.97, mens gjennomsnittsskåre er 4,13 på en skala fra 0 til 6, hvor verdien 0 tilsvarer «ikke villig i det hele tatt» og verdien 6 tilsvarer «helt villig». Det vil si at den gjennomsnittlige verdien i utvalget plasserer seg til høyre for midten av tallrekken, og dermed noe nærmere «helt villig» enn «ikke villig i det hele tatt». Med andre ord: i gjennomsnitt er norske arbeidstakere litt mer villige til å stole på lederens kunnskaper og ferdigheter, enn å ikke gjøre det.

## 2.4.3 Rettferdig organisasjon

Skalaen for rettferdig organisasjon er hentet fra COPSOC III. Den måler opplevelse av rettferdighet.

I hvilken grad:

(1) i svært stor grad, (2) i stor grad, (3) noe, (4) i liten grad (5) i svært liten grad.

- Løses konflikter på en rettferdig måte?
- Får ansatte anerkjennelse når de har gjort en god jobb?
- Blir alle forslag fra ansatte seriøst behandlet av ledelsen?
- Er arbeidet rettferdig fordelt?

Vi har oversatt spørsmålsstillingen til norsk. Vi har omdefinert poengene på svarkategorien, slik at verdien 0 viser til laveste grad av tillit og verdien 4 viser til høyeste grad av tillit. Vi har dernest brukket skalaen opp i fem like store kategorier (0.8 poeng i hver kategori) for å kunne framstille resultatene langs en akse tilsvarende svaralternativene.

Reliabilitetsmålet viser 0.86, som er tilfredsstillende.

#### **2.4.4 Horisontal tillit**

Skalaen for horisontal tillit er også hentet fra danske COPSOC III, og er oversatt fra engelsk til norsk av oss. Den måler tillit mellom ansatte.

I hvilken grad:

(1) i svært stor grad, (2) i stor grad, (3) noe, (4) i liten grad (5) i svært liten grad.

- Holder de ansatte tilbake informasjon fra hverandre? (snudd)
- Holder de ansatte tilbake informasjon fra ledelsen? (snudd)
- Har de ansatte tillit til hverandre?

Vi har omdefinert poengene på svarkategorien, slik at verdien 0 viser til laveste grad av tillit og verdien 4 viser til høyeste grad av tillit. Vi har beregnet gjennomsnittsverdien av de tre spørsmålene til en skala som varierer fra 0 til 4. Det er den kontinuerlige utgaven av skalaen. Vi har dernest brukket skalaen opp i fem like store kategorier (0.8 poeng i hver kategori) for å kunne framstille resultatene langs en akse tilsvarende svaralternativene. Reliabilitetsskåren er 0,76, som er tilfredsstillende.

#### **2.4.5 Samhold på arbeidsplassen**

Skalaen for samhold på arbeidsplassen er hentet fra COPSOC III og måler grad av kollegialt fellesskap.

(1) Aldri, (2) Sjelden (3) Noen ganger (4) Ofte (5) Alltid.

- Føler du deg som en del av et fellesskap på jobb?
- Samarbeider dere godt på jobben?
- Er det en god atmosfære mellom deg og dine kollegaer?

Vi har omdefinert poengene på svarkategorien, slik at verdien 0 viser til laveste grad av samhold og verdien 4 viser til høyeste grad av samhold. I tillegg hadde vi et svaralternativ (6) Har ikke kollegaer. Disse ble utdefinert av skalaen. Vi har beregnet gjennomsnittsverdien av de tre spørsmålene til en kontinuerlig skala som varierer fra 0 til 4. Vi har dernest brukket skalaen opp i fem like store kategorier (0.8 poeng i hver kategori) for å kunne framstille resultatene langs en akse tilsvarende svaralternativene. Reliabilitetsskåren er 0,76, som er tilfredsstillende. Gjennomsnittsskåren er 3,16.

## **2.5 Operasjonalisering av skala for produktivitet**

Skalaen for produktivitet er hentet fra Nyhan (2000), og er oversatt til norsk av oss. Nyhan brukte skalaen for å måle sammenhengen mellom ledelsesstil, tillit og produktivitet i offentlig sektor. Vi har testet at skalaen har like sterke egenskaper i privat sektor, som i offentlig sektor. Skalaen har like sterk indre korrelasjon i privat og offentlig sektor, og det er ingen signifikante forskjeller i svargivningen mellom sektorene. Det er noen signifikante bransjeforskjeller. Vi kommer derfor til å kontrollere for bransje i analysene hvor produktivitet inngår.

Svarene er skåret på en fem-punkts Likert skala fra 1 «Helt uenig» til 5 «Helt enig».

- Alle i min seksjon/avdeling har nok å gjøre. Det er lite lediggang.
- Kvalitet i arbeidet har høy prioritet blant ansatte i min seksjon/avdeling
- Alle yter sitt beste i min seksjon/avdeling

Vi har omdefinert poengene på svarkategorien, slik at verdien 0 viser til laveste grad av produktivitet og verdien 4 viser til høyeste grad av produktivitet. Vi har beregnet gjennomsnittsverdien av de tre spørsmålene til en kontinuerlig skala som varierer fra 0–4. Vi har dernest brukket skalaen opp i fem like store kategorier (0.8 poeng i hver kategori) for å kunne framstille resultatene langs en 5-delning tilsvarende svaralternativene. Den indre korrelasjonen, reliabilitetsmålet, er 0.77 – som er tilfredsstillende.

## 2.6 Metode

### 2.6.1 Reliabilitetskoeffisient

Chronbach's alpha er et mål på indre konsistens i en indeks eller skala. Målet er en funksjon av korrelasjonen mellom spørsmålene som inngår i indeksen og antallet spørsmål. En høy Chronbach's alpha er avhengig av at spørsmålene er høyt korrelert (dvs. de måler tilnærmet det samme) og antallet spørsmål i indeks. Jo flere spørsmål, jo høyere blir den. En tommelfingerregel er at Chronbach's alpha skal være 0.7 eller høyere for at indeksen skal ha tilfredsstillende indre konsistens – dvs. at spørsmålene måler samme underliggende fenomen.

Vi har kalkulert alle skalaene som gjennomsnittsverdien av spørsmålene som inngår i skalaen, minus eventuelle manglende svar. Hvis vi derimot skulle begrense gjennomsnittsberegningen til de som har svart på *alle* spørsmålene, ville det gitt et lavere antall respondenter å analysere på. Vi har sjekket korrelasjonen mellom redusert og full svargivning, og funnet at endringene er så små at det er rimelig å inkludere også partiell svargivning i skalaen for å utnytte alle respondenter i analysen.

### 2.6.2 Bivariate analyser

I rapporten har vi prioritert deskriptiv framstilling av bivariate sammenhenger mellom en avhengig og en uavhengig variabel. Vi undersøker om det er signifikante forskjeller ved hjelp av egnet signifikanstest, enten kji-kvadrat-test for kategoriske variabler eller t-test og f-test for gjennomsnitt mellom to eller flere grupper. Dersom testen er signifikant betyr det at det er stor sannsynlighet for at forskjellen vi observerer i utvalget også er en forskjell i populasjonen (signifikansnivå er 0,05).

### 2.6.3 Regresjonsanalyser

I noen tilfeller har vi også gjennomført regresjonsanalyser. Enten logistiske (hvor variabelen har to svarkategorier) eller lineære (hvor variabelen har fem eller flere svarkategorier). Fordelen med regresjonsanalyser er at vi kan undersøke om de bivariate sammenhengene vi er interessert i, fremdeles er signifikante etter at vi har justert for andre, konkurrerende forklaringer.

Når vi omtaler en analyse som ujustert, så betyr det at det ikke er tatt inn andre variabler i modellen som kan bidra til å forklare korrelasjonen mellom den avhengige og den uavhengige variabelen. Den justerte analysen, derimot, inkluderer også kontroll for andre uavhengige variabler som antas å både ha sammenheng med den avhengige variabelen, og den uavhengige variabelen vi er interessert i. Et typisk eksempel er at vi ofte vil sjekke om forskjeller mellom privat og offentlig sektor fremdeles er signifikant etter at vi har justert for bedriftsstørrelse. Privat sektor har flere små virksomheter enn offentlig sektor. Vi vil være sikrere på at det er andre forhold enn bedriftsstørrelse som ligger bak sammenhengen etter at vi har kontrollert for størrelse i analysen.

### 2.6.4 SEM-analyse

I siste kapittel har vi gjennomført en SEM-analyse. En SEM-analyse er en utvidet regresjons-analyse, som tar høyde for at noen variabler både kan være uavhengige og avhengige på samme tid, såkalt mellomliggende variabler.

Vi er interessert i å undersøke sammenhengen mellom styrings- og ledelsesform, tillit og produktivitet. Vi antar at tillit korrelerer med produktivitet. Jo mer tillit, jo høyere produktivitet. Vi

antar også at styrings- og ledelsesform korrelerer med produktivitet, i tillegg til at vi også antar at styrings- og ledelsesform korrelerer med tillit. SEM-modellen vil kunne gi oss en direkte test på størrelsen av de direkte sammenhengene (tillit og produktivitet og styrings- og ledelsesform og produktivitet) og den indirekte sammenhengen mellom styrings- og ledelsesform på produktivitet via tillit.

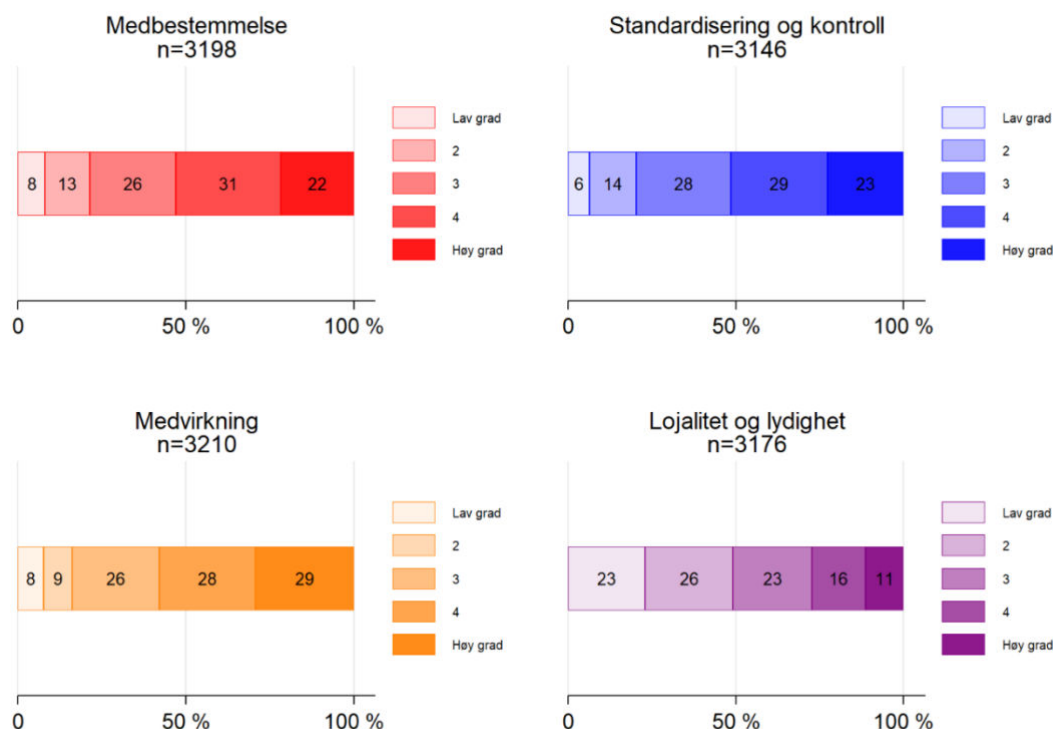
### 3 De fire styrings- og ledelsesformene

#### 3.1 Utbredelsen av de fire styrings- og ledelsesformene

I Medbestemmelsesbarometeret har vi definert fire styrings- og ledelsesformer som tilsvarer ulike måter å organisere og lede arbeidet på. Disse ble nærmere presentert i kapittel 1.1 og 2.3. I dette kapitlet viser vi utbredelsen av de ulike styrings- og ledelsesformene i utvalget, og sammenligner med tilsvarende tall fra 2017.

Figur 3.1 viser utbredelsen av de fire styrings- og ledelsesformene. Den mest utbredte formen er medvirkning (oransje søyle). Hele 29 prosent sier at denne formen er til stede i stor grad og 28 prosent sier den er til stede i noen grad. Til sammen skårer 57 prosent innenfor de høyeste nivåene på skalaen. Det er 17 prosent som faller innenfor de to laveste kategoriene, som identifiserer dem som har lav grad av styringsformen medvirkning.

Figur 3-1: Fordeling over de fire styrings- og ledelsesformene



*Medbestemmelse* (rød søyle) er den nest mest utbredte formen. 22 prosent svarer at de i høy grad har medbestemmelse som styrings- og ledelsesform, mens 31 prosent svarer i noen grad. Til sammen skårer 53 prosent innenfor de høyeste nivåene på skalaen. Det er til sammen 21 prosent som faller innenfor kategoriene som svarer at de i liten grad har medbestemmelse som styrings- og ledelsesform.

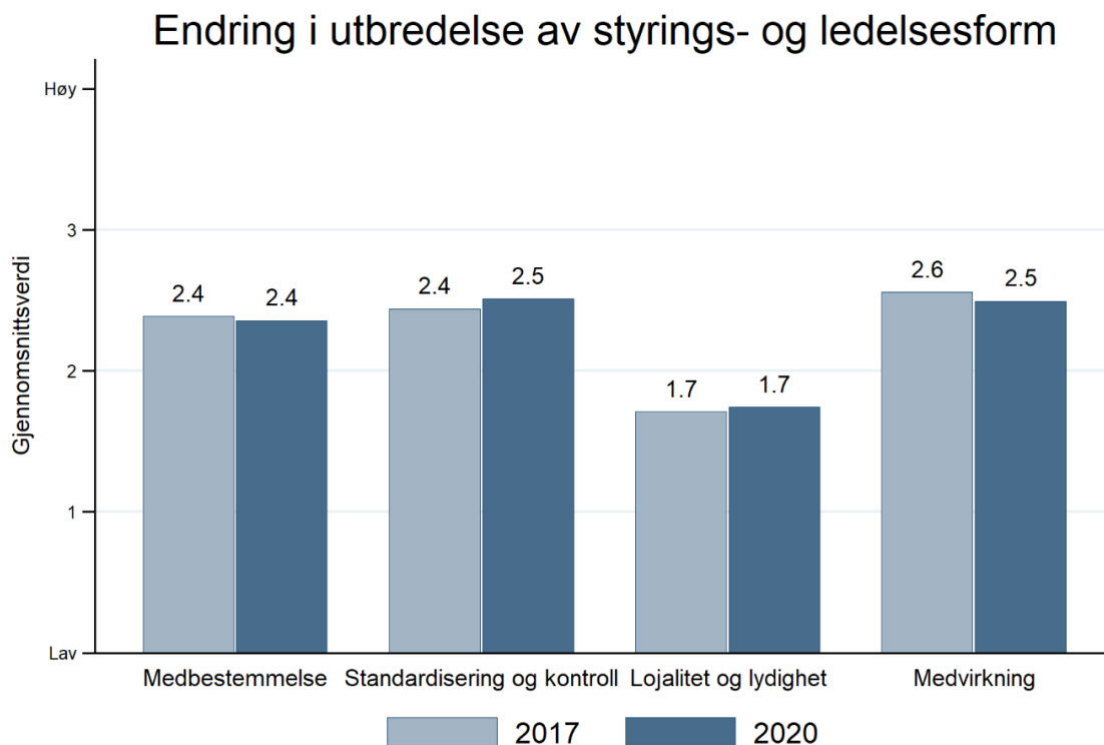
*Standardisering og kontroll* (blå søyle) er også ganske utbredt i norsk arbeidsliv. Det er 23 prosent som plasserer seg innenfor det høyeste nivået av standardisering og kontroll. Det er 29 prosent som plasserer seg innenfor det nest høyeste nivået. Det vil si at til sammen 52 prosent, eller halvparten skårer standardisering og kontroll på den høye delen av skalaen.

*Lojalitet og lydighet* er den minst utbredte formen av de fire. Det er henholdsvis 11 prosent og 16 prosent som svarer at denne styrings- og ledelsesformen kjennetegner deres virksomhet i høy grad eller i nest høyeste grad, det vil si 27 prosent av alle. Det er 49 prosent som sier at dette

ikke kjennetegner deres virksomhet. Lojalitet og lydighet er følgelig den minst utbredte styringsformen i Medbestemmelsesbarometeret 2020.

I figur 3-2 sammenligner vi gjennomsnittsverdien for de ulike styrings- og ledelsesformene i 2017 og i 2020. Det er en signifikant endring i gjennomsnittsverdiene for standardisering og kontroll og medvirkning. Standardisering og kontroll har gått litt fram, sammenlignet med 2017. Den gjennomsnittlige endringen er omtrent 0.1 poeng. Medvirkning har gått litt tilbake, og den gjennomsnittlige endringen er omtrent 0.1 poeng. Det er altså ikke snakk om store endringer fra 2017 til 2020, men det er likevel verdt å følge med på denne utviklingen framover.

Figur 3-2: Sammenligning av utbredelsen av styrings- og ledelsesformene fra 2017 til 2020



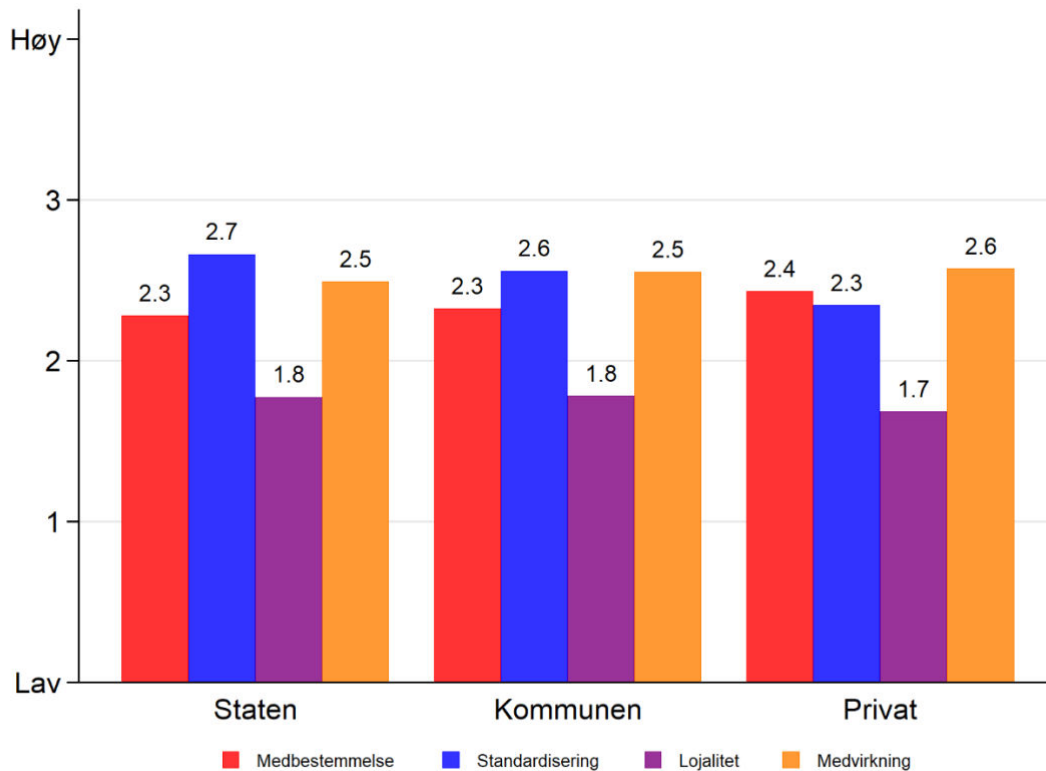
N:

### 3.1.1 Styrings- og ledelsesformenes fordeling på sektor og bransje

Figur 3-3 viser gjennomsnittsskåre på de fire styrings- og ledelsesformene fordelt etter sektor. Av den framgår det at standardisering og kontroll er den mest utbredte styrings- og ledelsesformen i statlig sektor og i kommunal sektor. Forskjellen mellom privat sektor på den ene siden, og de to offentlige sektorene på den andre siden, er statistisk signifikant, også når vi tar høyde for ulik virksomhetsstørrelse i de ulike sektorene.



Figur 3-3: Styrings- og ledelsesformene fordelt etter sektor

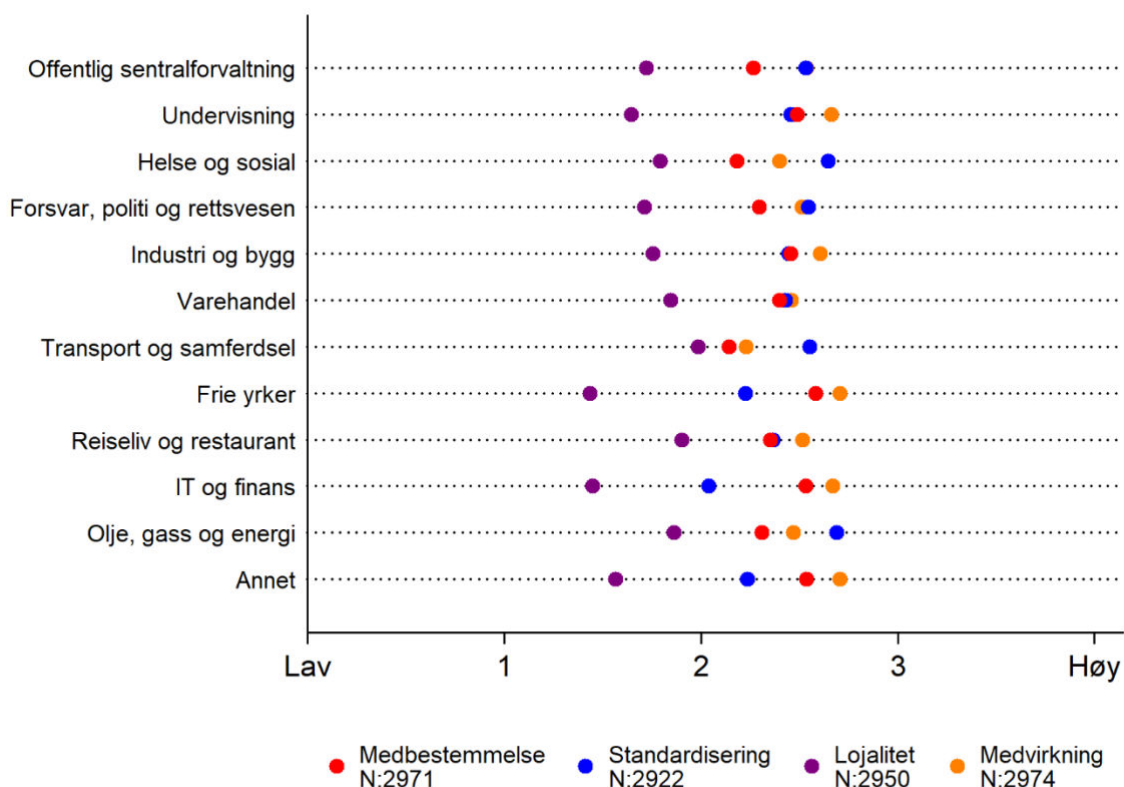


*Standardisering og kontroll* og *lojalitet og lydighet* er utviklet og praktisert i kjølvannet av nyliberalismen som startet tidlig på 1980-tallet. I Norge har disse styrings- og ledelsesformene blomstret opp fra begynnelsen av 2000-tallet til i dag (Falkum, 2020a). Standardisering og kontroll og *Lojalitet og lydighet* fikk en klar boost etter finanskrisen i 2008 og etter oljeprisfallet i 2014. Begge disse økonomiske krisene bidro til økt oppmerksomhet på kostnadskontroll og å hindre at noe liknende skulle skje igjen. I dagens koronakrise er økonomien nedadgående og det er vanskelig å forutsi hvordan det økonomiske og politiske systemet vil endre seg. Det er ingen statistiske forskjeller i utbredelsen til verken medbestemmelse, medvirkning eller lojalitet og lydighet som styringsform mellom sektorene, etter at virksomhetsstørrelse er medregnet.

Figur 3-4 viser fordelingen av styrings- og ledelsesformene på tvers av ulike bransjer.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Se appendiks for oversikt over fordelingen av bransjetilhørighet i utvalget

Figur 3-4: Styrings- og ledelsesformene fordelt etter bransje

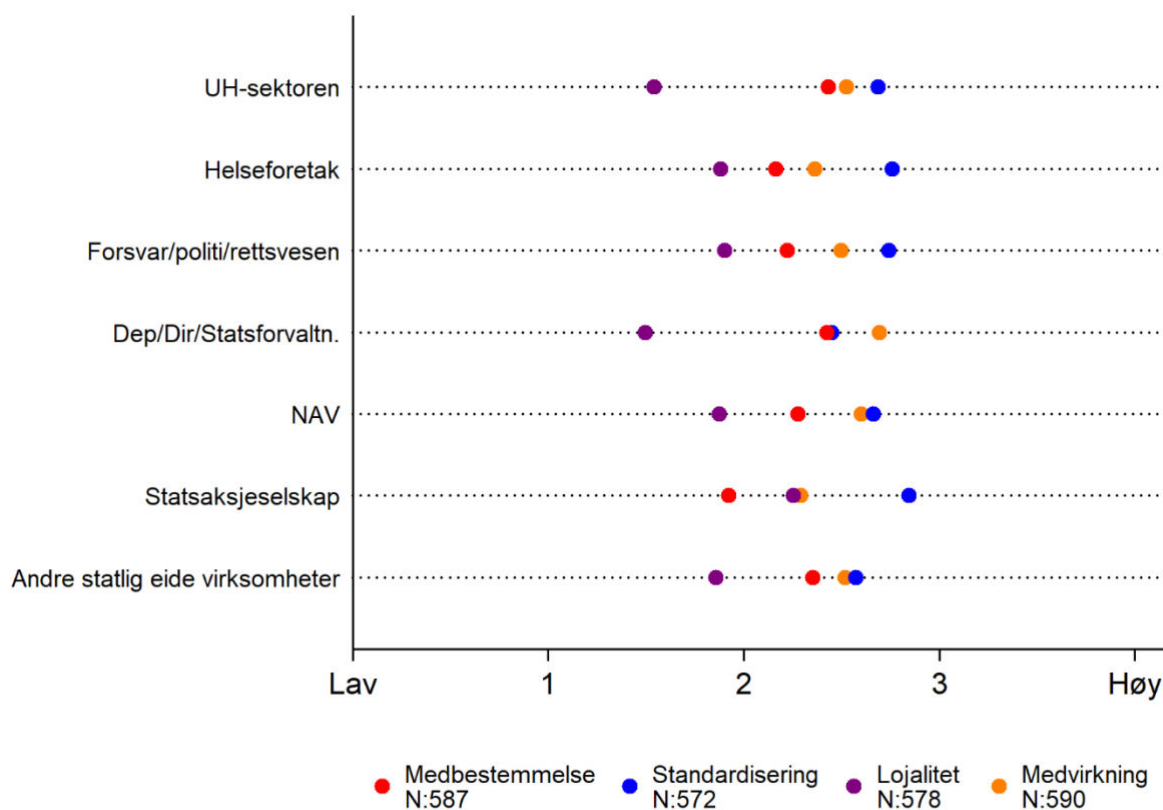


Det framgår av figur 3-4 at *lojalitet* og *lydighet* har lav utbredelse på tvers av bransjer, men særlig lav er den innenfor de frie yrkene (kultur, idrett, organisasjon, media, reklame, PR, forskning og analyse), innenfor IT og finans (telekommunikasjon, IT, bank, forsikring, finans, forretningsmessig service- og tjenesteyting) og innenfor bransjer i kategorien «annet». Disse bransjene er preget av en høy grad av medvirkning.

Offentlig sentralforvaltning, helse- og sosialtjenester, transport og samferdsel og olje, gass og energi ligger høyest på styringsformen standardisering og kontroll. Denne er den mest utbredte styringsformen i disse bransjene.

*Medbestemmelse* skåres lavere enn *medvirkning* i alle bransjer, men forskjellen mellom dem tenderer til å være størst innenfor offentlig sektor. I figur 3-5 viser vi fordelingen av de fire styrings- og ledelsesformene i ulike områder av statlig sektor.

Figur 3-5: Forekomsten av styrings- og ledelsesformer på tvers av statlig sektor



Forekomsten av *standardisering og kontroll* er utbredt i statlig sektor. Den er minst framtrødende i departementene og direktoratene. Forskjellen mellom dep/dir og de øvrige delene av statlig sektor er statistisk signifikant (med unntak av NAV stat).

Forekomsten av *lojalitet og lydighet* som styringsform er lavest i UH-sektoren og i departement og direktorat. De øvrige sektorene har signifikant høyere gjennomsnittsskåre på denne styrings- og ledelsesformen, sammenlignet med de tre nevnte.

Forekomsten av *medbestemmelse* som styrings- og ledelsesform er mest utbredt i UH-sektoren og i departementene og direktoratene. Det er en signifikant forskjell mellom disse to sektorene, hvor den er høyest, og i helseforetakene og i statsaksjeselskapene, hvor den er lavest.

*Medvirkning* som styrings- og ledelsesform er mest utbredt i departementene og direktoratene. Den er minst utbredt i statsaksjeselskapene og i helseforetakene. Forskjellen mellom disse sektorene er statistisk signifikant.

## 3.2 Formell medbestemmelse

Formell medbestemmelse har vi definert som bekreftende svar på at arbeidsplassen, eller virksomheten de jobber i, har etablert følgende ordninger:

- Informasjon, drøfting og forhandling (IDF) (Statlig sektor)
- Administrasjonsutvalg (Kommunal sektor)
- Bedriftsutvalg (BU) (Privat sektor)

Både i stat og kommune er det nedfelt i avtaleverket at det skal være slike ordninger. I utgangspunktet burde derfor alle svare bekreftende på at de har dette, men tallmaterialet viser at

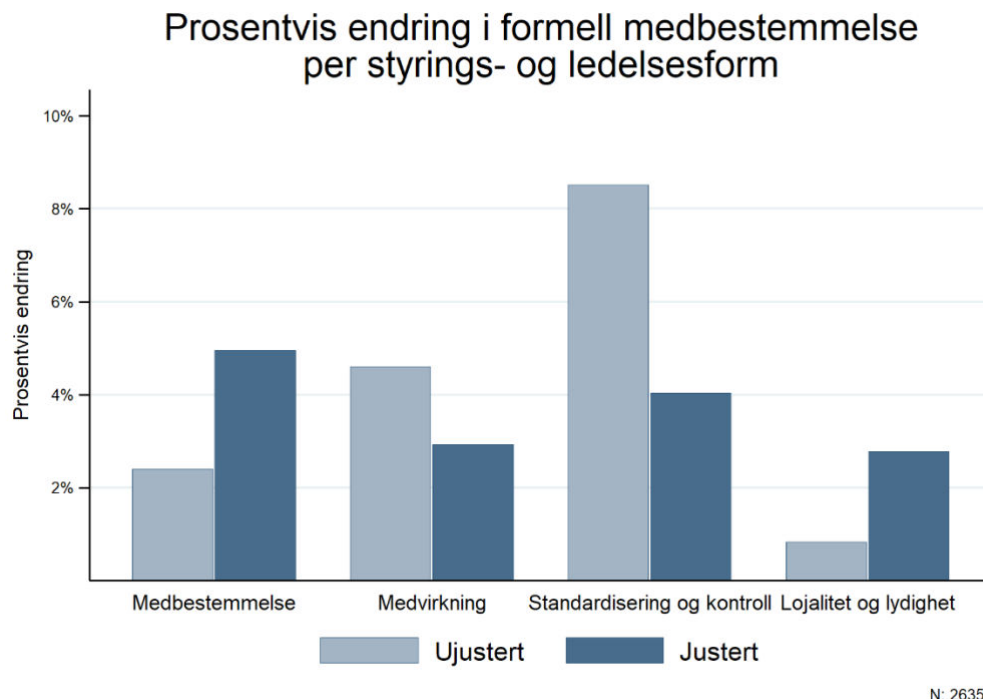
det er henholdsvis 58 % og 42 % som svarer bekreftende på at IDF eller administrasjonsutvalg er etablert på arbeidsplassen/virksomheten i statlig og kommunal sektor. En grunn kan være at ordningene er sentralisert, slik at de ikke finnes på det som arbeidstakerne anser som sin arbeidsplass i en stor, differensiert organisasjon. Ved for eksempel Universitetet i Oslo og OsloMet – storbyuniversitetet er IDF-møtene lagt til fakultetsnivå, ikke instituttnivå. Avstanden mellom det formelle representasjonsnivået og den enkeltes arbeidsplass blir dermed ganske stor. I staten er tendensen at det er flere som svarer bekreftende på IDF i de små virksomhetene enn i de store, mens det motsatte er tilfellet i kommunal sektor. Størrelse er dermed ikke en fullgod forklaring på hvorfor ansatte i stat og kommune ikke oppgir at det er formelle medbestemmelsesorgan ved deres arbeidsplass.

En annen forklaring kan være at kunnskapen om ordningene er for dårlig. De ansatte har kanskje ikke kjennskap til medbestemmelsesapparatet på arbeidsplassen. Svargivningen tyder på at det kan være tilfellet. Andelen som oppgir «nei» som et alternativ i statlig sektor er 9 prosent, mens andelen som svarer «vet ikke» er 33 prosent. I kommunen er det 15 prosent som svarer «nei» og 43 prosent som svarer «vet ikke». Det tyder på at disse ordningene er ukjente for en stor andel av de ansatte i offentlig sektor. De som selv er fagforeningsmedlemmer svarer i større grad at det fins henholdsvis IDF og adm. utvalg i stat og kommune, men også blant disse er det en betydelig andel som ikke vet. Til sammenligning er det 48 prosent som svarer «nei» på at de har BU, og 34 prosent som svarer «vet ikke» i privat sektor.

### 3.2.1 Formell medbestemmelse og styrings- og ledelsesformer

Det er en samvariasjon mellom de fire styrings- og ledelsesindikatorne og kunnskapen om forekomsten av formell medbestemmelse (IDF/BU/Administrasjonsutvalg) i virksomhetene. Både styringsformen medbestemmelse, medvirkning og standardisering og kontroll predikerer kunnskap om tilstedeværelsen av formelle samarbeidsorgan. Lojalitet og lydighet, derimot, samvarierer ikke med kunnskap om formelle samarbeidsorgan.

Figur 3-6: Korrelasjon mellom formell medbestemmelse og de fire styrings- og ledelsesformene



Figur 3-6 er basert på en logistisk regresjonsanalyse hvor den avhengige variabelen er respondentens svar på hvorvidt virksomheten har et forum for medbestemmelse. Det er altså kunnskapen om hvorvidt virksomheten har IDF/BU/administrasjonsutvalg som ligger til grunn (ja

vs. nei/vet ikke). Analysen har gjensidig kontroll for styrings- og ledelsesform. Y-aksen (søylehøyden) viser prosentvis endring i kunnskap om formell medbestemmelse per enhets økning i den navngitte styrings- og ledelsesformen (lyseblå søyler).

Regresjonsanalysen viser at sannsynligheten for at man oppgir å ha forum for formell medbestemmelse øker med 2,3 prosentpoeng per enhets økning i styrings- og ledelsesformen medbestemmelse, kontrollert for de andre tre formene. Tilsvarende tall for styrings- og ledelsesformene medvirkning og standardisering og kontroll er 4,6 prosentpoeng og 8,5 prosentpoeng. For lojalitet og lydighet er det ingen statistisk samvariasjon med kunnskap om forekomsten av formell medbestemmelse.

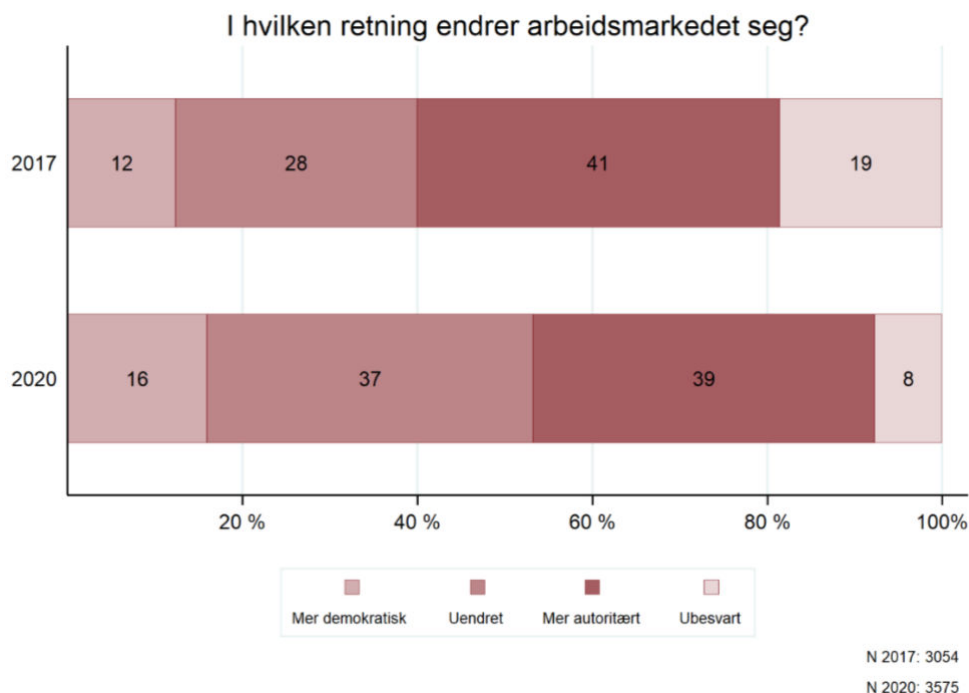
Sammenhengene består etter kontroll for virksomhetskjennetegn som burde være assosiert med kunnskap om formell medbestemmelse, som bedriftsstørrelse, sektortilhørighet og bransje. De justerte resultatene (mørkeblå søyler) viser at sammenhengen mellom medbestemmelse og kunnskap om formell medbestemmelse styrkes, mens sammenhengen mellom medvirkning og kunnskap om formell medbestemmelse svekkes noe, sammenlignet med de ujusterte analysene (de lyseblå søylene). De justerte analysene endrer også korrelasjonene mellom kunnskap om formell medbestemmelse og styrings- og ledelsesformene standardisering og kontroll og lojalitet og lydighet. I hovedsak viser de justerte analysene mindre forskjeller på tvers av styrings- og ledelsesform.

Oppsummert har kapittel 3.2 vist variasjoner både mellom sektorer og innenfor en og samme sektor. Både medbestemmelse, medvirkning og standardisering og kontroll predikerer at de bedriftsdemokratiske ordningene er etablert. Men de tidligere avsnittene viste også store variasjoner i utbredelsen av styringsformene mellom bransjer innenfor staten. Vi har et stykke igjen før vi kan forklare disse variasjonene.

### 3.3 I hvilken retning utvikler arbeidslivet seg?

I figur 3-7 viser vi svarfordelingen på spørsmålet «I hvilken retning endrer arbeidsmarkedet seg?». Dette spørsmålet har vi stilt i tidligere utgaver av Medbestemmelsesbarometeret. Her sammenligner vi verdiene for 2017 og 2020.

Figur 3-7: I hvilken retning endrer arbeidsmarkedet seg? Sammenligning mellom 2017 og 2020.



Forskjellene mellom 2020 og 2017 er statistisk signifikante. Det har vært en nedgang i andelen som oppgir at arbeidsmarkedet endrer seg i mer autoritær retning, fra 41 prosent i 2017 til 39 prosent i 2020. Det har også vært en oppgang i andelen som oppgir at arbeidsmarkedet endrer seg i mer demokratisk retning i 2020, sammenlignet med 2017, fra 12 prosent i 2017 til 16 prosent i 2020.

## 4 Teknologi og overvåking

Teknologisk utvikling har bidratt til nye muligheter for overvåking i samfunnet. Den første forutsetningen er en stadig økende grad av standardisering på nesten alle områder, fra produksjon av varer og tjenester til varekonsum, fordeling av goder og byrder, utdanning, opplæring, og kontroll og etterprøving av prosesser og resultater. Standardiseringen ble vesentlig forsterket med introduksjonen av modeller, verktøy og metoder, slik som «LEAN production» og «Just In Time», det vil si nye måter å organisere og lede arbeidsprosesser og arbeidsplasser på. Det neste skrittet var automatisering. Standardiseringen av arbeidsprosessene gjorde det også mulig å erstatte det manuelle arbeidet med maskiner. Den neste omdreiningen i dette utviklingsløpet er digitaliseringen av de automatiserte prosessene, det vil si å styre oppgaver, arbeid og arbeidsplasser ved hjelp av algoritmer og informasjons- og kommunikasjonsteknologi. På noen områder erstattes arbeidstakere med roboter. I bilindustrien og samlebandsproduksjon har dette foregått i flere tiår.

Standardiseringen og den teknologiske utviklingen har mange sider. For det første er mye av det tunge manuelle arbeidet borte. Arbeidsprosesser blir lettere og lettere. For det andre er det automatiserte arbeidet enklere å styre, kontrollere og etterprøve, og dermed også å planlegge og gjennomføre. For det tredje settes særlig digitaliseringen i sammenheng med overvåking både av atferd, forbruk og sosiale og politiske prosesser og relasjoner. I det siste tiåret har ytringsfrihet i forbindelse med sosial og individuell overvåking fått stadig større oppmerksomhet i det offentlige rom, ikke minst i utdanning og arbeid. Debatten er tett knyttet til mulighetene for overvåking som følger med digitalisering av produksjonen av varer og tjenester, både av arbeidstakeres atferd og holdninger, borgernes forbrukeratferd og ytringer i sosiale medier. I dette kapitlet retter vi søkelyset mot bruken av digitale informasjons- og kontrollsystemer i arbeidslivet i 2020.

### 4.1 Bruken av digitale verktøy i norsk arbeidsliv i 2020

Det er 43 prosent i Medbestemmelsesbarometeret 2020 som svarer at det føres kontroll med arbeidsoppgavene deres gjennom digitale verktøy, og 43 prosent som svarer at det ikke gjør det. 14 prosent er usikre. Ser vi bort fra de som er usikre, finner vi med andre ord at omtrent halvparten opplever digital kontroll i arbeidet sitt, mens den andre halvparten ikke gjør det. Det blir viktig å se hva som kjennetegner – og hva som kan gi forklaringer på denne todelingen.

Tabell 4-1 viser gjennomsnittskåren i utvalget på fem påstander om implementeringen av digitale verktøy i virksomheten blant de som svarer bekreftende på at det føres digital kontroll. Skalaen går fra 0 – helt uenig til 4 – helt enig.

Tabell 4-1 Arbeidstakernes vurdering av digitale verktøy.

| Påstand  | Gjennomsnitt | N    |
|--|--------------|------|
| Det er avklart mellom ledelsen og ansatte hva informasjonen skal brukes til        | 2,7          | 1185 |
| Jeg har tillit til at ledelsen ikke misbruker personlig informasjon                | 3,0          | 1312 |
| Informasjonsinnhenting bidrar til en kontrollorientert kultur ved min arbeidsplass | 2,4          | 1155 |
| Informasjonsinnhenting begrenser min mulighet til å utøve faget mitt               | 1,4          | 1242 |
| Informasjonsinnhenting bidrar til økt produktivitet                                | 1,9          | 1162 |

Av tabellen kan vi lese at det ikke er helt avklart mellom ledelsen og ansatte hva informasjonen skal brukes til, ettersom gjennomsnittskåren viser at utvalget plasserer seg mellom kategoriene «verken enig eller uenig» og «delvis enig». Det er imidlertid noe høyere grad av tillit til at ledelsen ikke misbruker personlig informasjon, men utvalget gir her en gjennomsnittskåre på 3 som tilsvarer svarkategorien «delvis enig».

Når det gjelder hvordan de digitale verktøyene og informasjonsinnhentingene påvirker arbeidsprosessene, viser svargivningen til arbeidstakerne at de tenderer mot å være enige i at «informasjonsinnhenting bidrar til en kontrollorientert kultur ved min arbeidsplass». Derne ser det ikke ut til at de digitale verktøyene begrenser mulighet for faglig utfoldelse, med en skåre på 1.4, som ligger nærmere vurderingen «delvis uenig». Påstanden om at informasjonsinnhenting bidrar til økt produktivitet får en skåre på 1.9, som tilsvarer svarkategorien «verken enig eller uenig».

## 4.2 Teknologi, overvåking og sektor

Del 4.1 viste at det er en utstrakt bruk av digitale verktøy i norsk arbeidsliv. I dette avsnittet ser vi nærmere på hvor, og i hvilken grad, verktøyene er tatt i bruk.

Tabell 4-2 presenterer bransjeforskjeller i utbredelse av digitale verktøy. Det er ingen signifikante forskjeller mellom privat og offentlig sektor når det gjelder digital overvåking av arbeidsprosesser, men bransjeforskjellene er store og statistisk signifikante.

Tabell 4-2 Prosentandeler som har/ikke har digital informasjonsinnhenting på arbeidsplassen fordelt etter bransje (Prosenttall, sortert etter Ja. n = 2568, «Vet ikke» ekskludert)

| Digital kontroll med arbeidsprosesser | %Ja       | %Nei      | Total      | N           |
|---------------------------------------|-----------|-----------|------------|-------------|
| Transport og samferdsel               | 66        | 34        | 100        | 108         |
| Helse og sosialtjenester              | 64        | 36        | 100        | 343         |
| Forsvar/politi/rettsvesen             | 63        | 37        | 100        | 48          |
| Olje/gass/energi                      | 57        | 43        | 100        | 189         |
| Offentlig sentralforvaltning          | 55        | 45        | 100        | 257         |
| Reiseliv og restaurant                | 52        | 48        | 100        | 45          |
| Industri/bygg og anlegg               | 51        | 49        | 100        | 420         |
| IT/Finans                             | 50        | 50        | 100        | 276         |
| Annet                                 | 47        | 53        | 100        | 155         |
| Varehandel                            | 35        | 65        | 100        | 227         |
| Frie yrker                            | 34        | 66        | 100        | 173         |
| Undervisning                          | 33        | 67        | 100        | 327         |
| <b>ALLE</b>                           | <b>49</b> | <b>51</b> | <b>100</b> | <b>2568</b> |

Halvparten av arbeidstakerne svarer ja på spørsmålet om det innhentes digital informasjon om arbeidsoppgavene deres. Vi har tatt ut 14 prosent som svarer «vet ikke». Andelen er høyest i transport og samferdsel, helse og sosialtjenester og forsvar/politi og rettsvesen. I disse bransjene svarer henholdsvis 66 prosent, 64 prosent og 63 prosent ja på spørsmålet. Lavest er andelen i varehandel, frie yrker – som inkluderer forskning, medier, markedsføring mm., og i undervisning. Her er det fra 35 til 33 prosent som svarer bekreftende på spørsmålet.

Disse forskjellene har mange ulike forklaringer fra bransje til bransje. Deler av transport og samferdselssektoren har vært gjenstand for kontroll og overvåkingssystemer lenge før digitaliseringen. Både tungransport og personbefordring har vært strengt regulert med ulike sertifiserings-, autorisasjons- og kontrollsystemer, men først og fremst av trafikksikkerhetshensyn. Det gjelder konsesjonsbestemmelser, lisenser og overvåkingsbestemmelser med måling av kjørelengder, arbeidstidsbestemmelser og personligandel.

En del av yrkene i helse og sosialtjenester og forsvar, politi og rettsvesen forutsetter offentlige autorisasjoner som etablerer profesjonelle yrkesmonopoler. Her finner vi også klare



standardiseringer i utførelsen av arbeidet. En del av disse ordningene og standardene er begrunnet i beskyttelse av brukerne av tjenestene. Og fagforbundene har som regel utviklet standarder med utgangspunkt i omforente normer for hva som er etisk forsvarlig yrkesutøvelse. Ved utstrakt overgang til digitale løsninger blir den profesjonelle praksisen i økende grad logget i systemer som også tillater overvåking av brukeraktiviteten. Systemet kan for eksempel vise tidsbruk, nedlastinger eller avvik, som igjen kan brukes til å overvåke eller styre aktiviteten (Kuldova m.fl., 2020).

I olje gass og energi stilles det høye krav til helse-, miljø og sikkerhet. Stadig flere av disse ordningene får automatiserte og digitale løsninger. Reiseliv og restaurant bransjen digitaliseres, spesielt i forbindelse med bestillings- og betalingsordninger. Varehandel er inne i en digitalisering av kunderelasjon og bruk av sosiale og forretningsmessige digitale medier i markedsføring, salg og distribusjon. Noen av dem har en ren overvåkingskarakter, både av kunder og ansatte.

Det er dobbelt så mange arbeidstakere i transport og samferdsel som i undervisning som har digital informasjonsinnhenting. I forbindelse med covid-19-pandemien er mye kommunikasjon digitalisert i undervisning og tjenesteyting på grunn av nedlukking av arbeidsplasser og opprettelse av hjemmekontor i stor utstrekning. Det spekuleres i hvordan disse erfaringene vil slå ut etter gjenåpningen, noe det er viktig å følge med på i tiden framover.

### 4.3 Teknologi og antall ansatte

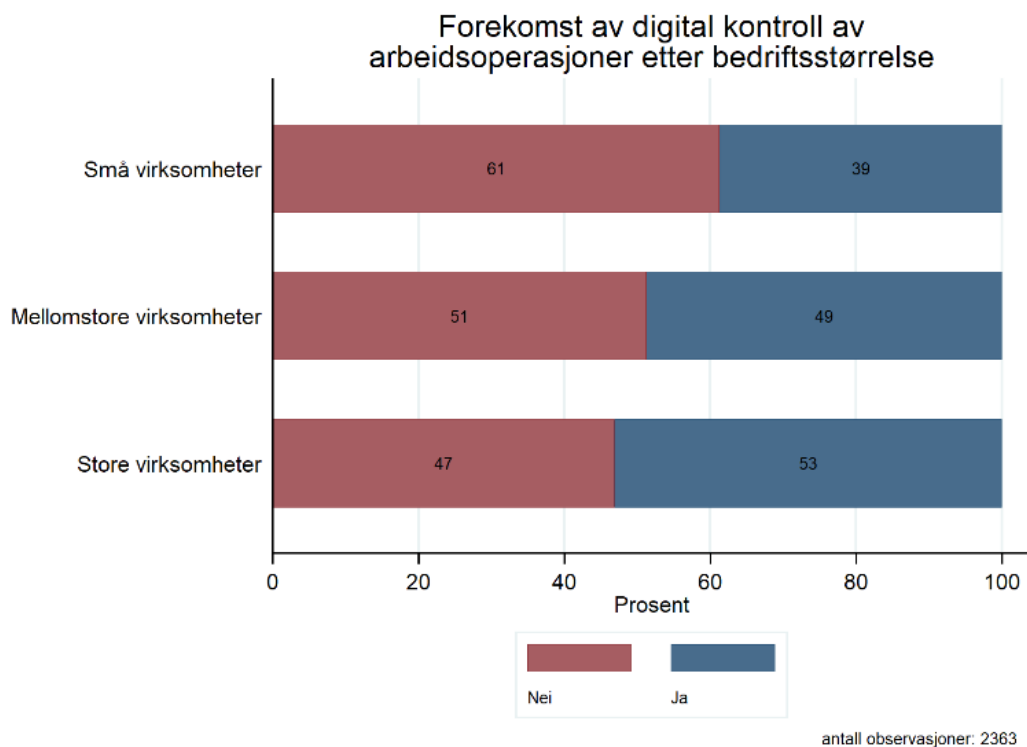
I rapporten har vi definert *små virksomheter* som virksomheter med inntil 20 ansatte, *mellomstore virksomheter* har fra 21 til 100 ansatte, og *store virksomheter* har mer enn 100 ansatte<sup>2</sup>. De små og mellomstore bedriftene utgjør mer enn 99 prosent av alle bedrifter i Norge, og 47 prosent av de ansatte i privat sektor. Samlet står de for nær halvparten av den årlige verdiskapingen i landet, nær 700 milliarder kroner (NHOs nettside).

Bruken av digitale verktøy for å holde kontroll med arbeidsprosesser er mer utbredt i større virksomheter. Figur 4-1 viser fordelingen på antallet respondenter som svarer henholdsvis «nei» og «ja» på spørsmålet om digital kontroll, fordelt etter virksomhetsstørrelse. Det er statistisk signifikante forskjeller mellom de små og større virksomhetene.

Det er overraskende at 39 prosent av de som jobber i virksomheter med færrest ansatte rapporterer digital kontroll. Tabellen viser, grovt sett, at omtrent halvparten av alle arbeidstakere i virksomheter med 20 ansatte eller flere har digital kontroll av arbeidsprosessene. De større prosessindustribedriftene har hatt digitale systemer for prosesskontroll i mange år. De styrer strømforbruk, temperaturer, automatiserte råstoffmatere og en rekke andre produksjonsmål.

<sup>2</sup> Inndelingen er i tråd med NHOs inndeling <https://www.nho.no/tema/sma-og-mellomstore-bedrifter/artikler/sma-og-mellomstore-bedrifter-smb/>

Figur 4-1 Prosentandeler som har Digital kontroll med arbeidsprosesser fordelt etter antall ansatte (Prosenttall)



I varehandel, eksempelvis dagligvarebransjen, har de blant annet innført digital registrering av inngående og utgående varer. Det styrer lagerkapasitet, varebeholdning, innkjøp og andre former for forretningskontroll. Dette kan også brukes i planlegging, fordeling og gjennomføring av arbeidsoperasjoner.

Det finnes også eksempler på digital styring av ansattes arbeidsutførelse. For et par år siden viste en reportasje på Dagsrevyen at ansatte i en kjent merkevarebutikk ble overvåket og styrt av butikkledelsen fra et kontrollrom med kameraovervåking av kundebehandlingen til den enkelte ekspeditør. Mange ansatte hadde sluttet på grunn av ordningen, og den ble avvirket etter nyhetsreportasjen. Ordningen var etablert av ledelsen i den internasjonale merkevarekjeden.

I et annet eksempel i samme bransje ble det kjent at de kvinnelige ekspeditørene ble fotografert hver morgen og fikk kommentarer på utseendet sitt av butikkledelsen. Overvåkingmulighetene er betydelige.

Enkeltperson-arbeidsplasser, som drosjer, er ofte styrt digitalt på flere måter, både gjennom bestillings- og betalingsordninger og gjennom GPS-observasjoner av hvor bilene til enhver tid befinner seg. Allmennpraktiserende leger og tannleger har digital teknologi både til bestilling, betaling, registrering av dokumentasjon på resultater og prosesser. Også i bygg og anleggsbransjen benyttes digitale verktøy og dokumentasjonsrutiner. Norge er et av landene i verden med størst bruk av digital teknologi som kan brukes til ulike former for kontroll og overvåking, i tillegg til å planlegge og styre produksjonen av varer og tjenester.

#### 4.4 Digital kontroll av arbeidsoppgaver etter sektor og eierform

Tabell 4-3 viser andelen som svarer «ja» på spørsmålet om digital kontroll med arbeidsoppgaver, relativt til dem som svarer nei eller vet ikke. Forskjellene i sektorenes bruk av digital kontroll med arbeidsoppgaver er ikke store, med unntak av den lave andelen som svarer ja i frivillig sektor. Digitalisering av kontroll med arbeidsoppgaver er med andre ord på vei inn i hele det norske arbeidslivet.

Tabell 4-3 Prosentandelen som sier de har digital kontroll med arbeidsoppgaver etter sektor (n = 3261)

| Sektor                | Prosent ja | N    |
|-----------------------|------------|------|
| Statlig sektor        | 45         | 518  |
| Privat sektor         | 43         | 1602 |
| Fylkeskommunal sektor | 43         | 109  |
| Kommunal sektor       | 41         | 542  |
| Frivillig sektor      | 23         | 52   |

Innenfor privat sektor finner vi at det er vanligere med digital kontroll med arbeidsoppgaver i utenlandsk eide foretak med 55 prosent mot 47 prosent i norskeide foretak. Dernest finner vi at det er vanligere med digital kontroll i børsnoterte, private foretak og i ansvarlige aksjeselskap.

Til tross for at sektorforskjellene ikke er så store, så finner vi større variasjon når vi sammenlikner ulike deler av statlig sektor. Forskjellen i andelen som svarer «ja» innenfor ulike deler av statlig sektor antyder at digital kontroll med arbeidsoppgaver er mest utbredt i NAV stat (ca. 3 av 4 svarer bekreftende). Det henger sammen med utvikling og effektivisering av alle trygdeordningene. Vi så et eksempel på det digitale NAV etter Korona-utbruddet, da nærmere 450 000 arbeidstakere ble arbeidsløse. NAV fikk søknader om dagpenger fra de fleste av dem. De fikk raskt på plass ordninger med forskuddsutbetalinger, men måtte samtidig videreutvikle spesielle digitale løsninger for å håndtere den enorme uforutsette arbeidsmengden og samtidig tilfredsstille behovet for kontroll med forvaltningen av ytelsene.

Ansatte i statsaksjeselskapene rapporterer også en høy grad av digital kontroll med arbeidsoppgaver. Dette er selskapene som ble opprettet ved privatiseringen av de store offentlige tjenestene som Posten, teletjenestene og NSB, etter hvert også Equinor. Universitets- og høyskoleansatte har lavest grad av digital kontroll av arbeidsoppgaver, men også her kommer det nye digitale systemer for sensur av eksamensoppgaver og fjernundervisning. De endrer både arbeidsorganiseringen, relasjonene i arbeidet, innholdet i arbeidet og utførelsen av det. Om, og i tilfelle hvordan det slår ut i resultatene, er foreløpig et åpent spørsmål.

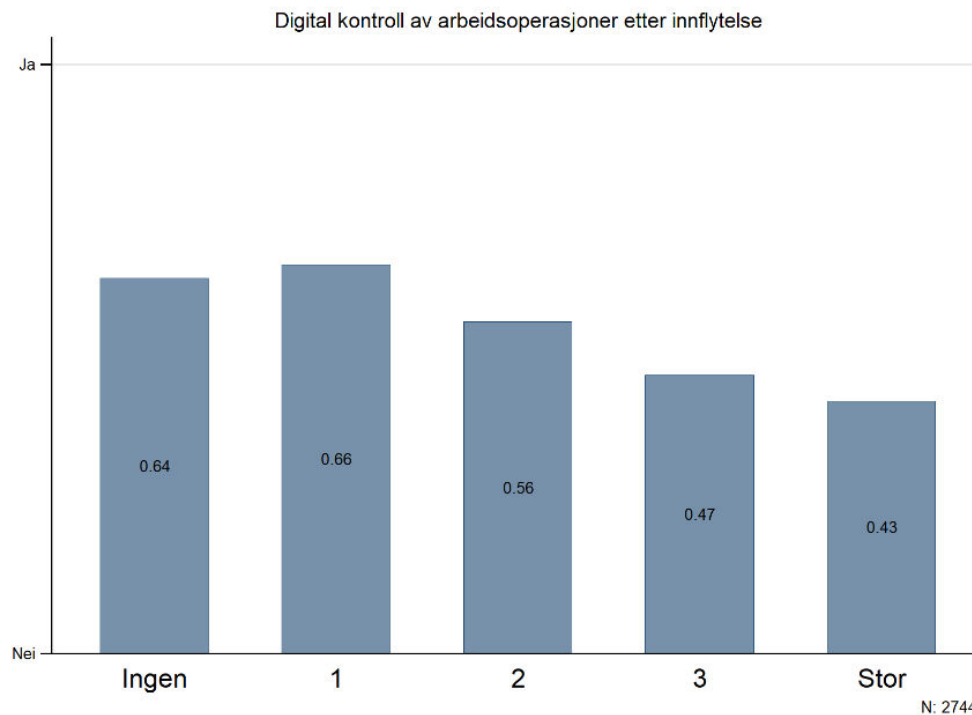
Ett av de interessante men ubesvarte spørsmålene er hvordan denne typen kontroll virker inn på kreativitet, bruk av faglig skjønn og evne til utvikling og innovasjon. Dette spørsmålet blir sentralt i arbeidslivsforskningen i tiden som kommer. Casestudier i politiet, universitets og høgskolesektoren, helseforetakene og olje og gasselskap viste at arbeidstakerne i alle de fire casene opplevde stadig mer standardisering av arbeidet og stadig mindre bruk av sitt faglige skjønn (Kuldova m.fl., 2020).

## 4.5 Teknologi og innflytelse

Det er en svak, negativ korrelasjon mellom det å ha innflytelse på eget arbeid og rapportere at man blir kontrollert gjennom digitale systemer. Det tyder på at digital kontroll er noe vanligere blant arbeidstakere som har liten grad av autonomi i eget arbeid. Det er 64 prosent som svarer bekreftende på at det føres digital kontroll blant dem som har ingen innflytelse på eget arbeid, mens andelen blant de som svarer at de har stor innflytelse på eget arbeid er 43 prosent.

Figur 4-2 viser andelen som har svart «ja» relativt til andelen som har svart «nei» på spørsmålet om digital kontroll av arbeidsprosesser etter fem nivå, fra lav til høy, av innflytelse på eget arbeid.

Figur 4-2: Andel som svarer bekreftende på at det er digital kontroll av arbeidsprosesser etter grad av innflytelse på eget arbeid.



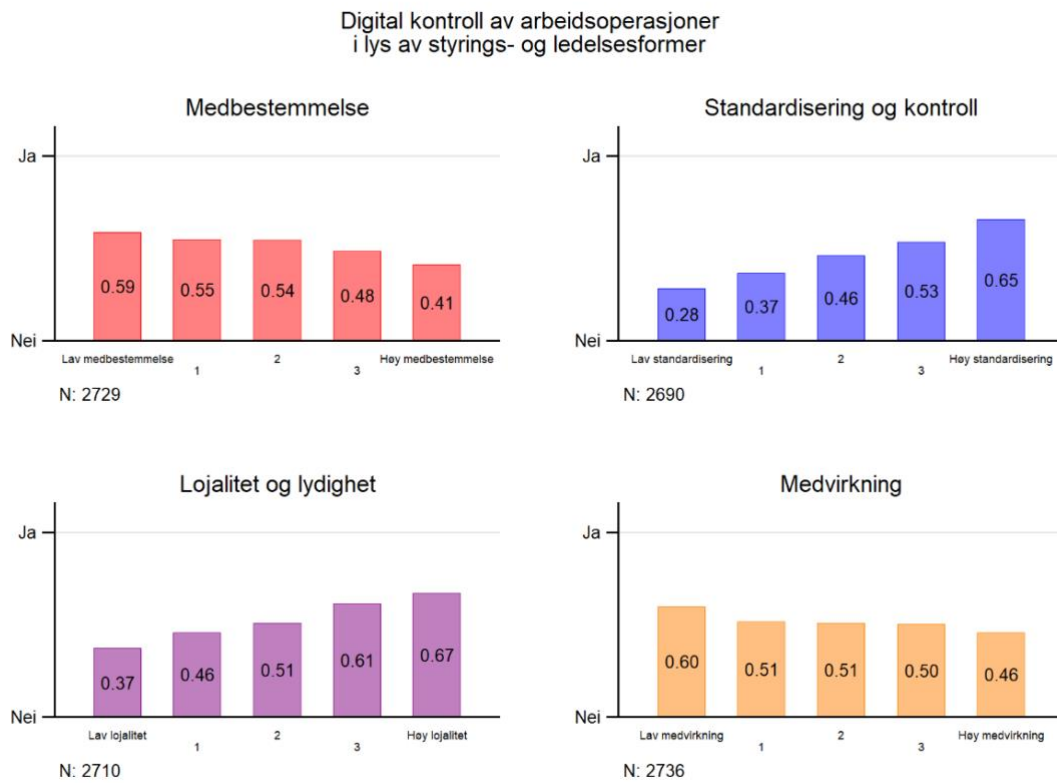
Teoretisk sett er det kontrollformene som virker inn på opplevelsen av egen innflytelse, ikke om kontrollen gjøres med digitale verktøy eller ikke, kanskje tvert imot, at de digitale og automatiserte kontrollmekanismene kan oppleves som mindre begrensende på egen innflytelse enn det for eksempel fysiske kontrollformer kan oppleves som. Det kan være lettere å ta de teknologiske og digitale kontrollformene for gitt enn, for eksempel, å ta «arbeidstidsstudiene» i forbindelse med rasjonaliseringsbevegelsen i industrien på 1950 og 1960-tallet for gitt på samme måten (Nylehn, 2008).

## 4.6 Teknologi og styrings- og ledelsesform

Det er korrelasjon mellom styrings- og ledelsesform og forekomsten av digital kontroll med arbeidsoppgaver. Medvirkning og medbestemmelse korrelerer negativt med rapportering om kontroll av arbeidsprosesser gjennom digitale verktøy. Lojalitet og lydighet, og i særlig grad standardisering og kontroll, korrelerer positivt med rapportering om kontroll av arbeidsprosesser gjennom digitale verktøy.

Figur 4-3 viser gjennomsnittlig andel som svarer 'ja' på spørsmålet om kontroll av arbeidsoperasjoner gjennom digitale verktøy for hvert nivå av de ulike styrings- og ledelsesformene. Det er med andre ord fire bivariate analyser som er framstilt i figuren.

Figur 4-3: Andel som rapporterer at arbeidsoperasjonene deres kontrolleres via digitale verktøy i lys av styrings- og ledelsesform.



Medbestemmelse og medvirkning korrelerer svakt men signifikant negativt med å rapportere at arbeidsprosessene kontrolleres gjennom digitale verktøy. Dette er på ingen måte overraskende. Standardisering og kontroll korrelerer sterkt positivt med digital kontroll. Standardisering og kontroll er en styringsform der standard operasjonsprosedyrer bestemmer hvem som gjør hva, hvordan og når, og har som hovedprinsipp at arbeidet skal kontrolleres og etterprøves i forhold til planlagte resultater. Dette funnet er som forventet.

## 5 Betydningen av en rettferdig organisasjon for tillit mellom ledere og ansatte

I dette kapitlet undersøker vi i hvilken grad opplevelsen av rettferdighet i organisasjonen og tillit mellom ledere og ansatte er utbredt i norsk arbeidsliv, og viser variasjoner etter organisasjonstype, sektortilhørighet og styrings- og ledelsesform.

### 5.1 Betydningen av en rettferdig organisasjon

Torstein Eckhoff (1975) skilte mellom *resultatlikhet* og *prosessuell likhet* som to ulike typer rettferdighet i fordelingsprosesser. Ved *fordelingsrettferdighet* fokuseres det på rettferdigheten ved *hvem* som får og *hvor mye* hun/han får, mens det ved *fordelingsprosesserettferdighet* fokuseres på rettferdigheten ved *selve fordelingsprosessen*, dvs. *måten* fordelingen skjer på (Robbins 1998, s.185). I partssamarbeid er det av stor betydning at selve *måten* samarbeidet skjer på oppleves som rettferdig, og ikke bare at resultatet oppleves som rettferdig.

Ulike ledelses- og styringsverktøy og praksiser kan erfares som både rettferdige og urettferdige, avhengig av hvordan logikken de bygger på, passer med organisasjonskulturen de skal inn i, og hvordan de oversettes i praksis. For eks. har studier vist at målstyring kan oppleves urettferdig når organisasjonens oppgaver er komplekse, slik de ofte er i offentlige virksomheter, og at målstyringen erfares mindre urettferdig når ansatte medvirker i utformingen av måleindikatorer (De Bruijn, 2007, Wathne, 2015). Opplevelse av organisatorisk urettferdighet kan gi en rekke uheldige konsekvenser, blant annet nedsatt innovasjons- og læringsevne, samt uetiske handlinger (De Bruijn, 2007, s. 19–31). *Organisatorisk rettferdighet* dreier seg om hvorvidt ansatte oppfatter at organisasjonen de jobber i har rettferdige *systemer og prosedyrer*, og at de blir *rettferdig behandlet av personer* i organisasjonen (STAMI 2018). Med andre ord handler det både om at *lederne* opptrer rettferdig og at *systemene* oppfattes som rettferdige. Disse to dimensjonene er gjerne i praksis vevet tett sammen. For eksempel vil utforming av konfliktløsningsprosedyrer og praktiseringen av disse til sammen påvirke opplevelsen av rettferdighet. Og som nevnt over, er ansatte mer tilbøyelige til å godta resultatene (også hvis det ikke er i samsvar med det de ønsket) hvis de opplever prosessen som rettferdig.

Et annet moment er i hvilken grad ansatte får anerkjennelse for at de har utført en god jobb. Her spiller ikke bare manglende anerkjennelse fra ledelsen, men også systemenes innretning og praktisering er av betydning. For eks. har det vist seg at målstyringssystemer i politiet i mindre grad er innrettet til å anerkjenne politiarbeid som handler om hjelpe- og bistandsoppgaver sammenlignet med kontrolloppgaver (Wathne 2015). Årsaken til det er at det ikke er utarbeidet måleindikatorer for hjelpe- og bistandsoppgaver. Manglende anerkjennelse og verdsettelse kan oppleves som sterkt urettferdig, og det å oppleve urettferdighet i jobben kan ikke bare medføre et høynet stressnivå som kan føre til utbrenthet, men også en rekke andre følelsesmessige eller motivasjonsrelaterte reaksjoner (Taris m.fl., 2001, s. 306). Et eksempel på en slik reaksjon er å utvikle et mer kritisk blikk til sitt eget arbeid, noe som kan gjøre det lettere å bytte jobb, som er en handling som kan betraktes som en mestringsstrategi. Videre har ansattes medvirkning en sterk positiv innflytelse på følelsene for egen arbeidsplass, og det fører generelt til at folk er mer fornøyd med prosesser og beslutninger i organisasjonen (Durant og Kramer m.fl., 2006, s. 508). Psykososiale arbeidsmiljøfaktorer som kan bidra til å beskytte mot psykiske plager er lederstøtte og rettferdig ledelse (Finne, Christensen og Knardahl, 2014), for eks. at forslag fra ansatte blir behandlet seriøst av ledelsen når det gjelder fordeling av arbeidet.

I denne studien har vi målt opplevelsen av rettferdige organisasjoner med fire spørsmål fra COPSOC III.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> (1) Løses konflikter på en rettferdig måte? (2) Får ansatte anerkjennelse når de har gjort en god jobb? (3) Blir alle forslag fra ansatte seriøs behandling fra ledelsen? (4) Er arbeidet rettferdig fordelt?

Gjennomsnittsskåren blant arbeidstakere er 2,34 på en skala fra 0 til 4, hvor 4 er høyest grad av rettferdig organisasjon. Det er ingen statistiske forskjeller i opplevelsen av rettferdig organisasjon blant faste og midlertidig ansatte. Norske arbeidstakere oppfatter med andre ord at virksomheten de jobber i er en *litt mer enn middels rettferdig organisasjon*.

## 5.2 Tillit til ledelsen

«Den beste måten å finne ut om du kan stole på noen, er å stole på dem» (Ernest Hemingway).

Tillit spiller en viktig rolle i ledelse. Organisasjoner som betrakter ansatte kun som virkemidler, mister den strategiske fordel som tillitsbasert ledelse skaper (Marques & Dhiman, 2017). Marques & Dhiman definerer tillit som en forventning eller tro på at man kan stole på en annens handlinger og ord, og at personen har gode intensjoner om å utføre sine løfter. Pålitelige ledere setter en overbevisende retning, gir struktur og demonstrerer oppgaverelevant kunnskap. Videre viser de integritet ved å opptre ansvarlig og rettferdig og på måter som er i samsvar med deres verdier.

Med andre ord handler tillit til ledelsen ikke bare om at ledelsen er «av hel ved», men også at de har nødvendige faglige kvalifikasjoner. I denne studien har vi målt tillit til lederens faglighet gjennom fem spørsmål fra Gillespies Behavioural Trust Index.<sup>4</sup>

### 5.2.1 Ledelses betydning

Det sies at ansatte forlater ledere og ikke organisasjoner, og det er ikke uten grunn. En studie viser at nesten halvparten oppgir å ha sagt opp jobben på grunn av dårlig ledelse (CIPD 2010). Selv om det ikke hersker en enhetlig definisjon eller bred enighet om innholdet i dårlig eller god ledelse, har ansattes oppfatning av hvorvidt ens leder er rettferdig, stor betydning for trivsel og helse. Ansatte som opplever høy grad av urettferdighet, har gjerne investert mye energi og innsats i arbeidsforholdet og mottatt lite i gjengjeld, for eksempel lite respekt eller lav lønn (Taris et al. 2001, s. 305). Forskning har også vist at ansatte som opplever seg urettferdig behandlet av overordnet, kan få økt depresjonsrisiko sammenlignet med ansatte som opplever urettferdig organisasjonspolitik, praksis og prosedyrer (Ylipaavalniemi et al. 2005). Det ser altså ut til at urettferdig, personbasert ledelse gir større risiko for depresjon sammenlignet med urettferdig styring.

Høy grad av rettferdighet i hvordan lederne behandler de ansatte, har blitt relatert til økt motivasjon og samarbeid fra de ansattes side, og redusert nivå av bekymring, negative følelser og sykdomsfravær (Kivimäki et al. 2005). Rettferdig ledelse er forbundet med lavere risiko for å utvikle muskelskjelettplager og psykiske plager som angst og depresjon (STAMI 2018).

Tillit utvikles gjennom en dynamisk prosess der hver part signaliserer til den andre parten at de er villige til å samarbeide og ta risiko. Effektive ledere får ikke kun tilliten fra ansatte, men lærer også å stole på dem (Marques & Dhiman, 2017). I tråd med dette handler vertikal tillit i organisasjoner om at de ansatte har tillit til ledelsen og at ledelsen har tillit til de ansatte.

Reliabilitetsmålet viser 0.86, som er tilfredsstillende.

<sup>4</sup> (1) I hvilken grad kan du stole på at din leder har kunnskaper og ferdigheter som må til for å løse virksomhetens oppgaver? (2) I hvilken grad kan du stole på din leders evne til å håndtere en viktig sak på dine vegne? (3) I hvilken grad kan du stole på at din leder kan gi en riktig gjengivelse av ditt arbeid til andre? (4) I hvilken grad kan du stole på at din leder støtter deg i vanskelige situasjoner?

(5) I hvilken grad kan du stole på din leders vurderingsevne? Skalaens reliabilitetsskåre er 0.97.

Denne formen for tillit har vi målt med fire spørsmål fra COPSQ III som dekker *vertikal tillit* i organisasjonen.<sup>5</sup>

Gjennomsnittsskåren sier noe om sentraltendensen i utvalget Arbeidstakernes gjennomsnittsskår for tillit til ledelsen er 2,58 på en skala fra 0 til 4, hvor 4 er høyest grad av tillit. Det er signifikante forskjeller mellom faste og midlertidig ansatte. Midlertidig ansatte oppga å ha høyere tillit, noe som kan handle om at de både er mindre engasjerte og kritiske i sin posisjon. Men dette er forhold vi ikke kan si med sikkerhet, og som bør utforskes nærmere.

## 5.2 Tillit og rettferdighet sett i lys av virksomhetstyper

### 5.2.1 Antall ansatte

Det er gjerne enklere å etablere tillit til folk når man er en del av en mindre gruppe enn når man er blant mange. Dette kan handle om at tiden man tilbringer sammen deles på færre personer og at man har anledning til å bli mer kjent med hver enkelt deltager i gruppen. Å skape rom for at ansatte og ledere blir kjent med hverandre, og kan utvikle tillit, kan derfor kreve mer bevissthet og organisering i større virksomheter. Forskning viser at det kan være vel anvendte ressurser. God tillit til ledelsen har betydning for ansattes ytelse i jobben, jobbtilfredshet og forpliktelse til både organisasjonen og målene den har satt, mens lav tillit øker sannsynligheten for konflikter og gjør forhandlingssituasjoner vanskeligere (Dirks og Ferrin 2001).).

For å se om bedriftsstørrelse har betydning for tillit mellom ledere og ansatte, har vi delt virksomhetene inn i *små virksomheter* med inntil 20 ansatte, *mellomstore virksomheter* med 21 til 100 ansatte, og *store virksomheter* som har mer enn 100 ansatte.

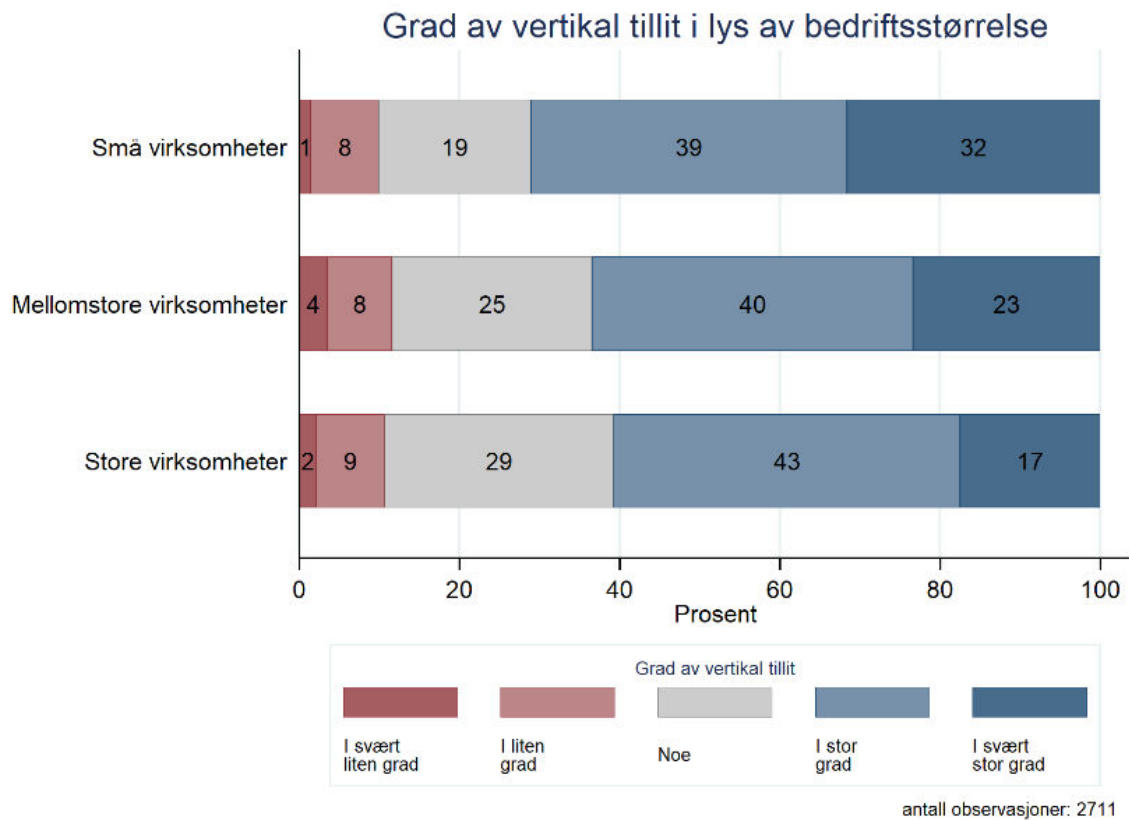
Figur 5-1 viser fordelingen på den fem-delte skalaen for tillit mellom ansatte og ledere for små, mellomstore og store virksomheter.

<sup>5</sup> (1) Stoler ledelsen på at de ansatte gjør en god jobb? (2) Kan de ansatte stole på informasjonen som kommer fra ledelsen? (3) Holder ledelsen tilbake viktig informasjon fra de ansatte? (4) Er de ansatte komfortable med å uttrykke sine synspunkter og følelser? Reliabilitetsmålet viser 0.82, som er tilfredsstillende.

<sup>6</sup> Inndelingen er i tråd med NHOs inndeling <https://www.nho.no/tema/sma-og-mellomstore-bedrifter/artikler/sma-og-mellomstore-bedrifter-smb/>



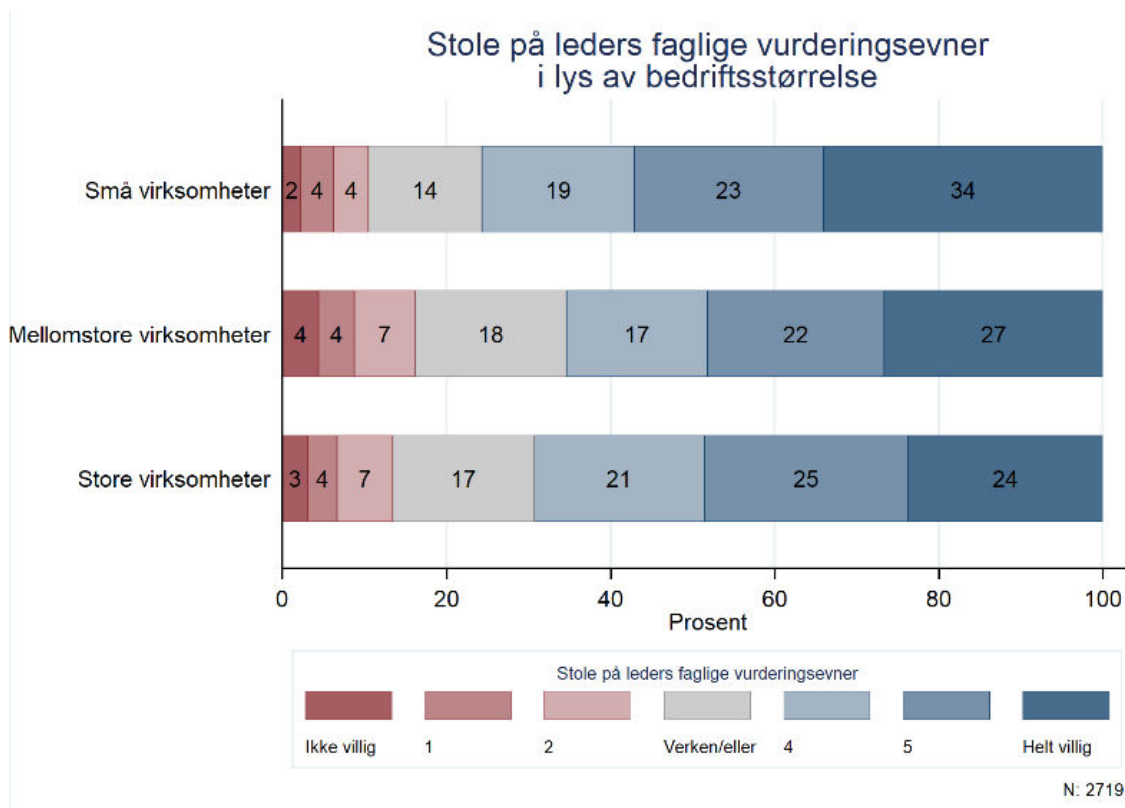
Figur 5-1: Tillit mellom ledere og ansatte og bedriftsstørrelse.



Som vi ser av søylene i figur 5-1, er tilliten mellom ledere og ansatte høyest i de små virksomhetene og lavest i de største virksomhetene. Det er signifikante forskjeller mellom gruppene. Beslutningsprosesser i mindre virksomheter er gjerne mer synlige og ansatte blir lettere involvert i dem. I de store virksomhetene er det dessuten flere og mer sammensatte relasjoner enn i de små og enkle organisasjonene.

Figur 5-2 viser fordelingen på den syv-delte skalaen for tillit til leders faglige vurderingsevner for små, mellomstore og store virksomheter.

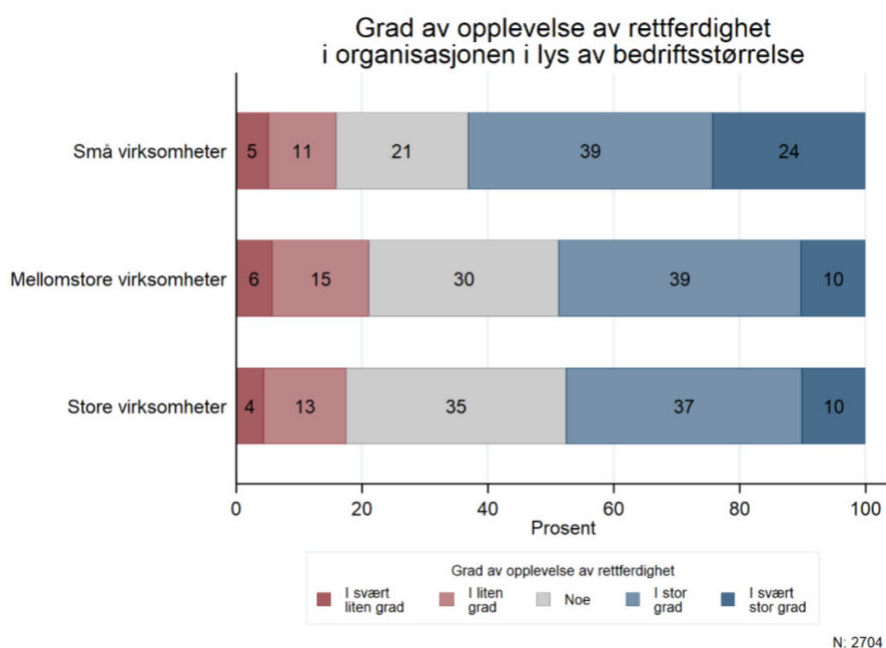
Figur 5-2: Stole på leders faglige vurderingsevner



Den høye tilliten mellom ledere og ansatte i de små virksomhetene (jf. figur 5-1) må ses i lys av at også tilliten til leders faglighet er høyest i de små virksomhetene. Videre er den lavere i de mellomstore, og lavest i de store virksomhetene. Det er signifikante forskjeller mellom gruppene, da de små skårer gjennomsnittlig høyere på tillit enn de mellomstore og store virksomhetene.

Figur 5-3 viser fordelingen på den fem-delte skalaen for opplevelse av rettferdighet i organisasjonen for små, mellomstore og store virksomheter.

Figur 5-3: Rettferdig organisasjon og bedriftsstørrelse



Igjen viser resultatene at de små virksomhetene får den beste skåren. Opplevelsen av rettferdighet er mest utbredt i de små virksomhetene, hvor hele 63 prosent plasserer seg innenfor de to høyeste nivåene. Opplevelsen av å ha en rettferdig organisasjon er lavere i de mellomstore og store virksomhetene, hvor henholdsvis 49 og 47 prosent plasserer seg innenfor de to høyeste nivåene. Det er signifikante forskjeller mellom de små på den ene siden, og de mellomstore og store på den andre siden.

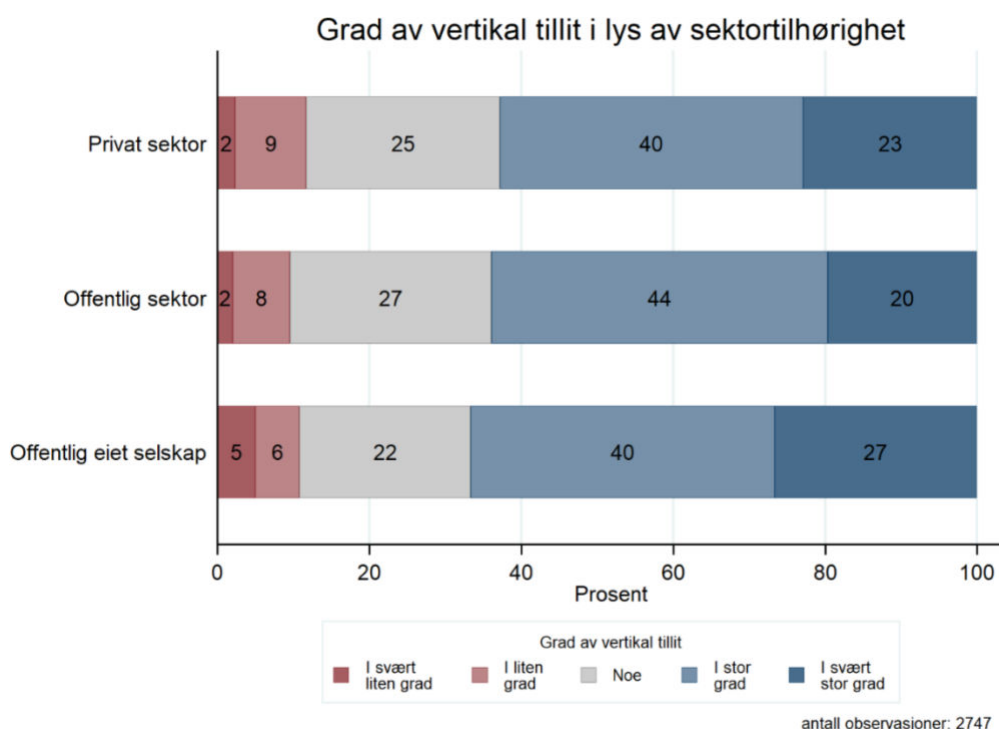
## 5.2.2 Sektor og bransje

Reformer i offentlige sektor har blant annet fokusert på å rendyrke ledelse med særlig vekt på økonomi og målbare resultater, noe som har bidratt til konflikt med profesjonene. Imidlertid benyttes ulike reformvirkemidler i ulik grad i de forskjellige sektorene. På 1990-tallet og begynnelsen av 2000-tallet fikk vi konsernmodeller i sykehusene hvor foretaksreformen omgjorde sykehusene til såkalte særlovsselskap. Noen av de sentrale offentlige tjenestene ble privatisert og opprettet som statsaksjeselskap, det vil si aksjeselskap eller allmennaksjeselskap der staten er største og kontrollerende eier. Markedslignende arrangementer, som skiller mellom de som produserer og de som bestiller tjenester, står sentralt i helsevesenet, mens dette er reformvirkemidler som ikke benyttes for eksempel i politietaten. De reformvirkemidlene som er felles, er blant annet mål- og resultatstyring, økt vekt på serviceorientering, kostnadskutt og budsjett disiplin. *Dette er virkemidler som danner vilkår for medbestemmelse, medvirkning og oppgaveløsningen.*

I det følgende skal vi se om sektor og bransje har betydning for tilliten mellom ledere og ansatte. Figur 5.4 og 5.5 viser henholdsvis grad av tillit mellom ledere og ansatte og grad av opplevelse av rettferdig organisasjon i lys av sektortilhørighet. Vi finner ingen signifikant sammenheng mellom sektor og tillit til ledernes faglighet

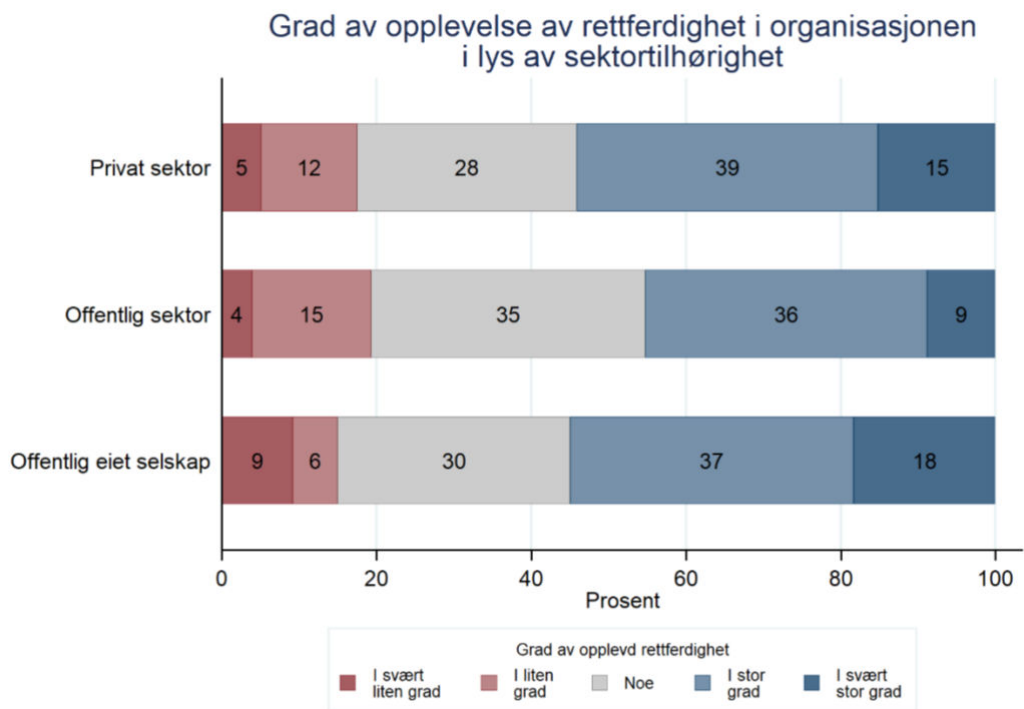
Begge figurene underbygger at det er høy grad av tillit og opplevelse av rettferdighet på tvers av sektortilhørighet, da omtrent 60 prosent svarer at de i stor eller i svært stor grad har tillit til sine ledere, og vice versa. Det er imidlertid noe variasjon i marginene mellom stor og svært stor grad, da andelen som svarer «svært stor grad» er noe lavere i offentlig sektor enn i privat sektor og i offentlig eide foretak.

Figur 5-4: Tillit mellom ledere og ansatte og sektortilhørighet



I figur 5.5, som viser grad av rettferdig organisasjon på tvers av sektortilhørighet, er det tydeligere variasjon mellom offentlig sektor og privat sektor. Det er en betydelig lavere andel i offentlig sektor som svarer at de i svært stor grad opplever organisasjonen som rettferdig. Forskjellene kan skyldes at offentlig sektor i større grad enn privat sektor består av store virksomheter, som er assosiert med lavere grad av tillit mellom ansatte og ledere og opplevelse av rettferdig organisasjon.

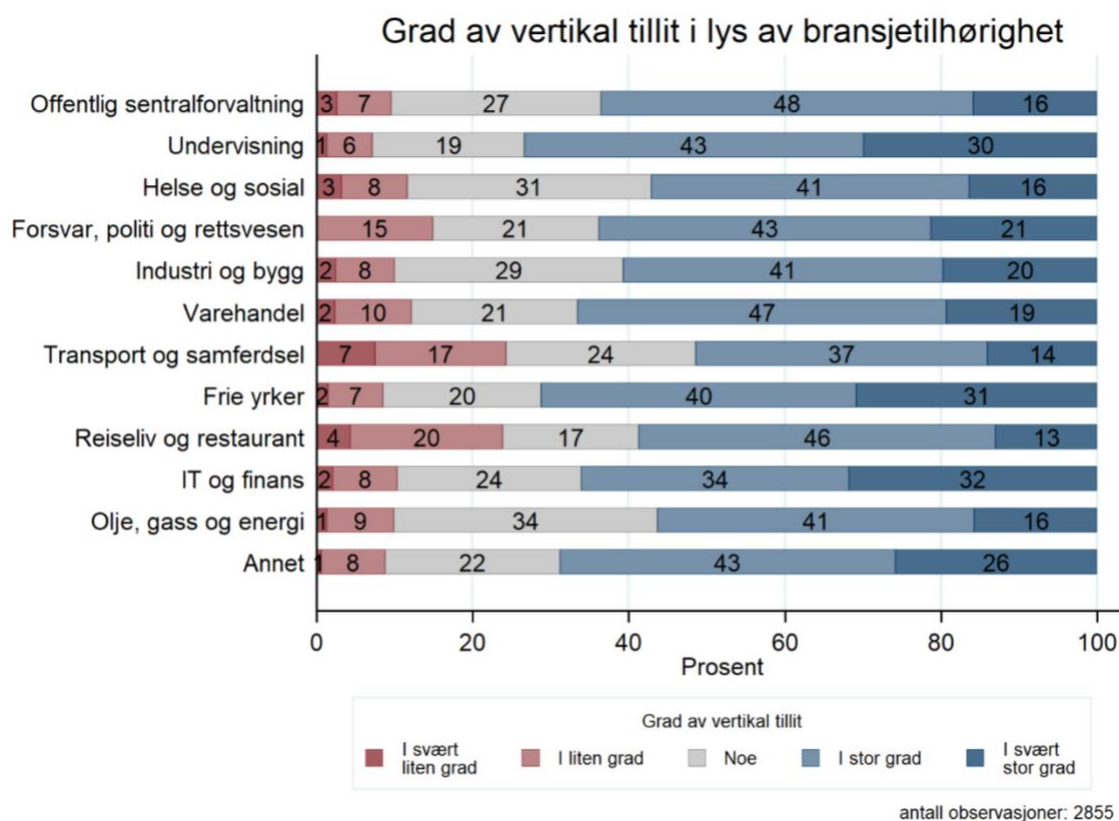
Figur 5-5: Grad av rettferdig organisasjon og sektortilhørighet



N: 2740

Figur 5.6 viser grad av tillit mellom ledere og ansatte, inndelt etter bransje. Som vi ser av figuren er tilliten mellom ledere og ansatte lavest i transport og samferdsel, og i restaurant og reiseliv. Tilliten er høyest i de frie yrkene, undervisning og IT og finans. Det er statistisk signifikante forskjeller mellom bransjene. Det er ikke enkelt å forklare disse forskjellene, og våre analyser viser at de ikke kan forklare av utdanning hos respondentene eller virksomhetsstørrelse. Imidlertid svekkes sammenhengene noe når vi kontrollerer for innflytelse, da er de ikke lenger signifikante (men bare så vidt). En mulig forklaring kan derfor være at ansatte i disse bransjene i gjennomsnitt har mindre innflytelse på arbeidet sitt, og at det svekker tilliten, eller vice versa, at lav tillit svekker de ansattes muligheter for å øve innflytelse.

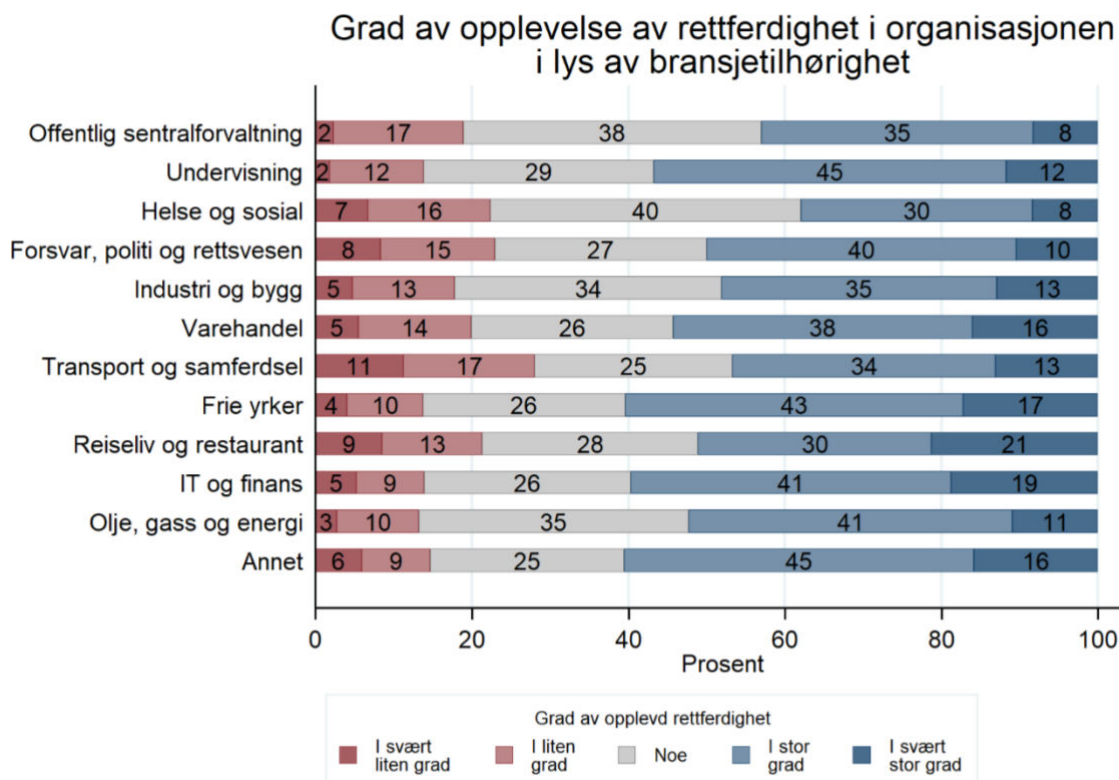
Figur 5-6: Grad av tillit og bransjetilhørighet



I lys av at NPM-reformene kan påvirke tilliten mellom ledere og ansatte når ledere blir opptatt av økonomi og målbare resultater, kan det tenkes at tillit til mellom ledere og ansatte påvirkes ulikt i ulike deler av statlig sektor. Alle de statlige områdene plasserer seg mellom «noe» og «i stor grad» på spørsmålet om tillit mellom ledere og ansatte. Statsaksjeselskapene har den laveste gjennomsnittsskåren, og skiller seg signifikant fra UH-sektoren og departementer og direktorat, som skårer høyest på dette tillitsmålet. Vi ser den samme tendensen til lav tillit blant ansatte i helseforetakene, noe som gjør det nærliggende å stille spørsmål om New Public Management-inspirerte reformer i sektoren kan ha påvirket tilliten mellom ledere og ansatte i negativ retning.

Figur 5.7 viser fordelingen på opplevelse av rettferdig organisasjon, inndelt etter bransje. Det er signifikante forskjeller mellom bransjene i figuren.

Figur 5-7: Grad av rettferdig organisasjon og bransjetilhørighet



N: 2847

Opplevelsen av rettferdig organisasjon er lavest i transport og samferdsel, offentlig sentralforvaltning og i helse- og sosialtjenestene. Den er høyest blant ansatte i IT og finans og blant ansatte i frie yrker. Transport og samferdsel har en helt annen arbeidsorganisering enn de fleste andre bransjer. Arbeidet foregår i større grad individuelt og uten et tett sammensatt arbeidsmiljø i mange av transportyrkene. Det vil virke inn på oppfatninger om resultatlikhet og prosessuell likhet. Helse og sosialtjenestene har i stor grad faste arbeidsoppgaver som fordeles etter utdanning. Det er også store ulikheter mellom yrkesgruppene, både i lønn, arbeidsvilkår og i fordelingen av oppgaver, eksempelvis mellom sykepleiere og hjelpepleiere (Ingelsrud og Falkum, 2018). Det er noe overraskende at ansatte i offentlig sentralforvaltning skårer like lavt som helse og sosialtjenester på rettferdighetsbetraktningene.

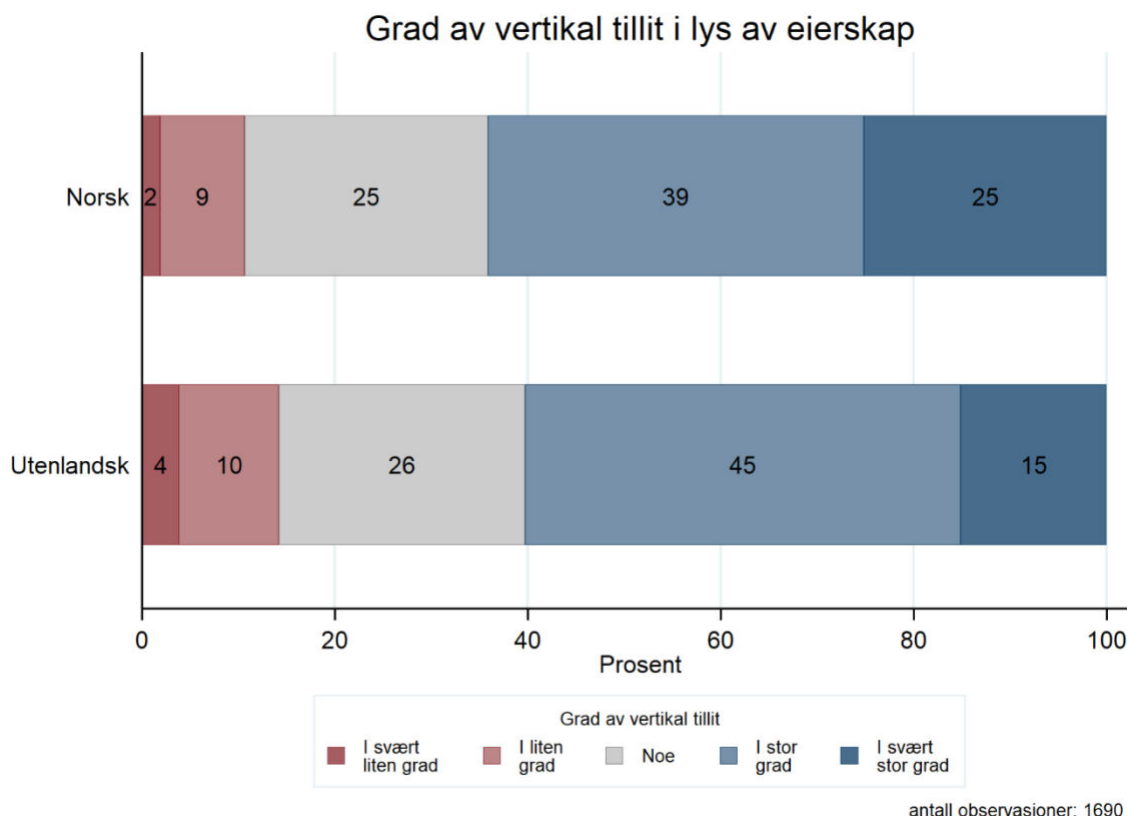
Vi finner ingen statistiske forskjeller mellom ulike områder innenfor statlig sektor for opplevelsen av rettferdig organisasjon.

### 5.2.3 Tillit mellom ledere og ansatte sett i lys av eierform i privat sektor

Innenfor privat sektor er vi særlig interessert i å undersøke hvorvidt eierskap påvirker tillit.

Figur 5-8 viser fordelingen på den fem-delte skalaen for gjensidig tillit mellom ansatte og ledere etter henholdsvis norsk og utenlandsk eierskap. Figuren omfatter bare respondenter i privat sektor. Figuren viser at tilliten mellom ledere og ansatte er høyere i norskeide private foretak sammenlignet med utenlandske private foretak.

Figur 5-8: Grad av vertikal tillit i lys av eierskap. Kun privat sektor.



Man kan tenke seg at noe av forklaringen på forskjellen i figur 5-9 er at utenlandske foretak er større enn de norske, men våre regresjonsanalyser viser at forskjellen ikke kan forklares av virksomhetsstørrelse.

Vi finner også at opplevelsen av at organisasjonen er rettferdig er høyere i norskeide private foretak sammenlignet med utenlandske private foretak. Gjennomsnittsskåren er henholdsvis 2,4 og 2,3, og forskjellen er statistisk signifikant og kan ikke forklares av virksomhetsstørrelse. Funnene indikerer at det norske arbeidslivet er mer preget av samarbeid, medbestemmelse og medvirkning sammenlignet med virksomheter med utenlandske eiere. Utenlandske selskap har gjerne andre kulturelle verdier og praktiserer andre styrings- og ledelsesformer enn norskeide selskap. I tillegg kan ansatte oppleve større avstand til ledelsen når bedriften blir kjøpt opp av et utenlandsk konsern, også fordi avstanden mellom bedriften og konsernets hovedkontor bli større.

I tråd med tabellen og data som viser at norskeide private foretak oppleves som mer rettferdige, er også *tillit til ledelsens faglige forståelse* høyere i norskeide private foretak sammenlignet med utenlandske private foretak. Gjennomsnittsskåren er henholdsvis 4.2 og 4.0. Forskjellen er statistisk signifikant, og kan heller ikke forklares av virksomhetsstørrelse.

Før vi ser på om eierskap og selskapsform kan være av betydning for tilliten mellom ledere og ansatte, skal vi kort redegjøre for eierskap i privat sektor som grunnlag for å analysere tallene.

### Eierskap i privat sektor

Eierskap i privat sektor er organisert på mange måter som overlapper hverandre. Bedrifter kan eies og styres av en person/flere personer, og da er det få personer som har kontroll med kapitalen, produksjonsmidlene og virksomhetenes oppbygging og virkemåter. Slike virksomheter er det mange av i Norge, og de kan også organiseres som aksjeselskap hvor kapital og økonomisk risiko spres på flere. I aksjeselskap (AS) og allmennaksjeselskap (ASA) er eiendommen/kapitalen stykket opp i mindre biter/aksjer som kan eies av enkeltpersoner.

Kapitalen, det økonomiske resultatet og den økonomiske risikoen spres på flere. Hensikten med disse selskapsformene er gjerne å samle tilstrekkelig kapital til å investere i etablerte virksomheter, eller å utvikle nye. Aksjene i allmennaksjeselskap kan selges på Oslo Børs, og selskapet kan dermed bli børsnotert. Det er bare allmennaksjeselskapene (ASA) som kan børsnoteres i Norge, og derfor er det ikke så mange norske virksomheter som er notert på børsen. Det er heller ikke alle allmennaksjeselskap som velger børsnotering. Aksjer er i prinsippet fritt omsettelige enten selskapet er børsnotert eller ikke (Falkum og Drange 2017).

Målsettingen for forretningsmessig orienterte selskaper på børs er maksimering av eierens verdi (Fjell 2001). Dette er en logikk som er i tråd med den logikken som NPM-reformene bygger på og som ser ut til å ha påvirket tilliten mellom ledere og ansatte i negativ retning. Det å ta et selskap på børs innebærer at eierne og ledelsen må forholde seg til nye aksjonærer som kan ha andre målsettinger med selskapet enn de gamle eierne, og selskapet må forholde seg til et relativt rigid regelverk, samtidig som det må konkurrere på finansmarkedsarenaen hvor de kanskje ikke har kompetanse (Fjell 2001). I Medbestemmelsesbarometeret fra 2017 kom det frem at børsnoterte selskap, allmennaksjeselskap (ASA), aksjeselskap (AS) og selskap der største eier er utenlandsk har tariffavtaler og andre formelle bedriftsdemokratiske ordninger på plass i større grad enn andre eier- og selskapsformer. Imidlertid viste det seg at private lønnsavtaler anvendes i omtrent halvparten av de private virksomhetene, noe som betyr at å ha de formelle ordningene på plass ikke er noen garanti for at de anvendes etter sin hensikt (Falkum og Drange 2017, s. 4). Medbestemmelsesbarometeret fra 2017 viste at i privat sektor var medbestemmelse vanligere i medarbeidereide virksomheter og mindre vanlig i børsnoterte selskap. Videre var standardisering og kontroll vanligere i selskap med over 500 ansatte, i selskap som er børsnotert og i selskap som eies av et fond eller en finansinstitusjon.

Også i årets barometer finner vi at *tilliten mellom ledere og ansatte, tilliten til leders faglighet og opplevelsen av være en del av en rettferdig organisasjon* er signifikant lavere dersom selskapet er børsnotert, sammenlignet med andre selskap i privat sektor. Tilliten til leders faglighet og opplevelsen av en rettferdig organisasjon er signifikant høyere i selskap hvor de ansatte er medeiere, sammenlignet med andre selskap i privat sektor.

Videre er tilliten mellom ledere og ansatte signifikant lavere i ansvarlige aksjeselskap sammenlignet med andre selskap i privat sektor. I selskap hvor de ansatte er medeiere, er tilliten mellom ledere og ansatte signifikant høyere sammenlignet med andre selskap i privat sektor. Det er grunn til å tro at det ikke kun er nærhet til ledelsen som bidrar til å skape tillit hos de ansatte, men også at *ansatte kjenner seg hjemme i den logikken som legges til grunn for drift og utvikling*. Med andre ord, hvorvidt det utelukkende er økonomiske parameter eller også faglige standarder som styrer virksomhetens retning. Funnene må ses i relasjon til at børsnoterte selskap oftere har et «shareholder-perspektiv», hvor eierens (aksjonærenes) interesser kommer først. Ved innføringen av den såkalte eierrevolusjonen på 1990-tallet, Corporate Governance, var den første målsettingen i virksomhetene å «skaffe avkastning til sine eiere». Dette til forskjell fra et «stakeholder-perspektiv», det vil si et interessegruppaperspektiv der alle som hadde sine interesser knyttet til virksomheten kunne øve innflytelse på både målsettinger og virkemidler; arbeidsgivere, eiere, arbeidstakere, fagforeninger, kunder, underleverandører osv. Denne eierrevolusjonen, aksjonærenes opprør mot «direktørveldet» fra 1960, 1970 og 1980 årene, preget de store børsnoterte selskapene i større grad enn andre. Makten i bedriftene ble forskjøvet fra toppledelsen til styrommene. Dette kan bidra til å forklare hvorfor ansatte i børsnoterte selskap skårer lavere på opplevelsen av å være en del av en rettferdig organisasjon, sammenlignet med arbeidsplasser uten den sterke interessegruppen aksjonærene utgjør. Ansatte som er medeiere i virksomhetene vil i større grad forfølge et stakeholderperspektiv der interessene til flere enn eierne står i fokus.



## 5.3 Tillit mellom ledere og ansatte sett i lys av lederstilling og innflytelse

Ledere med personalansvar (mellomledere) har mer tillit til sine ledere sammenlignet med arbeidstakere uten personalansvar. Gjennomsnittsskåren til arbeidstakere uten personalansvar er 2,56 og for ledere med personalansvar er den 2,71. Forskjellen er statistisk signifikant.

Vi finner også at mellomlederne har en sterkere opplevelse av at de er en del av en rettferdig organisasjon sammenlignet med arbeidstakere uten personalansvar. Gjennomsnittsskåren til arbeidstakere uten personalansvar er 2,3 og for ledere med personalansvar er den 2,6. Forskjellen er statistisk signifikant. Ledere med personalansvar har per definisjon større innflytelse på organiseringen av arbeidet. Det vil si fordelingen av arbeidsoppgaver, ansvar, ressurser, informasjon og delegering av myndighet. De er i større grad ansvarlig for prosesser og resultater og følgelig skaper de andres oppfatninger av rettferdighet i virksomhetene. De oppfatter i større grad enn andre at de faktisk bidrar til en rettferdig organisasjon, men det er «de andre» ikke i like stor grad enige i.

Samtidig finner vi at jo mer innflytelse arbeidstakerne har på mengden arbeid de utfører, kvaliteten i arbeidet de gjør og de to kombinert; jo høyere grad av tillit til sine ledere har de. Sammenhengen mellom innflytelsesmålene og tillit er signifikante.

Videre finner vi også at jo mer *innflytelse arbeidstakerne har på mengden arbeid de utfører, kvaliteten i arbeidet de gjør og de to kombinert*, jo mer rettferdig oppfatter de at organisasjonen er. Sammenhengen er signifikant. Med andre ord gir arbeidstakernes sterke innflytelse på mengde og kvalitet i arbeid ansattes opplevelsen av å være en del av en rettferdig organisasjon hvor de har grunn til å vise lederne tillit. Dette betyr at den norske samarbeidsmodellen med vekt på medbestemmelse og medvirkning bidrar til større prosessuell likhet og mer rettferdig opplevelse av hvordan resultatene fordeles mellom aktørene i virksomheten.

Dette betyr også at *innflytelse er viktigere for tillit til ledelsen enn det å ha personalansvar*. Vi finner ingen tilleggseffekt av å ha personallederansvar utover å ha innflytelse over arbeidet. Dette funnet indikerer at ansattes tillit til ledelsen kan økes hvis de ansatte får større påvirkning på mengde og kvalitet i arbeidet. Det å gi ansatte økt innflytelse på arbeidet innebærer å vise dem tillit. Med andre ord: «tillit avler tillit».

Videre har ledere med personalansvar (mellomledere) også mer tillit til lederens faglige forståelse sammenlignet med arbeidstakere uten personalansvar. Gjennomsnittsskåren til arbeidstakere uten personalansvar er 4.1 og for ledere med personalansvar er den 4.4. Forskjellen er statistisk signifikant. Interessant nok finner vi at jo mer innflytelse arbeidstakerne har på *mengden arbeid de utfører, kvaliteten i arbeidet de gjør og de to kombinert*, jo høyere grad av tillit til faglig forståelse til lederne oppgir de å ha. Sammenhengen mellom innflytelsesmålene og tillit er signifikant, men betydelig sterkere for innflytelse på *kvaliteten i arbeidet*.

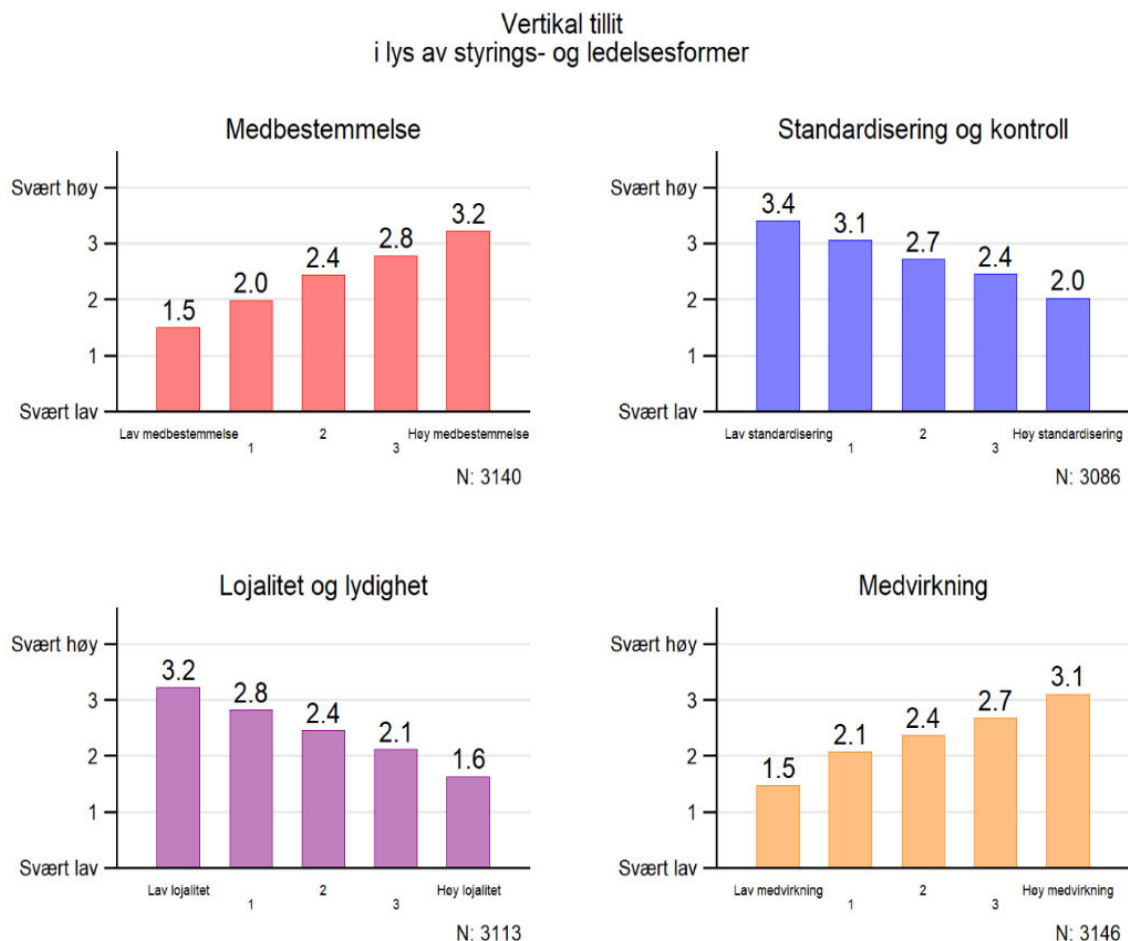
## 5.4 Tillit mellom ledere og ansatte sett i lys av og styring og ledelsesform

Styrings- og ledelsesform antas å ha en særlig betydning for tillitsrelasjonene i virksomhetene. Både mellom ansatte og deres ledere, men også på ansattes opplevelse av rettferdighet og for tilliten de har til hverandre (jf. kapittel 7).

Figur 5-10 framstiller den gjennomsnittlige skåren (fra 0-minimum til 4-maksimum) i tillit mellom ledere og ansatte for fem nivå av henholdsvis medbestemmelse, standardisering og kontroll, lojalitet og lydighet og medbestemmelse. Figuren viser, m.a.o., fire bivariate sammenhenger.

I figur 5-10 ser vi hvordan *tillit mellom ledere og ansatte* påvirkes av styrings- og ledelsesutøvelse. Vi ser at *høy grad av henholdsvis medbestemmelse og medvirkning gir høy tillit*, og at *høy grad av standardisering og kontroll, samt lojalitet og lydighet gir lav tillit*.

Figur 5-9: Gjensidig tillit mellom ledere og ansatte i lys av styrings- og ledelsesformer



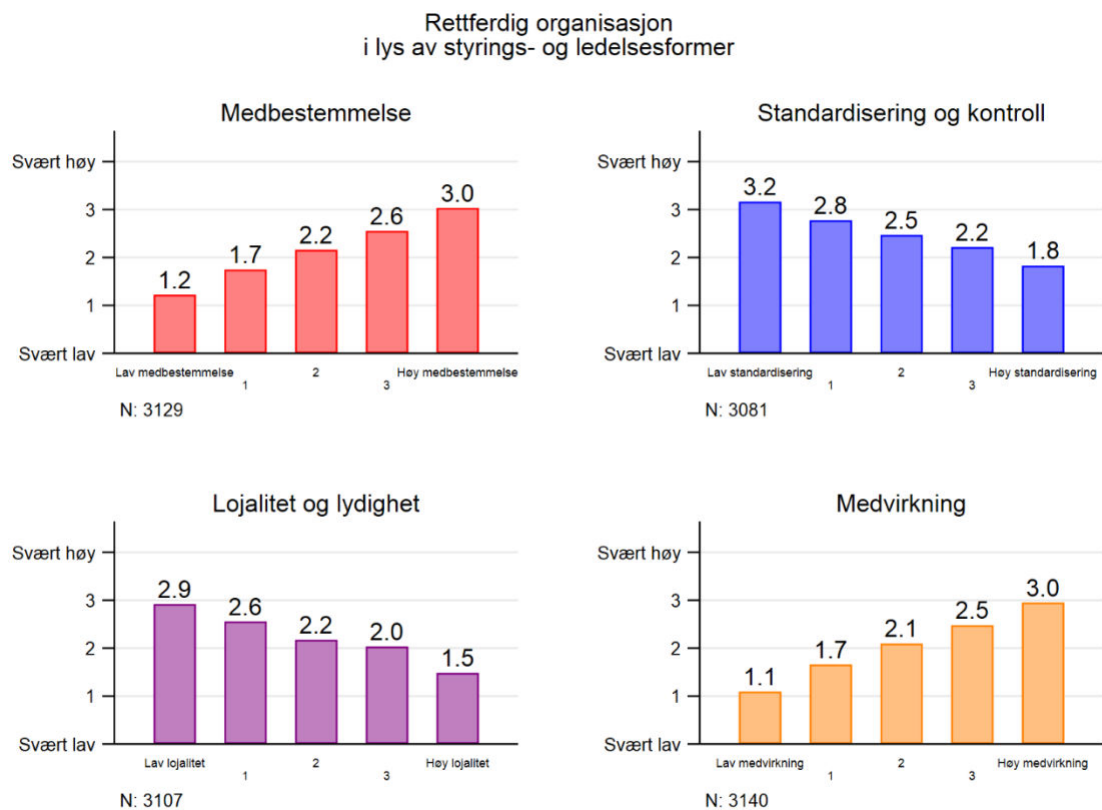
Korrelasjonen mellom *tillit mellom ledere og ansatte*, og de fire styrings- og ledelsesformene er positiv for medbestemmelse og medvirkning, og negativ for standardisering og kontroll og lojalitet og lydighet. Det vil si at *jo mer medbestemmelse og medvirkning som arbeidstakere oppgir å ha, jo høyere tillit mellom ledere og ansatte rapporterer de å ha*. Sammenhengen er motsatt for styringsformene lojalitet og lydighet og standardisering og kontroll. *Jo sterkere opplevelsen av standardisering og kontroll eller lojalitet og lydighet, jo mindre tillit rapporteres det å være*.

I figur 5-11 har vi rapportert gjennomsnittsskårer på opplevelsen av rettferdig organisasjon (fra 0-minimum til 4-maksimum) for fem nivåer av hver styrings- og ledelsesform, rangert fra lav til høy. Figur 5-11 viser fire, bivariate sammenhenger.

Som det framgår av figuren er det en moderat til sterk statistisk korrelasjon mellom styrings- og ledelsesformene medbestemmelse og medvirkning og grad av opplevd rettferdighet. Dette indikerer at styrings- og ledelsesformer som er i tråd med det norske bedriftsdemokratiet oppfattes som mer rettferdig.

Dernest viser figur 5-11 at de to styringsformene standardisering og kontroll og lojalitet og lydighet henger negativt sammen med opplevelse av rettferdig organisasjon.

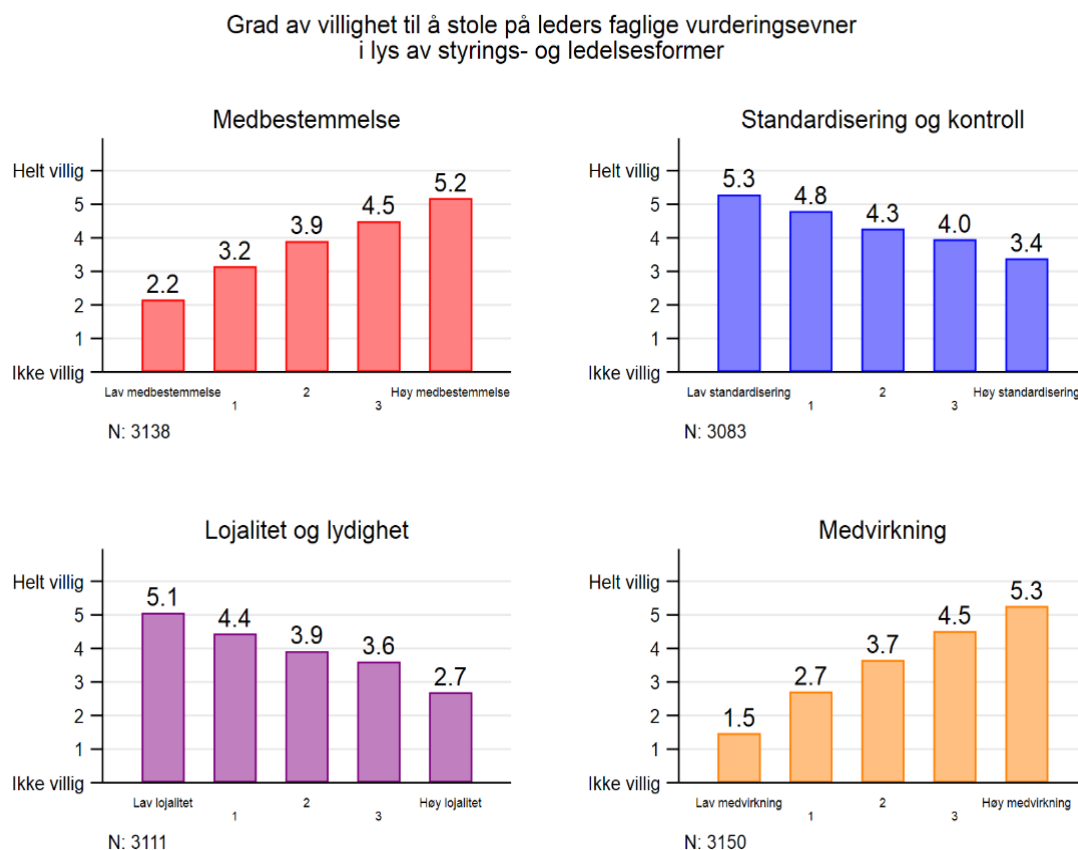
Figur 5-10: Opplevelse av rettferdig organisasjon i lys av styrings- og ledelsesformer



I figur 5-12 rapporterer vi gjennomsnittsskårer på ansattes villighet til å stole på lederens faglige vurderingsevner (fra 0-ikke villig i det hele tatt til 7-helt villig) for fem nivåer av hver styrings- og ledelsesform, rangert fra lav til høy. Figur 5-12 viser fire, bivariate sammenhenger.

Funnene som er framstilt i figur 5-12 viser at *høy grad av henholdsvis medbestemmelse og medvirkning gir høy tillit til ledelsens faglige vurderingsevner og forståelse, mens høy grad av standardisering og kontroll, samt lojalitet og lydighet gir lav tillit til ledelsens forståelse.*

Figur 5-11: Vurdering av villighet til å stole på leders faglige vurderingsevner i lys av styrings- og ledelsesformer



Tallene indikerer at *tillit til ledelsens faglige forståelse påvirkes av styring og ledelsesmodell* som i ulik grad gir rom for å spille ut leders faglige kompetanse. Mens en leder som jobber innenfor et sterkt standardisert og kontrollorientert system kanskje ikke opplever handlingsrom til å bruke sin faglige kompetanse, kan en leder som jobber innenfor et mer medbestemmelses og medvirkningsorientert system i større grad komme i dialog med ansatte om faglige problemstillinger – og dermed få forankret veivalg.

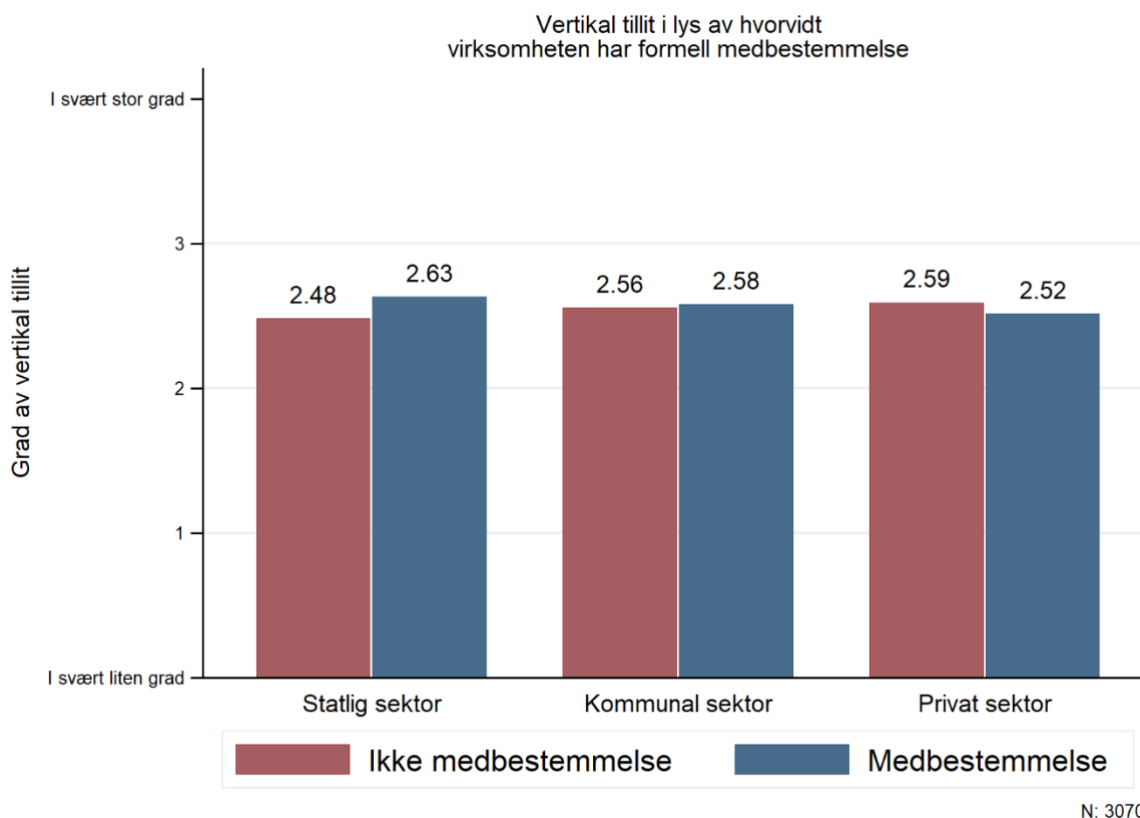
Ledelsens opplevelse av handlingsrom kan ses i relasjon til at forskning på hvorfor det ofte ikke er noen sammenheng mellom lederatferd og resultater viser at styringsverktøy kan utkonkurrere lederes virkemidler for å påvirke medarbeiderne (Ladegård 2010, s. 208). For eksempel kan en leder som har klare mål og gode relasjoner til sine ansatte oppleve at strukturer og regler hemmer hans/hennes muligheter til å skape resultater. Dette er muligens særlig tilfelle i offentlig sektor som er sterkt preget av både politisk og byråkratisk styring, og hvor ledere kan oppleve at strukturer og regler hemmer mulighetene for reell ledelse (Wathne 2015).

## 5.5 Tillit mellom ledere og ansatte i lys av formell medbestemmelse

Arbeidstakere som oppgir å ha formelle medbestemmelsesorgan på arbeidsplassen har signifikant høyere grad av tillit til hverandre, enn de som ikke oppgir å ha det, med unntak av privat sektor. I privat sektor har medbestemmelsesorganet ingen betydning for grad av tillit mellom ledere og ansatte. En mulig forklaring kan være at privat sektor, hvor virksomhetene ofte er mindre enn i offentlig sektor, har mindre behov for formelle organ. Det er imidlertid ikke tilfellet, da resultatet vedvarer også etter kontroll for bedriftsstørrelse. Det vil si at det er andre grunner til at vi observerer forskjeller i tillit mellom sektorene.

Analysen som er presentert i figur 5.13 viser gjennomsnittlig skåre på tillit mellom ledere og ansatte (0 – I svært liten grad til 4 – I svært stor grad) etter hvorvidt respondenten har kunnskap om at virksomheten har et forum medbestemmelse (ja vs. nei/vet ikke) for henholdsvis statlig, kommunal og privat sektor.

Figur 5.12: Gjensidig tillit mellom ansatte og ledere etter formell medbestemmelse.



## 5.6 Tillit, rettferdighet og forutsigbarhet

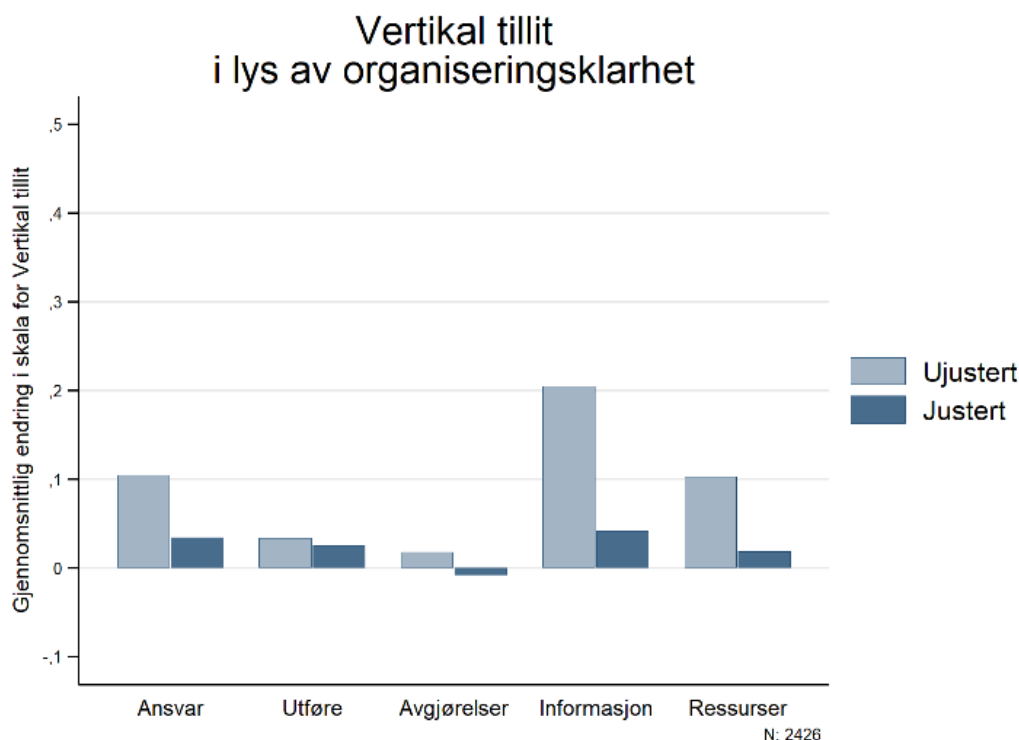
Som tidligere skrevet kan tillit defineres som en forventning eller tro på at man kan stole på en annens handlinger og ord, og at personen har gode intensjoner om å utføre sine løfter. Dette betyr at tillit og forutsigbarhet forutsetter hverandre. Ut fra det er det grunn til å anta at organisasjoner som har klare strukturer også har mer tillit mellom ledere og ansatte. Analysene, som er presentert i figur 5-14 til 5-16, støtter oppunder dette.

Figur 5-14 til 5-16 viser resultatene fra to regresjonsanalyser hvor henholdsvis tillit mellom ansatte og ledere (vertikal tillit), tillit til leders faglige vurderingsevner og opplevelsen av rettferdig organisasjon er avhengige variabler. Den første analysen har gjensidig kontroll for fem variabler som måler grad av klarhet og ressurstilgang i organisasjonsstrukturene. Disse påstandene er:

- Det er helt klart hvem som har ansvar for hva
- Det er helt klart hvem som skal utføre hva
- Det er helt klart hvem som skal ta avgjørelser i hvilke saker
- Vi får den informasjonen vi trenger for å gjøre jobben
- Vi får de ressursene vi trenger for å gjøre jobben

I den justerte analysen har vi i tillegg lagt inn kontroll for de fire styrings- og ledelsesformene, bransje, bedriftsstørrelse sektor og respondentens utdanningsnivå.

Figur 5-13: Endring i tillit mellom ledere og ansatte i lys av organiseringsklarhet



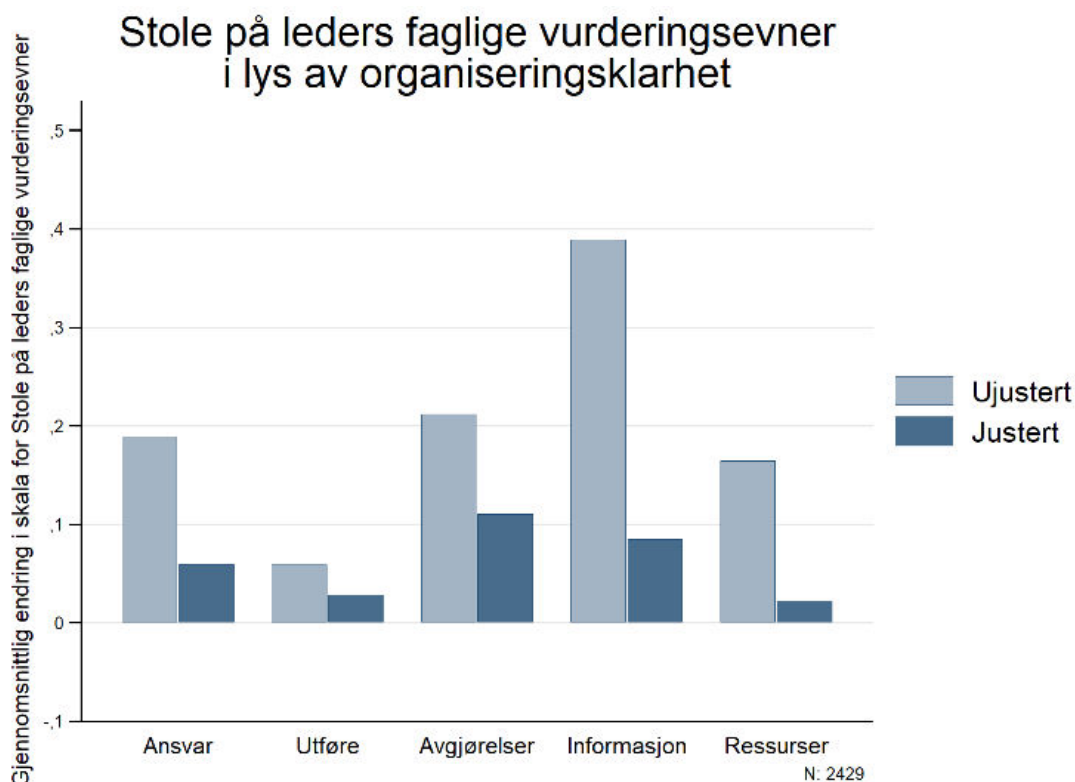
Tilliten mellom ledere og ansatte er signifikant høyere i virksomheter som har klarhet i ansvaret, og som bringer til veie den informasjonen og de ressursene ansatte trenger for å gjøre jobben de er satt til å gjøre. For hvert poengs økning i skalaen for organiseringsklarhet og ressurstilgang, øker den vertikale tilliten med henholdsvis 0,1 poeng, 0,2 poeng og 0,1 poeng, på de overnevnte indikatorene. Det vil si at de som har høyeste nivå av klarhet rundt ansvarsfordelingen og ressurstilgang skårer nesten et halvt poeng høyere på tillit (4\*0,1), i gjennomsnitt, enn de som har lavest nivå av klarhet og ressurstilgang. For tilgang på informasjon er endringen nærmere ett poeng (4\*0,2).

Betydningen av de fem ulike områdene av organiseringsklarhet avtar noe etter kontroll for styrings- og ledelsesform og kjennetegn ved virksomheten, men det er fremdeles statistisk signifikante forskjeller for ansvar og informasjon.

I figur 5-15 er den samme analysen gjennomført, men nå med *grad av villighet til å stole på leders faglige vurderingsevner* som avhengig variabel.

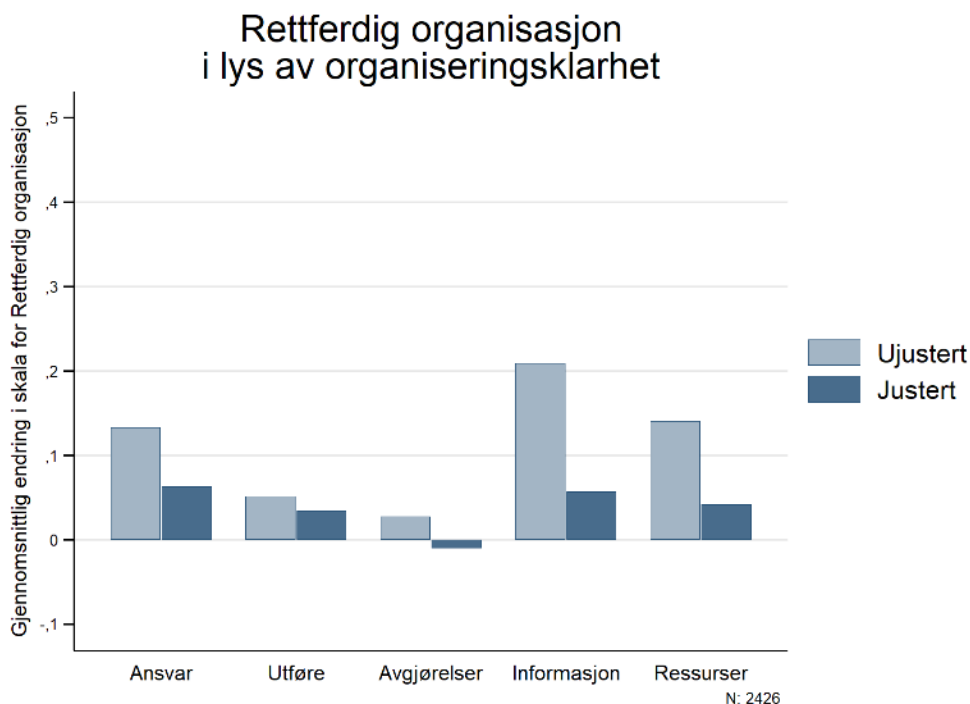
Igen ser vi at tilliten øker dersom det er klarhet i organisasjonsstrukturen. Korrelasjonene svekkes noe etter at vi har justert analysene for virksomhetskjennetegn og styrings- og ledelsesformer. De statistisk signifikante resultatene omfatter påstandene om ansvar, avgjørelser og informasjon.

Figur 5-14: Endring på tillit til leders faglige vurderingsevner etter organisasjonsklarhet



For opplevelsen av å være del av en rettferdig organisasjon (figur 5-16) er det særlig avklaringer rundt hvem som har ansvar for hva, tilgang på informasjon og ressurser som er viktig. Tilliten øker dersom det er klarhet i organisasjonsstrukturen vedrørende hvem som har ansvar for hva, hvem som skal ta avgjørelser i hvilke saker, og når arbeidstakere får nødvendig informasjon for å gjøre jobben. Korrelasjonene svekkes noe etter at vi har justert analysene for virksomhetskjennetegn og styrings- og ledelsesformer, men er fremdeles statistisk signifikante.

Figur 5-15: Endring i opplevelsen av rettferdig organisasjon etter grad av klarhet i organiseringen



## 5.7 Tillit, rettferdighet og teknologi

I dette kapitlet undersøker vi hvordan utbredelsen av digitale løsninger korrelerer med tillit og rettferdighet i organisasjonen.

Bruk av digitale kontrollsystemer gir mindre tillit mellom ansatte og ledere, mindre tillit til leders faglige vurderingsevner og til opplevelsen av rettferdighet. Korrelasjonene er moderate, og signifikante (resultater ikke vist). Korrelasjonene mellom bruk av teknologi til å kontrollere arbeidsoperasjoner og *opplevelse av rettferdig organisasjon* og *tillit til leders faglighet*, er ikke lengre signifikante etter kontroll for styrings- og ledelsesform, mens det fremdeles er en negativ og signifikant assosiasjon mellom bruk av digitale kontrollsystemer og tillit mellom ledere og ansatte (vertikal tillit). Det vil si at bruk av digitale kontrollsystemer er assosiert med lavere tillit mellom ledere og ansatte blant ansatte som utsettes for dem, men at deler av denne tillitsbristen kan forklares av hvordan virksomheten ellers er styrt. Imidlertid taper korrelasjonen statistisk signifikans etter kontroll for bransje. Det vil si at digitale kontrollsystemer er mest utbredt i de deler av arbeidslivet hvor det også er lavere grad av tillit. Sentrale spørsmål er om digitale kontrollsystemer skaper mistillit, eller om virksomheter med høy grad av mistillit i større grad er tilbøyelige til å iverksette digitale kontrollsystemer. En tredje forståelse er at digitale kontrollsystemer gjør tillit overflødig, eller erstatter tillit som bindeledd i systemene. (Falkum, 2020b)

Tabell 5-1 viser resultatene fra en regresjonsanalyse av korrelasjonene mellom de tre formene for tillit i organisasjoner og bruk av digitale løsninger.

Tabell 5-1: Regresjonsanalyse av korrelasjonene mellom tillit og bruk av teknologi/digitale løsninger

|  | Vertikal tillit | Rettferdig organisasjon | Leders faglighet | Vertikal tillit | Rettferdig organisasjon | Leders faglighet |
|--|-----------------|-------------------------|------------------|-----------------|-------------------------|------------------|
| Det er avklart mellom ledelsen og ansatte hva informasjonen skal brukes til        | 0,067**         | 0,098***                | 0,231***         | -0,008          | -0,003                  | 0,088*           |
| Jeg har tillit til at ledelsen ikke misbruker personlig informasjon                | 0,257***        | 0,242***                | 0,391***         | 0,133***        | 0,106***                | 0,126**          |
| Informasjonsinnhenting bidrar til en kontrollorientert kultur ved min arbeidsplass | -0,047**        | -0,022                  | -0,021           | 0,014           | 0,013                   | 0,020            |
| Informasjonsinnhenting begrenser min mulighet til å utøve faget mitt               | -0,128***       | -0,077***               | -0,134***        | -0,051**        | -0,039*                 | -0,062*          |
| Informasjonsinnhenting bidrar til økt produktivitet                                | 0,085***        | 0,134***                | 0,206***         | 0,009           | 0,047*                  | 0,040            |
| Kontrollert for styrings- og ledelsesform, størrelse, bransje, sektor og utdanning |                 |                         |                  | Ja              | Ja                      | Ja               |
| Antall N   | 975             | 973                     | 969              | 807             | 805                     | 801              |

Signifikansnivå \* ≤ 0,05, \*\* ≤ 0,01, \*\*\* ≤ 0,001

Den første kolonnen viser at påstandene «Det er avklart mellom ledelsen og ansatte hva informasjonen skal brukes til», «Jeg har tillit til at ledelsen ikke misbruker personlig informasjon» og «Informasjonsinnhenting bidrar til økt produktivitet» gir økt tillit mellom ledelse og ansatte, økt opplevelse av rettferdig organisasjon og at ansattes tillit til lederens faglige evner øker. Dette



kan indikere at ansatte i større grad utvikler tillit til kontrollteknologien hvis de har vært delaktig i prosessene rundt valg og innføringen av dem, slik Bygdås og Falkum viste i studien av innføringen av Lean i Renewable Energy Company (REC) på Herøya (Bygdås og Falkum, 2019).

På den annen side gir opplevelsen av at «Informasjonsinnhenting begrenser min mulighet til å utøve faget mitt» lavere tillit mellom ledere og ansatte, til leders faglige evner og svekker opplevelsen av å være en del av en rettferdig organisasjon. Påstanden «Informasjonsinnhenting bidrar til en kontrollorientert kultur ved min arbeidsplass» gir lavere tillit mellom ledere og ansatte, men bidrar ikke til at ansatte opplever at organisasjonen er urettferdig, og svekker ikke tilliten til leders faglige evner.

I kolonne 4-6 er det i tillegg justert for styrings- og ledelsesform, virksomhetsstørrelse, bransje, sektor og utdanning, som kan tenke seg å være både korrelert med hvordan digitale løsninger er implementert og med tillitsmålene. Det forandrer resultatene. Justert for disse faktorene er det to påstander som er signifikante. Det er påstanden «Jeg har tillit til at ledelsen ikke misbruker personlig informasjon» som også gir høy skår på de andre påstandene om tillit – noe som er å forvente, ettersom dette spørsmålet går direkte inn på tillit. Påstanden «Det er avklart mellom ledelsen og ansatte hva informasjonen skal brukes til», korrelerer positivt med ansattes vurdering av leders faglighet. Det vil si at ledere som prioriterer å avklare hvordan informasjonen skal brukes, også oppfattes som mer faglig kompetente av sine ansatte.

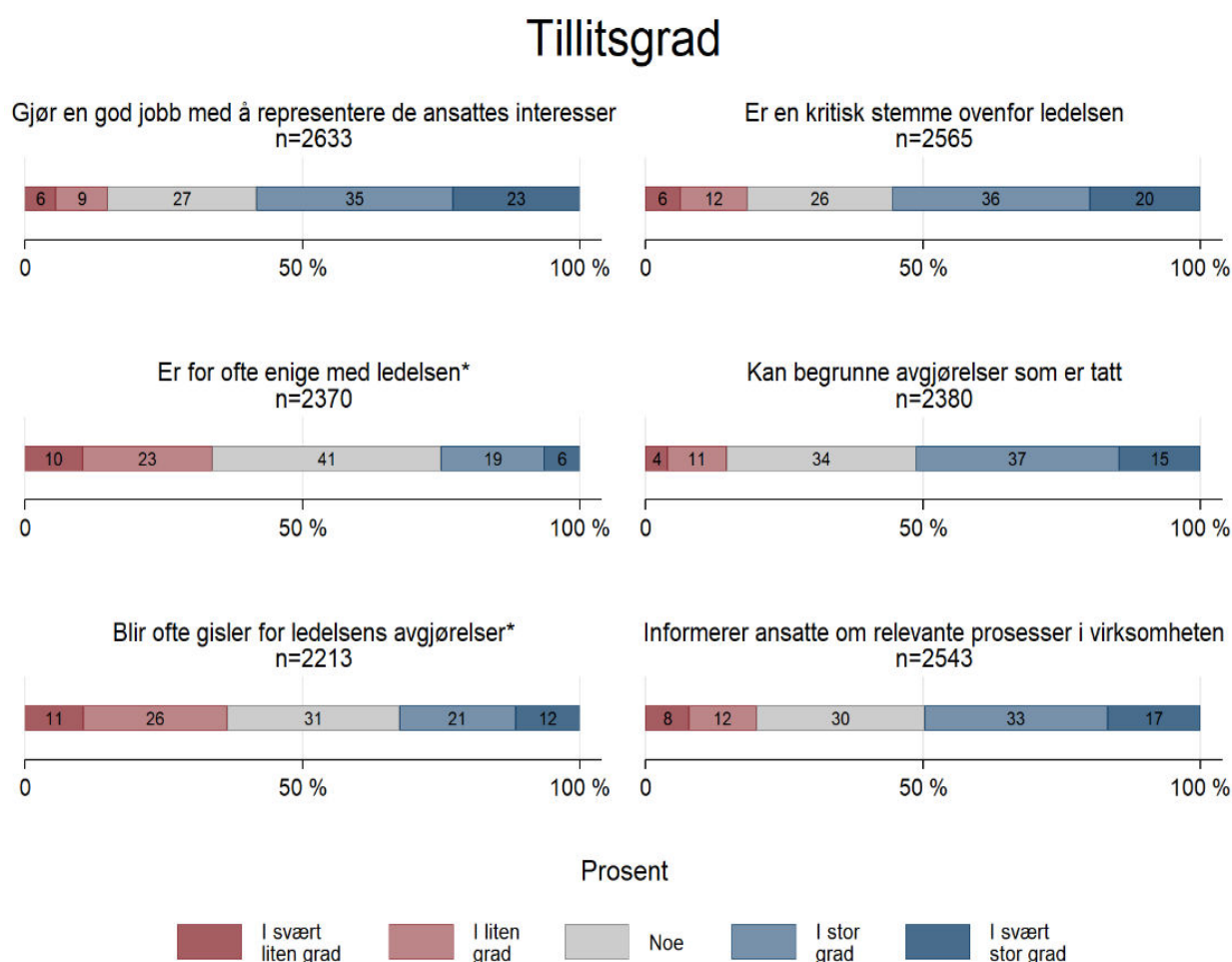
Det kanskje mest interessante funnet i tabell 5-1 er at høy skår på påstanden «Informasjonsinnhenting begrenser min mulighet til å utøve faget mitt» gir mindre tillit i organisasjonen. Det tyder på at ansatte opplever digitale løsninger som overstyrer deres faglige skjønn som mistillit.

## 6 Fagbevegelsens posisjon i arbeidslivet

### 6.2 Ansattes oppfatninger om tillitsvalgte og deres innsats på arbeidsplassen

I årets Medbestemmelsesbarometer har vi stilt mange spørsmål om tillitsvalgtes rolle i virksomhetene. I dette kapitlet drøfter vi ansattes oppfatninger om dette, med andre ord i hvilken grad ansatte og ledelse har tillit til de tillitsvalgte på arbeidsplassene. Vi har reist en rekke påstander med utgangspunkt dette spørsmålet: «I hvilken grad stemmer det at tillitsvalgte: ...» Svarene er avgitt i en skala fra 1 til 5 der 1= helt uenig og 5 = helt enig, Antall svar er oppgitt for hvert spørsmål i figur 6-1.

Figur 6-1: Svarfordeling på spørsmålene vedrørende tillitsvalgtes arbeid i virksomheten



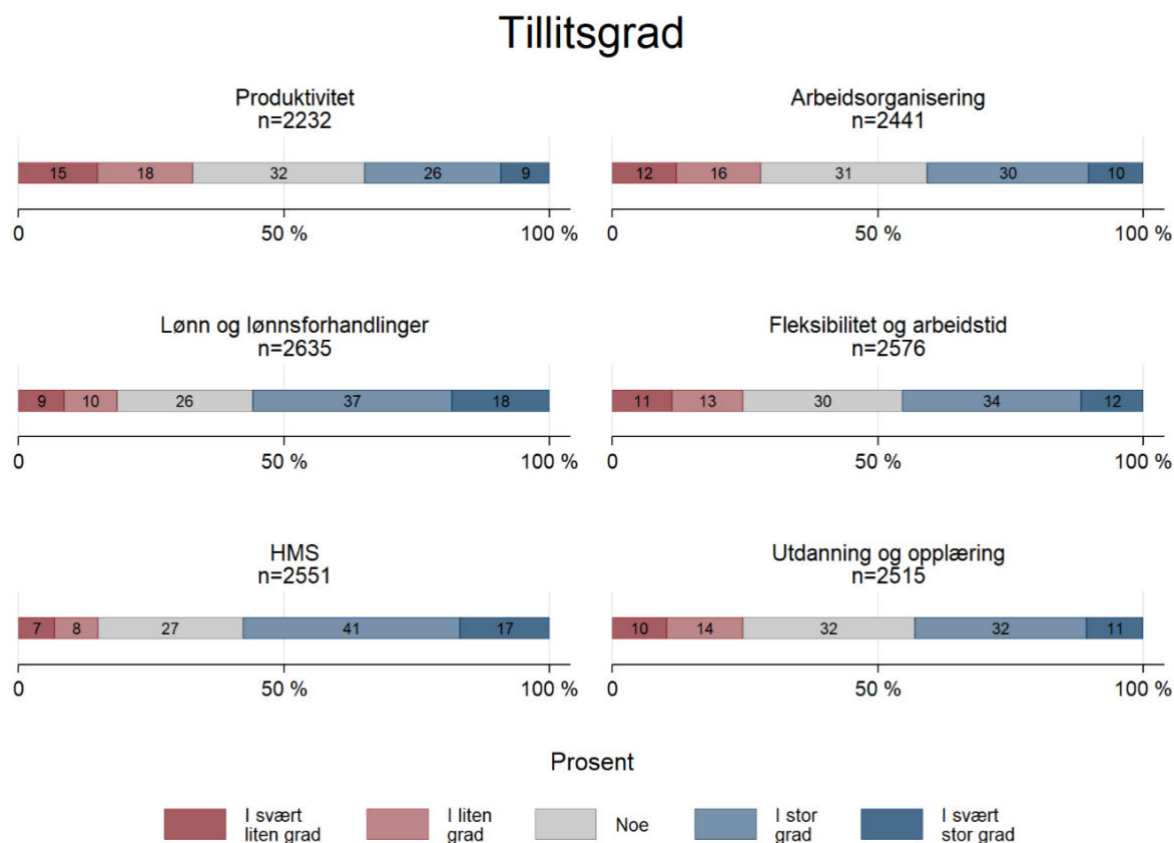
Spørsmål merket med \* er snudd. Oppsummert så viser svarfordelingene at:

- 58 prosent er helt enige/enige (andelen som krysser av 4 + 5 på skalaen) i at tillitsvalgte gjør en god jobb med å representere de ansattes interesser.
- 56 prosent er enige i at tillitsvalgte er en kritisk stemme overfor ledelsen
- 52 prosent mener de kan begrunne avgjørelser som er tatt
- 50 prosent er enige i at tillitsvalgte informerer ansatte om relevante prosesser i virksomheten

- 33 prosent er enige i at de tillitsvalgte ofte blir gisler for ledelsens avgjørelser og
- 25 prosent er enige i at tillitsvalgte for ofte er enige med ledelsen

Vi stilte også spørsmålet «I hvilken grad stoler du på at fagforeningene kan håndtere følgende saker på dine vegne: ...». Vi oppga seks ulike saksområder som fagforeningene typisk arbeider med. Figur 6-2 viser svarfordelingene for hver sakstype.

Figur 6-2: Svarfordeling på spørsmålene vedrørende fagforeningens arbeidsområder



Oppsummert så viser svarfordelingene at:

- 58 prosent stoler *i stor eller svært stor grad* på at fagforeningene kan håndtere HMS-saker
- 55 prosent stoler *i stor eller svært stor grad* på at de kan håndtere lønn og lønnsforhold
- 46 prosent stoler *i stor eller svært stor grad* på at de kan håndtere fleksibilitet og arbeidstid
- 43 prosent stoler *i stor eller svært stor grad* på at de kan håndtere utdanning og opplæring
- 40 prosent stoler *i stor eller svært stor grad* på at de kan håndtere arbeidsorganisering
- 35 prosent stoler *i stor eller svært stor grad* på at fagforeningene kan håndtere saker om produktivitet

En konklusjon etter disse to første funnene er at ansatte har en rimelig høy grad av tillit til både tillitsvalgte og til fagforeningene i arbeidslivet. Men svarene vil selvsagt variere fra arbeidsplass til arbeidsplass, og i de neste avsnittene viser vi hvordan disse tillitsgradene varierer.

For å forenkle framstillingen har vi laget en skala for tillit til tillitsvalgtes arbeid i virksomheten ved å slå sammen disse påstandene til en indeks:

- Tillitsvalgte gjør en god jobb med å representere ansattes interesser
- Tillitsvalgte er en kritisk stemme ovenfor ledelsen
- Tillitsvalgte kan begrunne avgjørelser som er tatt
- Tillitsvalgte informerer ansatte om relevante prosesser i virksomheten

De to påstandene «tillitsvalgte er for ofte enige med ledelsen» og «tillitsvalgte blir ofte gisler for ledelsens avgjørelser» korrelerte ikke med de fire overnevnte påstandene, og er derfor ikke inkludert i indeksen.

Tilsvarende laget vi en indeks for å stole på fagforeningenes sakshåndtering som er satt sammen av disse påstandene til «Jeg stoler på at fagforeningene kan håndtere ...»

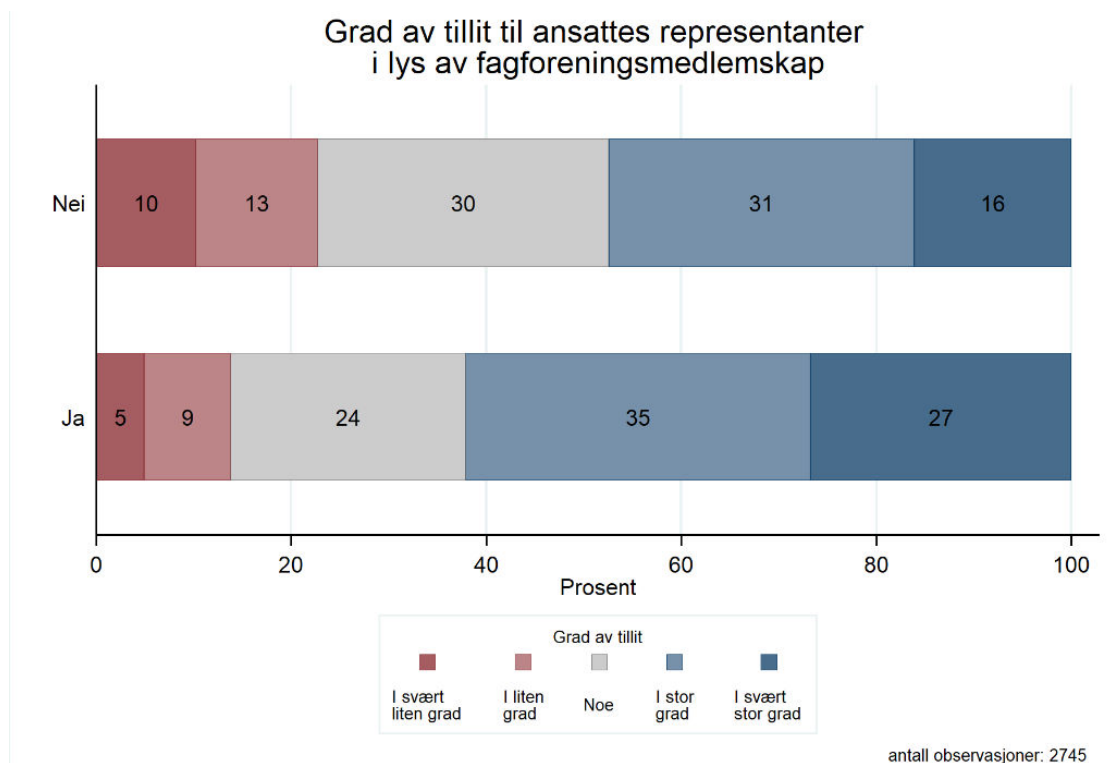
- HMS-saker
- Lønn og lønnsforhandlinger
- Fleksibilitet og arbeidstid
- Utdanning og opplæring
- Arbeidsorganisering
- Saker om produktivitet

Begge indeksene er testet med faktoranalyse som viser at det er rimelig å etablere dem (Reliabilitetsmålet viser henholdsvis 0.86 og 0.92). I de resterende analysene vil vi benytte disse to indeksene i stedet for de enkle spørsmålene.

### **6.2.1 Ansattes vurdering av tillitsvalgtes arbeid i lys av eget fagforeningsmedlemskap**

Organisasjonsgraden i arbeidslivet vil prege oppfatninger om både tillitsvalgte og fagforeninger. Medlemmene i fagforeningene er, som neste figur viser, langt mer positive til tillitsvalgtes arbeid i virksomheten, enn de som uorganiserte.

Figur 6-3: Grad av tillit til ansattes representanter etter fagforeningsmedlemskap



Det er 16 prosent av de uorganiserte som – i gjennomsnitt – skårer de tillitsvalgte arbeid svært høyt, mot 27 prosent av de organiserte.

Svarfordelingen for de ulike spørsmålene som inngår i indeksen er som følger:

- 47 prosent av uorganiserte, og 62 prosent fagorganiserte arbeidstakere mener tillitsvalgte «Gjør en god jobb med å representere ansattes interesser»
- 43 prosent av uorganiserte, og 60 prosent fagorganiserte arbeidstakere mener tillitsvalgte «er en kritisk stemme overfor ledelsen»
- 42 prosent av uorganiserte, og 54 prosent fagorganiserte arbeidstakere mener tillitsvalgte «Kan begrunne avgjørelser som er tatt»
- 42 prosent av uorganiserte, og 54 prosent fagorganiserte arbeidstakere mener tillitsvalgte «informerer ansatte om relevante prosesser i virksomheten»

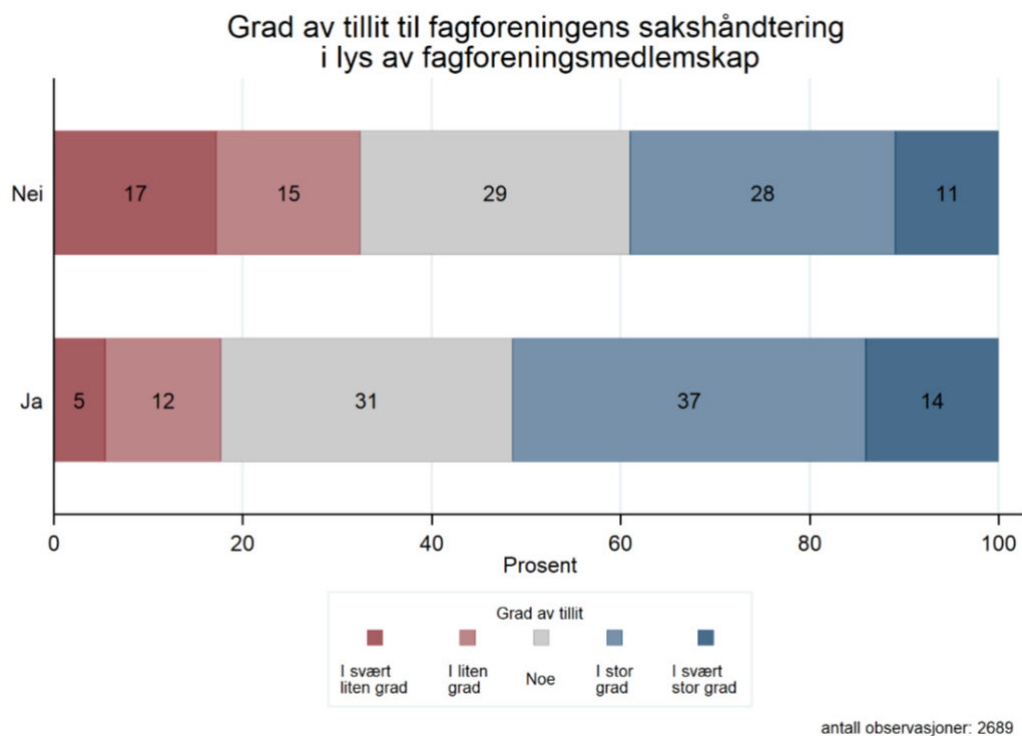
I tillegg viser analyse av de to påstandene som ikke er en del av indeksen at:

- 22 prosent av uorganiserte, og 26 prosent fagorganiserte arbeidstakere mener tillitsvalgte «Er for ofte enige med ledelsen»
- 34 prosent av uorganiserte, og 32 prosent fagorganiserte arbeidstakere mener tillitsvalgte «Blir ofte gisler for ledelsens avgjørelser»

Det er store forskjeller i oppfatningene til uorganiserte og de som er fagorganisert i norsk arbeidsliv. Det er likevel verdt å merke seg at mellom 40 og 50 prosent av de uorganiserte har stor grad av tillit til ansattes representanter. Uorganisertes tillit til tillitsvalgte er overraskende høy.

Figur 6.4 viser hvordan uorganiserte og fagorganiserte arbeidstakere stoler på at fagforeningene håndterer ulike saksfelt på deres vegne.

Figur 6.4: Grad av tillit til fagforeningens sakshåndtering i lys av fagforeningsmedlemskap



Den samlede skåren viser at henholdsvis 11 prosent av uorganiserte og 14 prosent av organiserte «i svært stor grad» stoler på at fagforeningene kan håndtere de ulike sakstypene på deres vegne. Det er større forskjeller i andre enden av skalaen, hvor 17 prosent av de uorganiserte svarer at de i svært liten grad stoler på fagforeningenes håndtering, mot 5 prosent blant de organiserte.

Svarfordelingen for de ulike spørsmålene som inngår i indeksen er som følger:

- 28 prosent av uorganiserte, og 37 prosent fagorganiserte arbeidstakere mener fagforeningene håndterer spørsmål om produktivitet på en god måte
- 29 prosent av uorganiserte, og 44 prosent fagorganiserte arbeidstakere mener fagforeningene håndterer spørsmål om arbeidsorganisering på en god måte
- 43 prosent av uorganiserte, og 60 prosent fagorganiserte arbeidstakere mener fagforeningene håndterer spørsmål om lønn og lønnsforhandlinger på en god måte
- 48 prosent av uorganiserte, og 61 prosent fagorganiserte arbeidstakere mener fagforeningene håndterer spørsmål om HMS på en god måte
- 36 prosent av uorganiserte, og 48 prosent fagorganiserte arbeidstakere mener fagforeningene håndterer spørsmål om fleksibilitet og arbeidstid på en god måte
- 34 prosent av uorganiserte, og 46 prosent fagorganiserte arbeidstakere mener fagforeningene håndterer spørsmål om utdanning og opplæring på en god måte

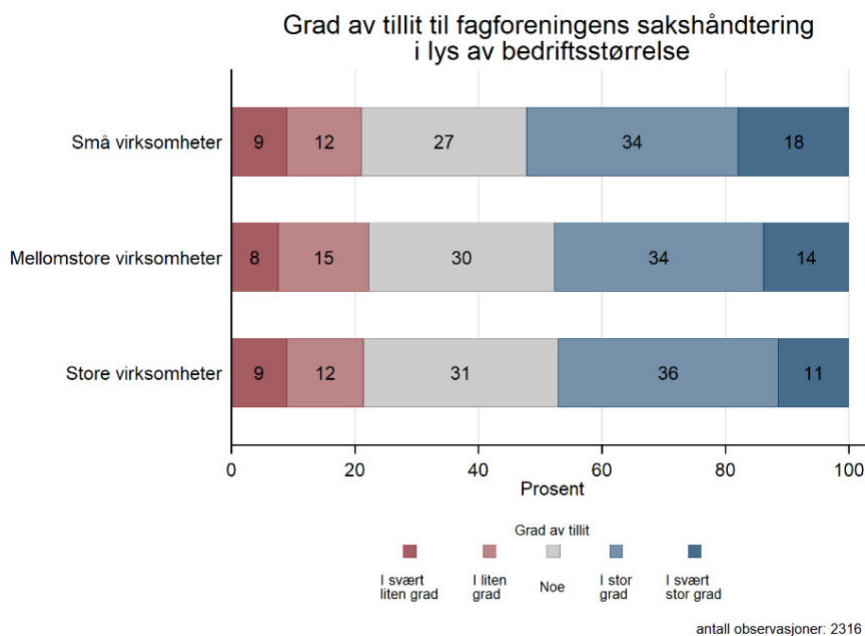
Det er det samme bildet som danner seg om hvorvidt arbeidstakerne stoler på at fagforeninger kan håndtere viktige saksfelt på deres vegne, som vi fant i oppfatningene av tillitsvalgtes arbeid i virksomheten. Det er en overraskende høy andel uorganiserte som har et positivt bilde av fagforeningene, både representert ved tillitsvalgtes arbeid i virksomheten og vilje til å stole på fagforeningenes sakshåndtering på arbeidsplassene sine.

## 6.2 Variasjoner i tilliten til tillitsvalgte og fagforeninger etter virksomhet

### 6.2.1. Bedriftsstørrelse

Bedriftsstørrelse har ingen signifikant betydning for ansattes tillit til sine tillitsvalgtes arbeid i virksomheten, men arbeidstakere i de store virksomhetene svarer i mindre grad at de stoler på at fagforeningen kan håndtere ulike saker i bedriftene.

Figur 6.5: Grad av tillit til fagforeningens sakshåndtering i lys av bedriftsstørrelse

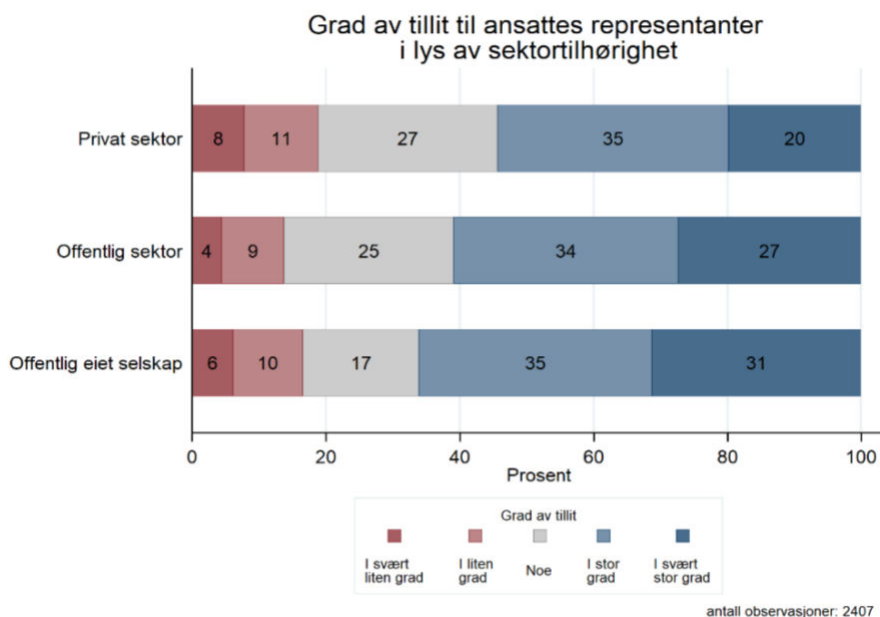


En mulig forklaring på dette kan være at de større virksomhetene er mer organisert rundt disse sakstypene, uavhengig av fagforeningenes arbeid, eller at nærheten til fagforeningen er bedre i små virksomheter enn i store. Slik at opplevelsen av påvirkning blir liten.

### 6.2.2. Sektortilhørighet

Ansatte i offentlig sektor har signifikant høyere tillit til tillitsvalgtes arbeid i virksomheten, enn ansatte i privat sektor. Det framgår av figur 6.6.

Figur 6.6: Grad av tillit til ansattes representanter etter sektortilhørighet



Svarfordelingen for de ulike spørsmålene som inngår i indeksen er som følger:

- 55 prosent i privat sektor, 62 prosent i offentlig sektor og 51 prosent i offentlig eide selskap sier seg enige eller helt enige i at tillitsvalgte «Gjør en god jobb med å representere ansattes interesser»
- 51 prosent i privat sektor, 59 prosent i offentlig sektor og 69 prosent i offentlig eide selskap er enige eller helt enige i at «Tillitsvalgte er en kritisk stemme overfor ledelsen»
- 48 prosent i privat sektor, 55 prosent i offentlig sektor og 50 prosent i offentlig eide selskap er enige eller helt enige i at tillitsvalgte «Kan begrunne avgjørelser som er tatt».
- 46 prosent i privat sektor, 53 prosent i offentlig sektor og 51 prosent i offentlig eide selskap er enige eller helt enige i at tillitsvalgte «Informerer ansatte om relevante prosesser i virksomheten»

Det er heller bemerkelsesverdig at 55 prosent av ansatte i privat sektor er enige/helt enige at de har tillit til tillitsvalgtes arbeid til tross for at organisasjonsgraden er såpass lav som den er. Det kan blant annet forklares med at bedriftsdemokratiet ble utviklet i industribedrifter allerede fra 1945, og preget denne delen av privat sektor i sterk grad gjennom hele etterkrigstiden. Hovedavtalene i offentlig sektor og andre deler av privat sektor enn industrivirksomheter først kom på plass i 1980.

Figur 6.7 viser at ansatte i større grad stoler på at fagforeningenes sakshåndtering i offentlig sektor og offentlig eide virksomheter enn det ansatte i privat sektor gjør. Forskjellene avtegner seg først og fremst når det gjelder:

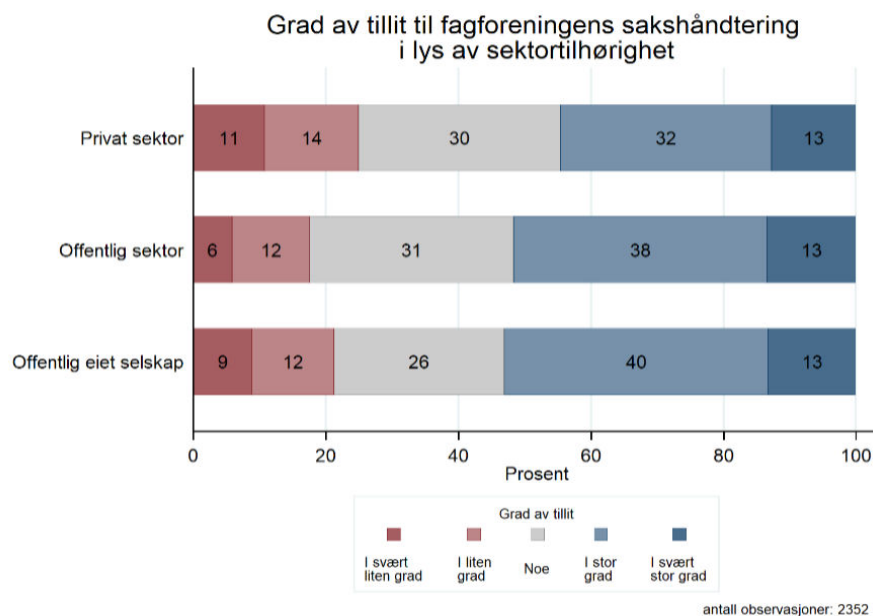
- Arbeidsorganisering,
- Lønn og lønnsdannelse
- Fleksibilitet og arbeidstid
- HMS

Forskjellene mellom offentlig og privat sektor er mindre når det gjelder å stole på at fagforeningene kan håndtere saker relatert til produktivitet og utdanning og opplæring. En mye



større del av de som sier de er medlem i en fagforening, enn de som ikke er det, svarer positivt på alle disse spørsmålene, og de som ikke er organisert svarer i mye større grad «vet ikke». Sektorforskjellen kan dermed til en viss grad forklares med den store forskjellen i organisasjonsgrad mellom privat og offentlig sektor. I offentlig sektor er organisasjonsgraden opp mot 80 prosent, mens den er langt lavere i privat sektor. I enkelte store oljeselskap er den under 20 prosent.

Figur 6.7: Grad av tillit til fagforeningens sakshåndtering i lys av sektortilhørighet



Vi får det samme bildet av sektorforskjeller når vi ser på det å stole på fagforeningenes håndtering av viktige saksfelt. Mens 55 prosent av ansatte i privat sektor har tillit til tillitsvalgte (jf. figur 6.6), er det bare 45 prosent av dem som stoler på fagforeninger (jf. figur 6.7). En forskjell på 10 prosentpoeng er betydelig. Til tross for at de to indeksene ikke er direkte sammenlignbare, kan det se ut til at tilliten til fagforeningenes sakshåndtering er noe lavere enn tilliten til ansattrepresentantenes arbeid i virksomheten. Med utgangspunkt i de tidligere medbestemmelsesbarometrene er en av forklaringene den individualiseringen som har preget relasjonene i arbeidslivet fra 1980 og framover (Hvid og Falkum, 2019, Falkum, 2020a). Corporate Governance (CG) i privat sektor, og New Public Management (NPM) i offentlig sektor har bidratt til individualiseringen, og en tilsvarende nedtoning av fagforeningenes kollektive rolle på mange arbeidsplasser.

I en analyse hvor vi også tar høyde for fagforeningsmedlemskap, finner vi at de som er fagforeningsmedlemmer har langt større tillit til tillitsvalgte enn de som ikke er organisert. Dette er på ingen måte overraskende, men forskjellen er likevel ikke stor nok til å forklare sektorforskjellene i figuren alene. Det er ikke ulik organisasjonsgrad mellom privat og offentlig sektor som forklarer forskjellen. Analysen viser at tillitsvalgte har tillit også hos en del av de som ikke er organisert, og en del av de som ikke er organisert stoler også på at fagforeningene kan håndtere de nevnte saksflatene.

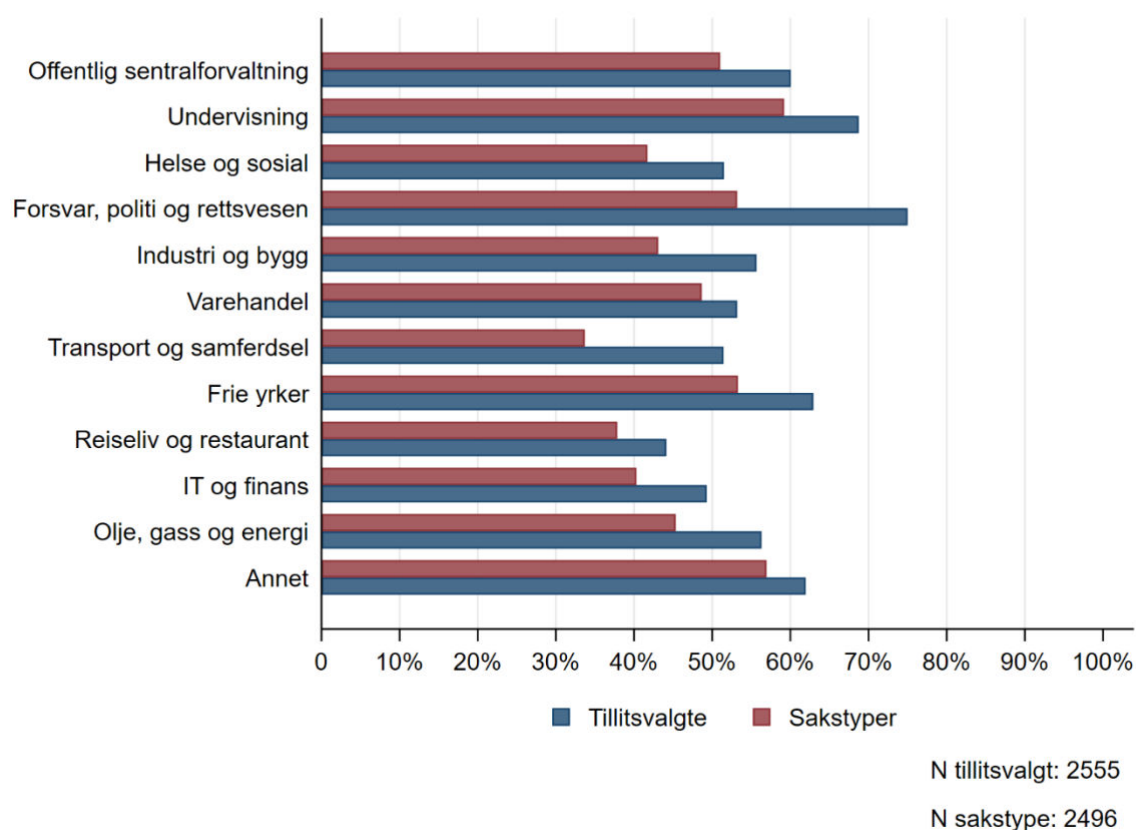
En nærmere analyse av statlig sektor avdekker markerte forskjeller. Tilliten til både ansattes representanter og fagforeningenes håndtering av ulike saksfelt har lavest tilslutning i helseforetakene og i statsaksjeselskapene, men høyest tilslutning i UH-sektoren, NAV og andre statlige foretak. Forskjellene innad i staten er statistisk signifikante (resultater ikke vist).

### 6.2.3 Bransjeforskjeller

Figur 6.8 viser andelen som skårer innenfor de to høyeste nivåene av tillit til ansattes representanter og til fagforeningens håndtering av ulike sakstyper. Figuren viser for det første at det er ganske store forskjeller mellom bransjene. Tilliten til tillitsvalgtes arbeid i virksomheten er lavest i reiseliv og restaurant, men det er likevel nesten halvparten av ansatte der som har stor tillit til tillitsvalgte (44 %). I alle de andre bransjene har minst halvparten av de ansatte stor tillit til de tillitsvalgte på arbeidsplassene.

I de fleste bransjene stoler mellom 40 og 50 prosent av ansatte på fagforeningene på arbeidsplassene. Her er det ansatte innenfor transport- og samferdsel, samt reiseliv og restaurant, som i minst grad oppgir å stole på fagforeningenes sakshåndtering. I undervisning er det 59 prosent som stoler på fagforeningene.

Figur 6.8: Grad av tillit til ansattes representanter og til fagforeningens sakshåndtering i lys av bransje



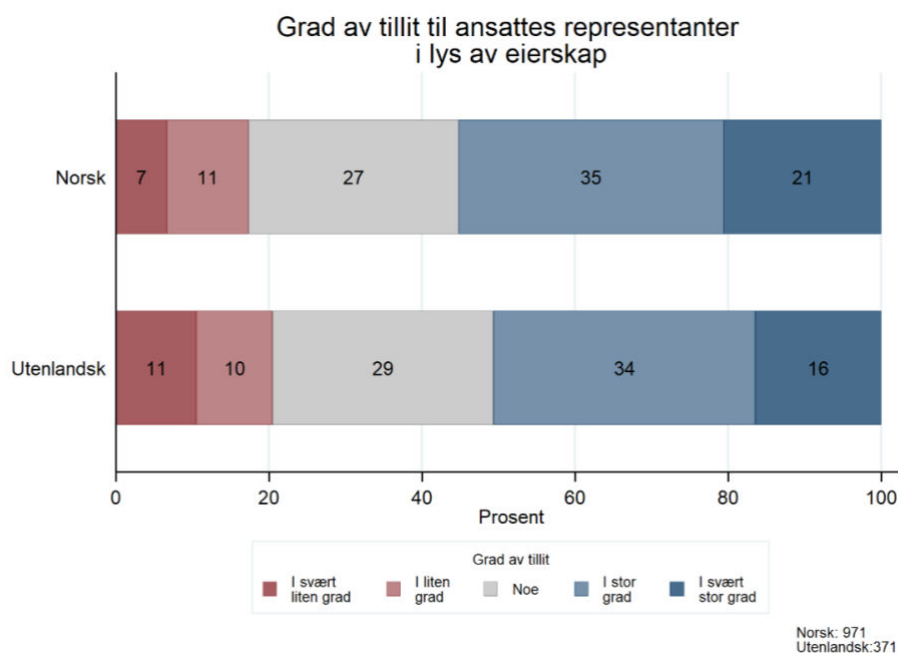
Vi konkluderer med at tillitsvalgte har en stor grad av tillit, ikke bare hos sine medlemmer, men i arbeidslivet generelt. Det er også ganske store deler av ansatte som stoler på fagforeningenes sakshåndtering i de fleste bransjene.

### 6.2.4 Tillit til tillitsvalgte og fagforeninger i lys av eierskap

Det er en klar tendens til at utenlandske investorer kjøper seg opp i norske selskap og bedrifter. Medbestemmelsesbarometeret 2016 – 2018 har vist at ansatte i norske virksomheter der den dominerende eieren er utenlandsk har de formelle bedriftsdemokratiske ordningene på plass i omtrent samme grad som virksomheter med norske eiere. Vi finner likevel at ansatte i utenlandsk eide virksomheter har en lavere grad av innflytelse på arbeidssituasjonen, arbeidsorganiseringen og organiseringen av virksomheten. Det vil si at virksomheter med utenlandske eiere praktiserer ordningene annerledes enn det norskeide virksomheter gjør. Her ser vi på tillitsrelasjonene ut fra

eierskap. Vi bruker fortsatt de to indeksene for «tillit til tillitsvalgte» og «tillit til fagforeningens sakshåndtering», men analysen gjelder kun for privat sektor.

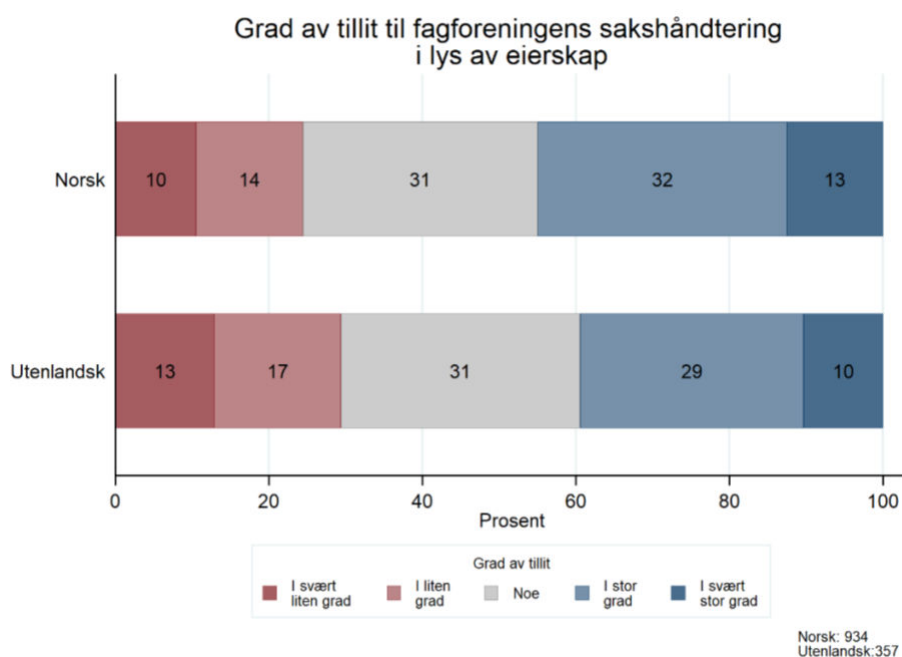
Figur 6.9: Grad av tillit til ansattes representanter i lys av eierskap



Ansattes tillit til tillitsvalgte er lavere i de utenlandsk eide virksomhetene enn i de norskeide. I de norskeide virksomhetene er det 57 prosent som har stor tillit (de som skårer 4 eller 5 på skalaen), mot 52 i de utenlandskeide virksomhetene. Forskjellen er ikke så stor, og når vi ser nærmere på underspørsmålene i indeksen blir bildet det samme, ansatte i de utenlandske virksomhetene skårer litt lavere på tillit til tillitsvalgte enn i norske.

Figuren nedenfor viser forskjellen i å stole på fagforeninger i henholdsvis norskeide og utenlandsk eide private virksomheter i Norge.

Figur 6.10: Grad av tillit til fagforeningens sakshåndtering i lys av eierskap

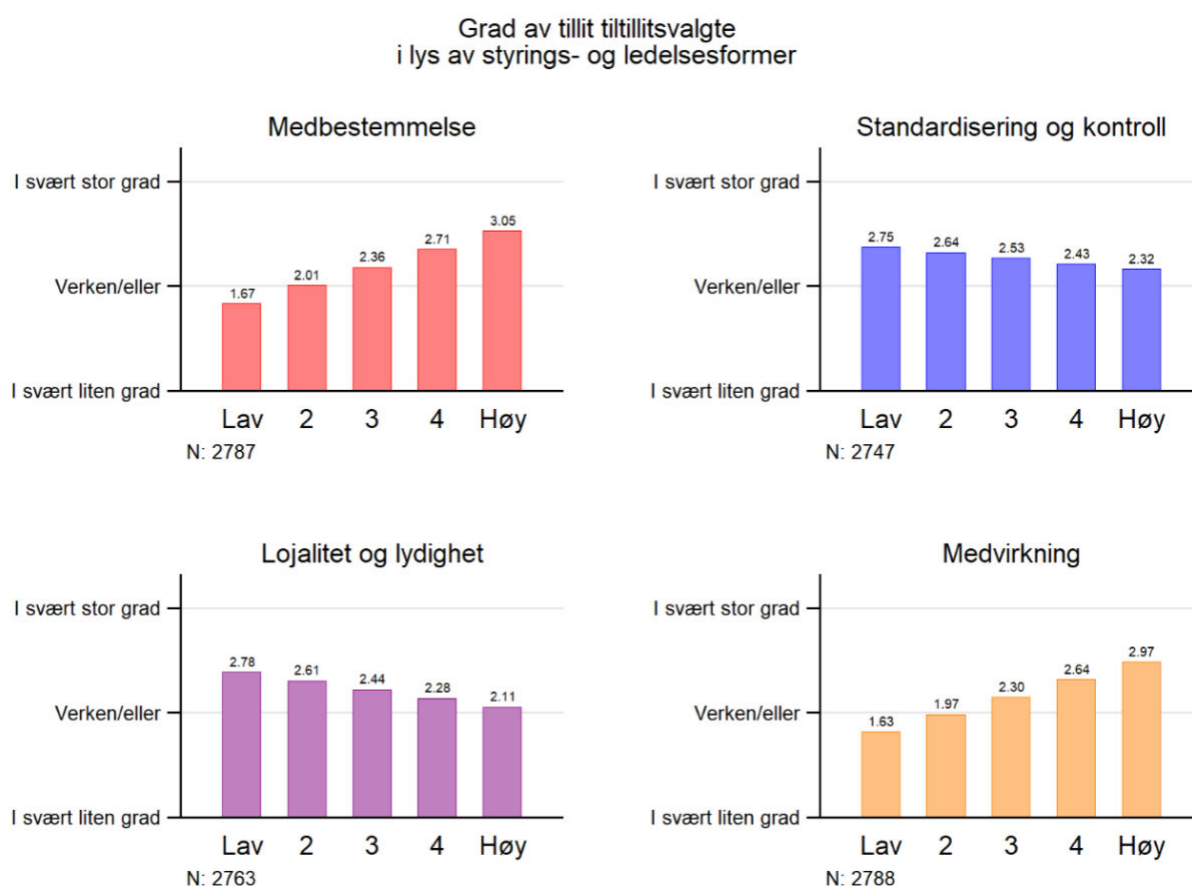


Vi får det samme bildet som for tillitsvalgte. Det er en lavere andel ansatte som stoler på fagforeninger i utenlandsk eide virksomheter enn i norskeide. Når vi analyserer variasjonene i de spørsmålene som indeksene er satt sammen av, er det gjennomgående at ansatte i norskeide virksomheter i noe større grad stoler på fagforeningenes evne til å håndtere produktivitetsspørsmål, arbeidsorganisering, lønn og lønnsforhandlinger, HMS og utdanning og opplæring.

### 6.3 Styringsformer og fagbevegelsens rolle

I dette avsnittet tester vi sammenhengen mellom de fire styringsformene og tilliten til tillitsvalgte og fagforeninger. Resultatene er basert på en bivariat regresjonsanalyse mellom de kontinuerlige målene på henholdsvis tillit til ansattes representanter på den ene siden, og hver enkelt av skalaene for medbestemmelse, standardisering og kontroll, lojalitet og lydighet og medvirkning på den andre siden. Figur 6.11 viser regresjonskoeffisientene grafisk.

Figur 6.11: Grad av tillit til ansattes representanter i lys av styrings- og ledelsesform



Figuren støtter antakelsen om en sammenheng mellom individualisering og tillit på denne måten: Tilliten til ansattes representanter viser en statistisk signifikant negativ korrelasjon med standardisering og kontroll, en svak, signifikant negativ korrelasjon med lojalitet og forpliktelse. Begge disse styringsformene har vokst fram fra 1990-tallet og framover i kjølvannet av CG og NPM (Hvid og Falkum, 2019). Lojalitet og forpliktelse er den styringsformen som forutsetter en individualisering av relasjonene mellom ansatte og ledere i størst grad. Derfor er den negative sammenhengen til «tillit til tillitsvalgte» og «å stole på fagforeningene» sterkere enn for standardisering og kontroll, som er en styringsform som gjør relasjonene mellom ansatte og ledere mindre viktige.

Som forventet er de «norske» styringsformene medbestemmelse og medvirkning moderat positivt og signifikant korrelert med 'tillit til tillitsvalgte' og til det å 'stole på fagforeninger'. Fagforeninger

og tillitsvalgte har viktige roller i den norske varianten av bedriftsdemokratiske organisasjons- og ledelsesformer. Standardisering og kontroll og lojalitet og lydighet er sterkt negativt og signifikant korrelert med medbestemmelse og medvirkning.

Vi har undersøkt spørsmålene som ikke inngår i indeksen enkeltvis, og det er særlig interessant å se hvor sterkt gjennomsnittskåren på påstanden «tillitsvalgte blir ofte gisler for ledelsens avgjørelser» henger positivt sammen med graden av standardisering og kontroll og graden av lojalitet og forpliktelse som styringsformer. Dette tolker vi som enda et tegn på at disse styringsformene har klare autoritære trekk sammenliknet med medbestemmelse og medvirkning.

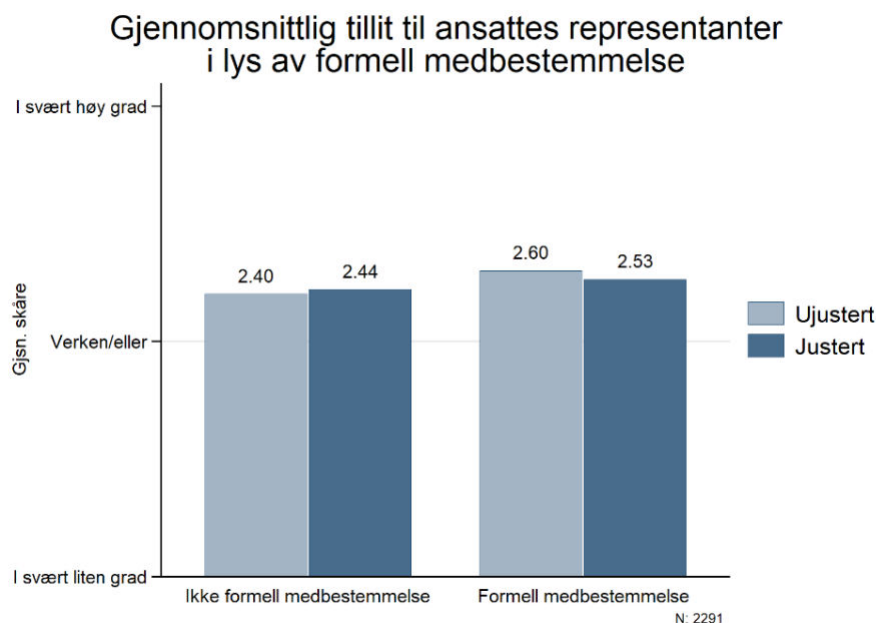
En tilsvarende analyse som den i figur 6.11 for tillit til fagforeningens sakshåndtering viser tilsvarende mønster. Størrelsen på korrelasjonen er omtrent identisk.

#### 6.4.2 Tillit til ansattes representanter i lys av formelle medbestemmelsesordninger på arbeidsplassen

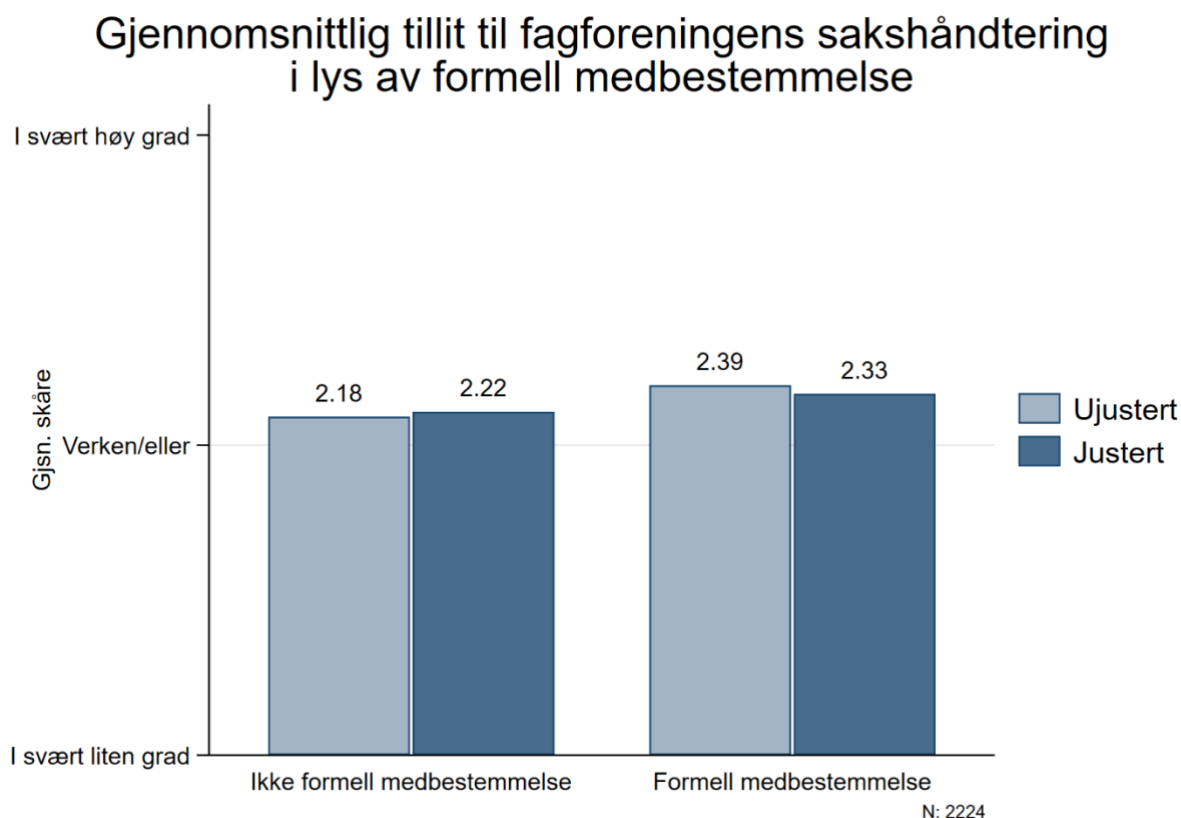
Ansatte som svarer ja til spørsmålet om hvorvidt arbeidsplassen praktiserer formell medbestemmelse har høyere grad av tillit til sine tillitsvalgte, enn de som svarer nei, eller ikke vet, om så er tilfellet.

De ujusterte tallene viser forskjell i gjennomsnitt på de som svarer «ja» og «nei/vet ikke» på spørsmål om formell medbestemmelse. De justerte tallene viser forskjellen etter at vi også har kontrollert analysen for styrings- og ledelsesform, sektor, bransje og bedriftsstørrelse. Det er en mindre forskjell i den justerte analysen.

Figur 6.12 Gjennomsnittlig tillit til ansattes representanter i lys av formell medbestemmelse



Figur 6.13 Gjennomsnittlig tillit til fagforeningens sakshåndtering i lys av formell medbestemmelse



Ansatte som svarer ja til spørsmålet om hvorvidt arbeidsplassen praktiserer formell medbestemmelse er mer villige til å stole på at fagforeningen kan håndtere saksområder på deres vegne, enn de som svarer nei, eller ikke vet. De ujusterte tallene viser forskjell i gjennomsnitt på de som svarer «ja» og «nei/vet ikke» på spørsmål om formell medbestemmelse. De justerte tallene viser forskjellen etter at vi også har kontrollert analysen for styrings- og ledelsesform, sektor, bransje og bedriftsstørrelse. Det er en mindre forskjell i den justerte analysen.

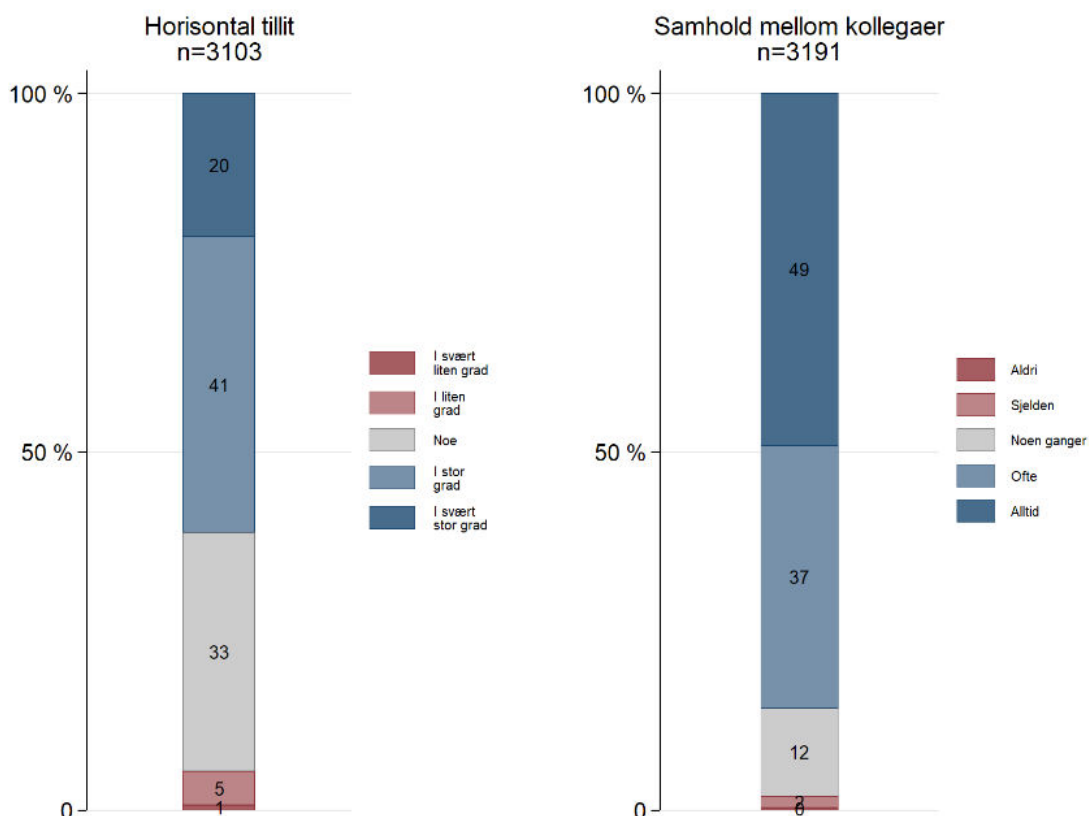
Det er interessant at kunnskap om formell medbestemmelse på arbeidsplassen – dvs. om de ansatte vet at ledelsen og fagforeningene, ved tillitsvalgte, har formaliserte møter hvor nettopp diskuterer saker som faller innunder fagforeningenes arbeidsområder, tross alt betyr lite for om man er villig til å stole på fagforeningens evne til å håndtere sakene på ens vegne.

Når det gjelder hvilke saker arbeidstakerne stoler på at fagforeningen kan håndtere på deres vegne, så ser vi at ansatte med formelle medbestemmelsesorgan har høyere tillit til å la fagforeningene håndtere saker vedrørende arbeidsorganisering, fleksibilitet og arbeidstid og HMS enn de som ikke har, eller ikke vet om de har, formelle medbestemmelsesorgan. Dette er typiske saker som angår arbeidsforholdet og avgjøres på arbeidsplassen. Mens saker som produktivitet, lønn og lønnsforhandlinger og utdanning og opplæring ikke får større tilslutning blant de med formelle medbestemmelsesorgan.

## 7 Tillit til kollegaer og opplevelse av samhold på arbeidsplassen

Opplevelsen av samhold mellom kollegaene og tilliten mellom ansatte (horisontal tillit) er i hovedsak god på norske arbeidsplasser. Det er noe høyere gjennomsnitt for skalaen samhold mellom kollegaer, sammenlignet med skalaen for tillit mellom ansatte.

Figur 7.1 Svarfordeling på indeksen for horisontal tillit og indeksen for samhold mellom kollegaer



Skalaen for samhold mellom kollegaer består av spørsmålene: (1) er det en god atmosfære mellom deg og dine kollegaer? (2) samarbeider dere godt på jobben? Og (3) føler du deg som en del av et fellesskap på jobb?

Hver andre respondent svarer at det alltid er godt samhold på arbeidsplassen, mens nesten fire av ti sier at det ofte er godt samhold. 12 prosent svarer at det noen ganger er godt samhold. Det er tilnærmet ingen som svarer «aldri» eller «sjelden».

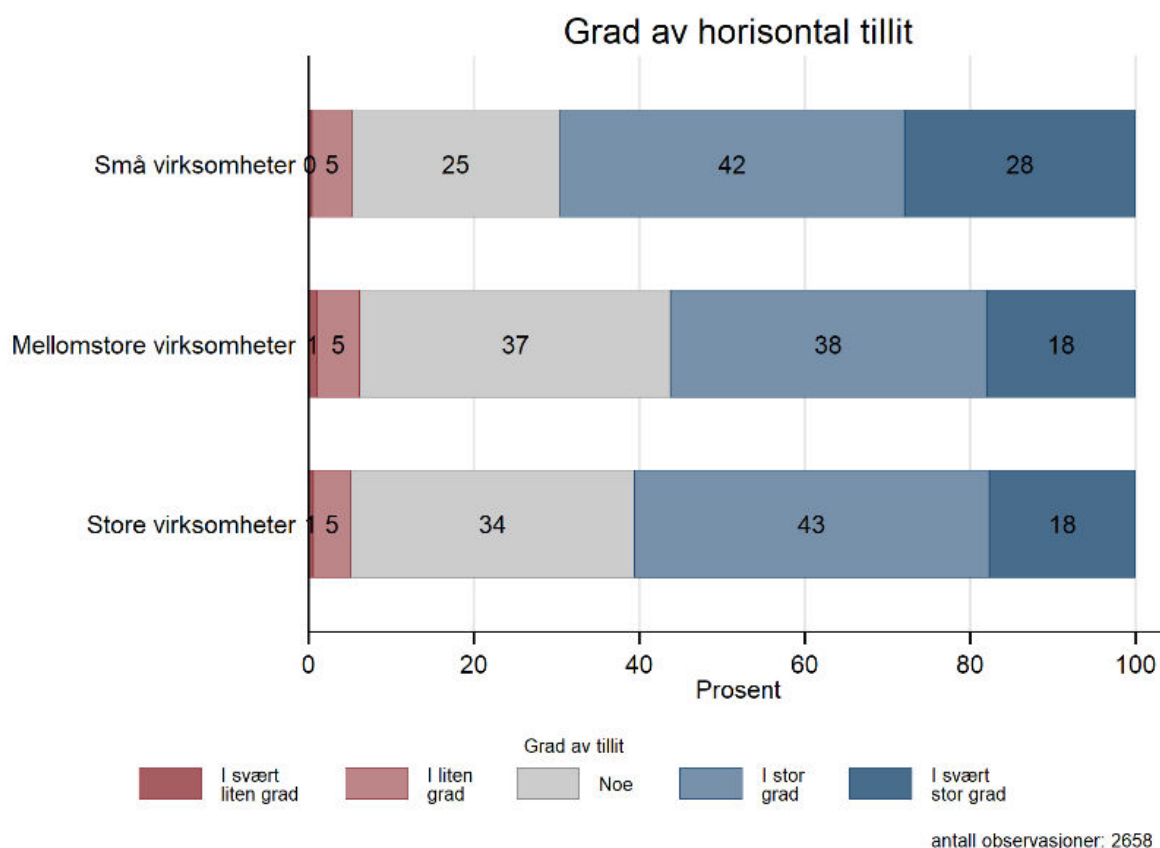
Skalaen for tillit mellom kollegaer består av spørsmålene: (1) Holder de ansatte tilbake informasjon fra hverandre? (2) Holder de ansatte tilbake informasjon fra ledelsen? Og (3) har de ansatte tillit til hverandre? Her svarer 20 prosent at det i svært stor grad er tillit mellom kollegaer, mens 41 prosent svarer i stor grad. 33 prosent opplever at det i noen grad er tillit på arbeidsplassen, mens seks prosent sier at det i liten eller svært liten grad er tillit mellom kollegaer.

## 7.1 Samhold mellom kollegaer i lys av bedriftsstørrelse, sektor, bransje og eierskap

### 7.1.1. Bedriftsstørrelse

Det er ingen forskjeller i graden av samhold på arbeidsplassen i små, mellomstore eller store virksomheter. Det betyr at størrelsen på arbeidsplassen ikke har betydning for hvorvidt man klarer å etablere gode kollegafelleskap. Vi ser derimot, at størrelse har betydning for hvorvidt det er høy grad av tillit mellom kollegaer eller ikke. I de små virksomhetene er det flere som oppgir at de i svært stor, eller stor grad har tillit til hverandre. Det kan handle om at tillitsspørsmålene omhandler informasjonsutveksling og gjensidig tillit. I større organisasjoner kan dette få dårligere kår.

Figur 7.2: Grad av tillit mellom kollegaer (horisontal tillit) i lys av virksomhetsstørrelse

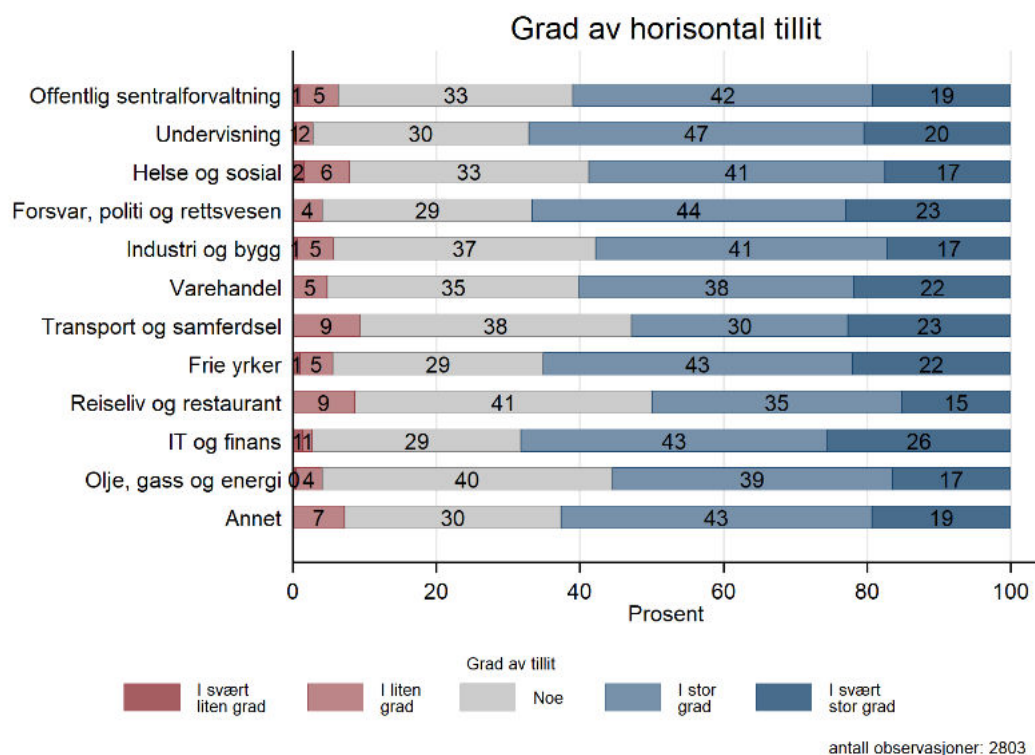


### 7.1.2. Sektor og bransje

Det er ingen forskjeller i rapportert grad av samhold eller tillit mellom kollegaer etter sektortilhørighet. Det vil si at mulighetene for å etablere gode kollegafelleskap og gjensidig tillit er tilnærmet like i privat sektor, offentlig sektor og i offentlig eide foretak. Det er heller ingen signifikante forskjeller i samhold mellom kollegaer på tvers av bransjer. Imidlertid ser vi at det er bransjeforskjeller i grad av rapportert tillit mellom kollegaer.



Figur 7.3: Grad av tillit mellom kollegaer (horisontal tillit) i lys av bransje



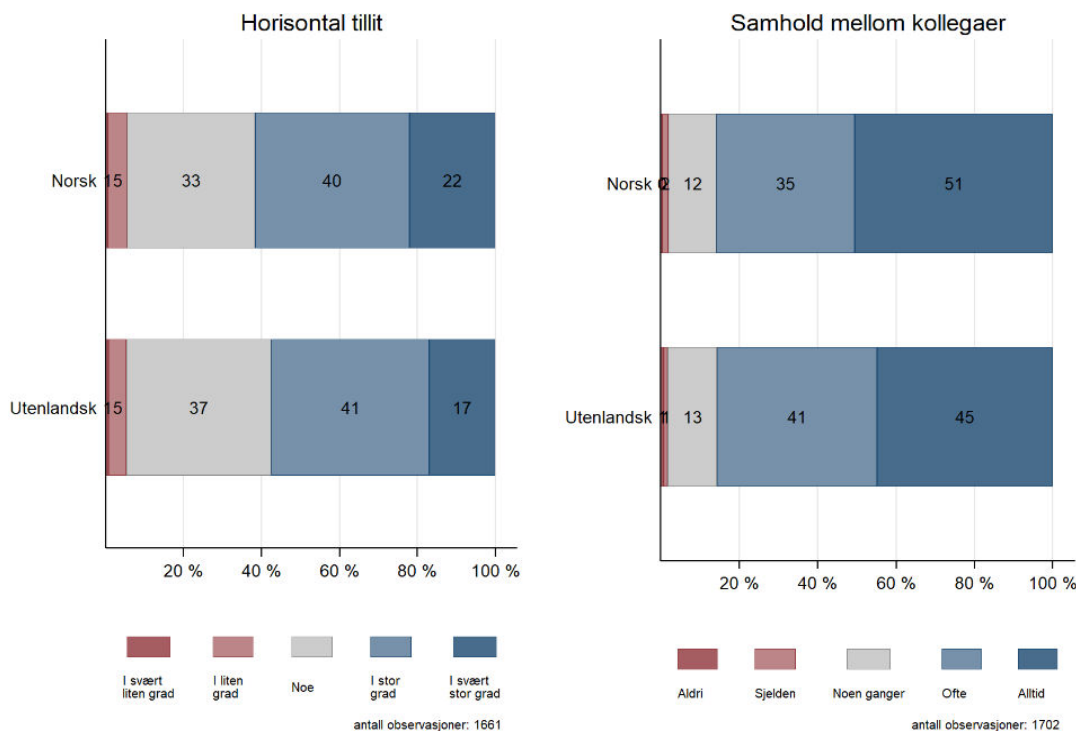
Tilliten er lavere i reiseliv og restaurant, olje, gass og energi, helse og sosial, industri og bygg og transport og samferdsel. Tilliten er høyest i undervisning, forsvar, politi og rettsvesen og i IT og finans. Forskjellen i andelen som svarer 'i svært stor grad' er 11 prosentpoeng mellom IT og finans og reiseliv og restaurant, og 9 prosentpoeng mellom IT og finans på den ene siden, og helse og sosial, industri og bygg og olje, gass og energi på den andre siden.

Det kan være flere årsaker til dette. En grunn kan være hvilke ansettelsesforhold som dominerer i de ulike sektorene. Dersom personer konkurrerer om ansettelse kan dette bidra til å redusere informasjonsutveksling og tillit. Imidlertid finner vi verken at midlertidige ansettelse eller deltid forklarer forskjellene. En annen forklaring kan være innflytelse på egen arbeidssituasjon. De som har en høy grad av innflytelse kan også være i en posisjon hvor de lettere kan etablere tillit til hverandre. Dette forklarer noe, men ikke all variasjon. Imidlertid finner vi, nok en gang, at styrings- og ledelsesform forklarer bransjeforskjellene. Forholdet mellom styrings- og ledelsesform og samhold og tillit mellom kollegaer kommer vi nærmere inn på i kapittel 7.2.

### 7.1.3. Samhold og tillit mellom kollegaer i lys av eierskap

For privat sektor har vi undersøkt om eierskap har betydning for grad av samhold på arbeidsplassen og tillit mellom kollegaer. Vi finner at begge forhold har bedre vilkår i norskeide virksomheter sammenlignet med utenlandskeide foretak.

Figur 7.4: Grad av tillit mellom kollegaer (horizontal tillit) og samhold sett i lys av eierskap (kun privat sektor)



Når det gjelder samhold mellom kollegaer er forskjellen i hovedsak mellom dem som svarer alltid og ofte. Det er noen flere i norskeide selskap som svarer alltid på spørsmålene som inngår i skalaen for samhold mellom kollegaer, mens ansatte i utenlandskeide foretak svarer ofte. For spørsmålene vedrørende tillit mellom kollegaer er det 22 prosent av ansatte i norskeide foretak som plasserer seg i toppen av skalaen, mens andelen i utenlandskeide foretak er 17 prosent. Forskjellen mellom eierform kan ikke forklares av at utenlandske foretak oftere er store, sammenlignet med norskeide foretak.

## 7.2 Samhold og tillit mellom kollegaer i lys av styrings- og ledelsesformer

Styrings- og ledelsesformene har gjennomgående vist seg å være betydningsfulle for å forklare variasjoner på arbeidsplassene. Det er også tilfellet når det gjelder grad av rapportert samhold og tillit mellom kollegaer.

Analysene som er presentert i figur 7.5. og 7.6. viser den gjennomsnittlige verdien på henholdsvis samhold mellom kollegaer og tillit mellom kollegaer per nivå av medbestemmelse, medvirkning, standardisering og kontroll og lojalitet og lydighet.<sup>7</sup>

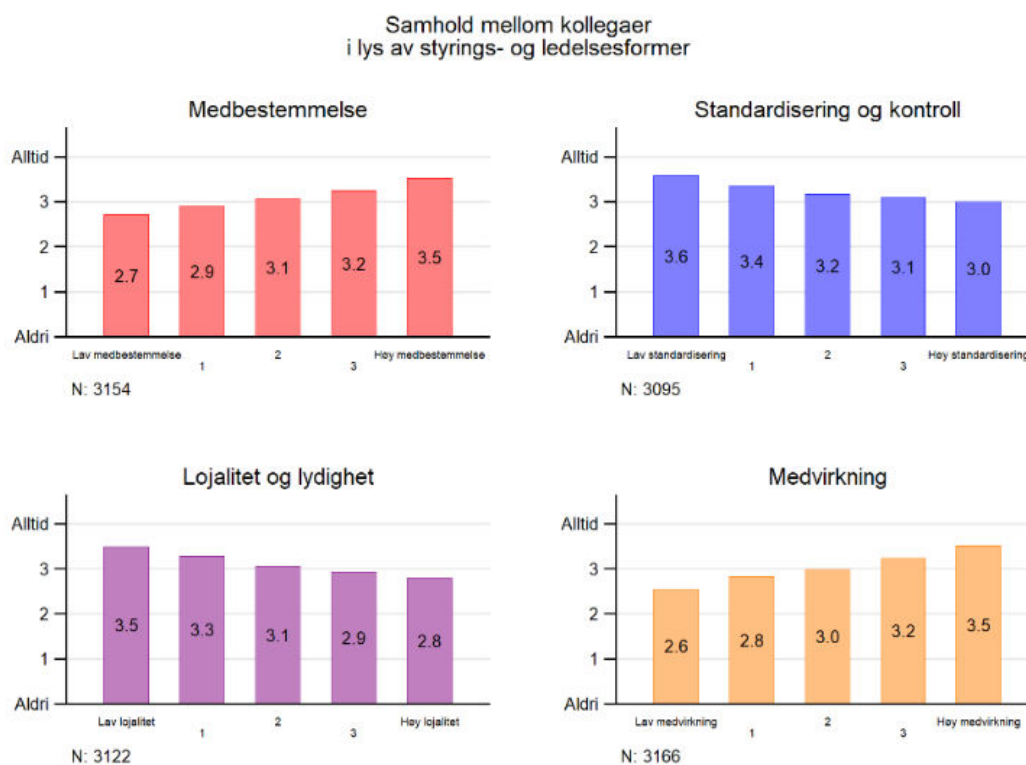
Det overordnede mønsteret er at både medbestemmelse og medvirkning er positivt assosiert med kollegasamhold. Det vil si at jo mer man har av den ene, jo mer har man også av den andre. Blant ansatte som har det laveste nivået av medbestemmelse og medvirkning er gjennomsnittsskåren på godt kollegiesamhold henholdsvis 2.6 og 2.7, på en skala fra 0 til 4. Det tilsvarer en verdi som ligger mellom frekvensene 'noen ganger' og 'ofte'. For de som har det høyeste nivået av medbestemmelse og medvirkning, er gjennomsnittsskåren 3.5. Det vil si at

<sup>7</sup> Figurene er basert på bivariate analyser mellom hhv. horisontal tillit og styrings- og ledelsesform, og samhold mellom kollegaer og styrings- og ledelsesform.

disse plasserer seg midt mellom 'ofte' og 'alltid'. Deres opplevelse av kollegasamhold er derfor bedre enn de som har mindre av disse styrings- og ledelsesformene.

Blant de som har det laveste nivået av standardisering og kontroll og lojalitet og lydighet er gjennomsnittsskåren på samhold mellom kollegaer henholdsvis 3.6 og 3.5, men faller til 3.0 og 2.8 blant de som har det høyeste nivået av disse styringsformene. Det vil si at bevegelsen mellom disse gruppene går fra å rapportere at de 'alltid' til 'ofte' opplever godt kollegasamhold, til at de 'ofte' opplever dette.

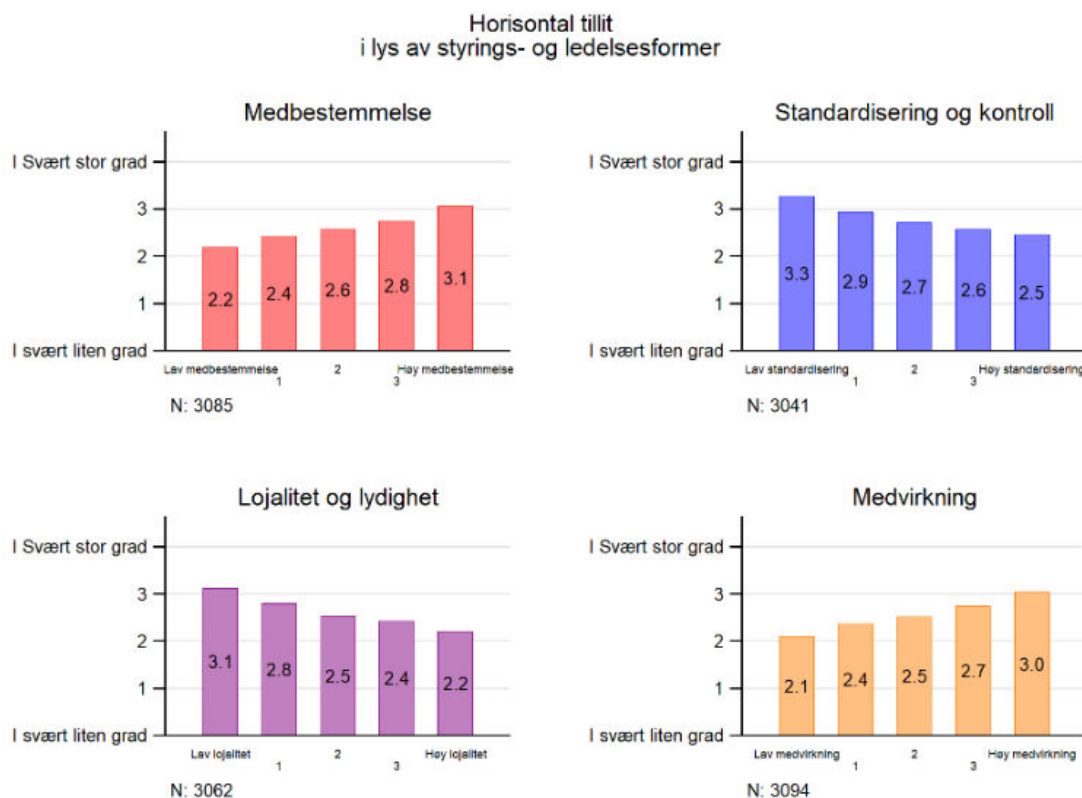
Figur 7.5: Sammenheng mellom samhold mellom kollegaer og styrings- og ledelsesformer



Figur 7.5 gir støtte for å si at samholdet på norske arbeidsplasser gjennomgående er godt, men at styrings- og ledelsesformene på arbeidsplassen også har betydning for hvordan arbeidstakerne forholder seg til hverandre, og hvordan de opplever mulighetene for å etablere gode faglige fellesskap, samarbeid og atmosfære.

Figur 7.6 viser forholdet mellom horisontal tillit og styrings-, og ledelsesform. Igjen viser analysen at medbestemmelse og medvirkning er positivt assosiert med tillit mellom kollegaer, mens standardisering og kontroll og lojalitet og lydighet er negativt assosiert med tillit. Det er en sterkere samvariasjon mellom variablene i denne analysen, sammenlignet med analysen for samhold mellom kollegaer.

Figur 7.6 Sammenhengen mellom tillit mellom kollegaer (horizontal tillit) og styrings- og ledelsesformer



Arbeidstakere som har det laveste nivået av medbestemmelse og medvirkning oppgir en gjennomsnittlig skåre på tillitsskalaen på henholdsvis 2.2 og 2.1. Disse gjennomsnittsverdiene ligger nært opptil svarkategorien 'i noen grad'. Blant de som har det høyeste nivået av medbestemmelse og medvirkning er gjennomsnittsverdien på tillit mellom kollegaer henholdsvis 3.1 og 3.0, som tilsvarer svarkategorien 'i stor grad'.

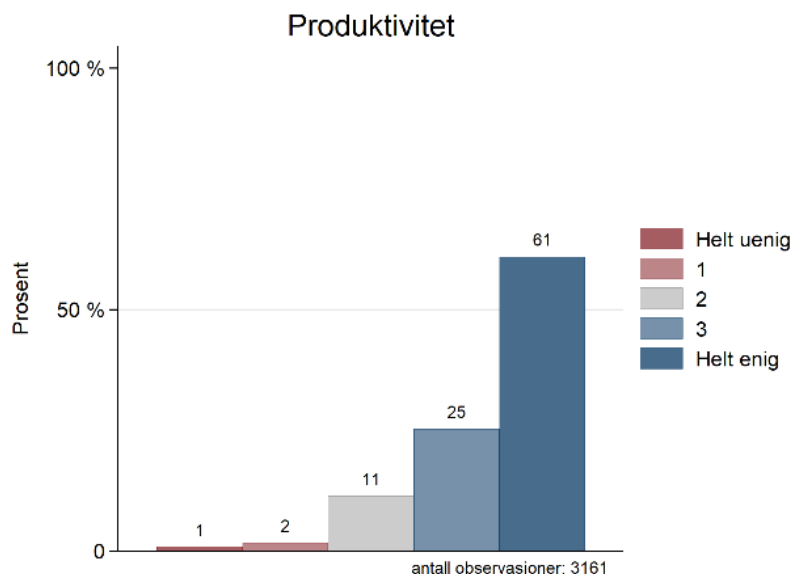
Arbeidstakere som har det laveste nivået av standardisering og kontroll og lojalitet og lydighet rapporterer en gjennomsnittlig verdi på tillit mellom kollegaer tilsvarende 3.3 og 3.1, som er omtrentlig tilsvarende svarkategorien 'i stor grad'. Blant de som har det høyeste nivået, er tilsvarende gjennomsnitt 2.5 og 2.2.

## 8 Produktivitet

En implikasjon av modellen for medbestemmelse i arbeidslivet, er at medbestemmelse skal lede til høyere produktivitet. Det gjør den, blant annet, ved å etablere tillit mellom ansatte og mellom ansatte og ledere (Nyhan, 2000).

I dette kapitlet undersøker vi sammenhengen mellom styrings- og ledelsesstil og produktivitet, og tillit og egenrapportert produktivitet.<sup>8</sup> Dette produktivitetsmålet omhandler kvalitet og intensitet, dvs. om alle er sysselsatt og om arbeidet gjennomføres med høy kvalitet.

Figur 8-1: Svarfordeling på indeksen for egenrapportert produktivitet i utvalget.



Figuren viser at flertallet, 61 prosent, avgir et svar som faller innenfor svarverdiene «helt enig». I analysene bruker vi den kontinuerlige skalaen, fra 0 til 4. Denne har et gjennomsnitt på 3,27 og et standardavvik på 0,73.

Vi har testet korrelasjonen mellom de virksomhetsrelaterte faktorene (sektor, bedriftsstørrelse og bransje) og produktivitet. Det var kun bransje som viste signifikante forskjeller. Produktivitetsmålet er lavest i transport og samferdsel, og høyest i undervisning. I de videre analysene kontrollerer vi derfor for bransjeforskjeller.

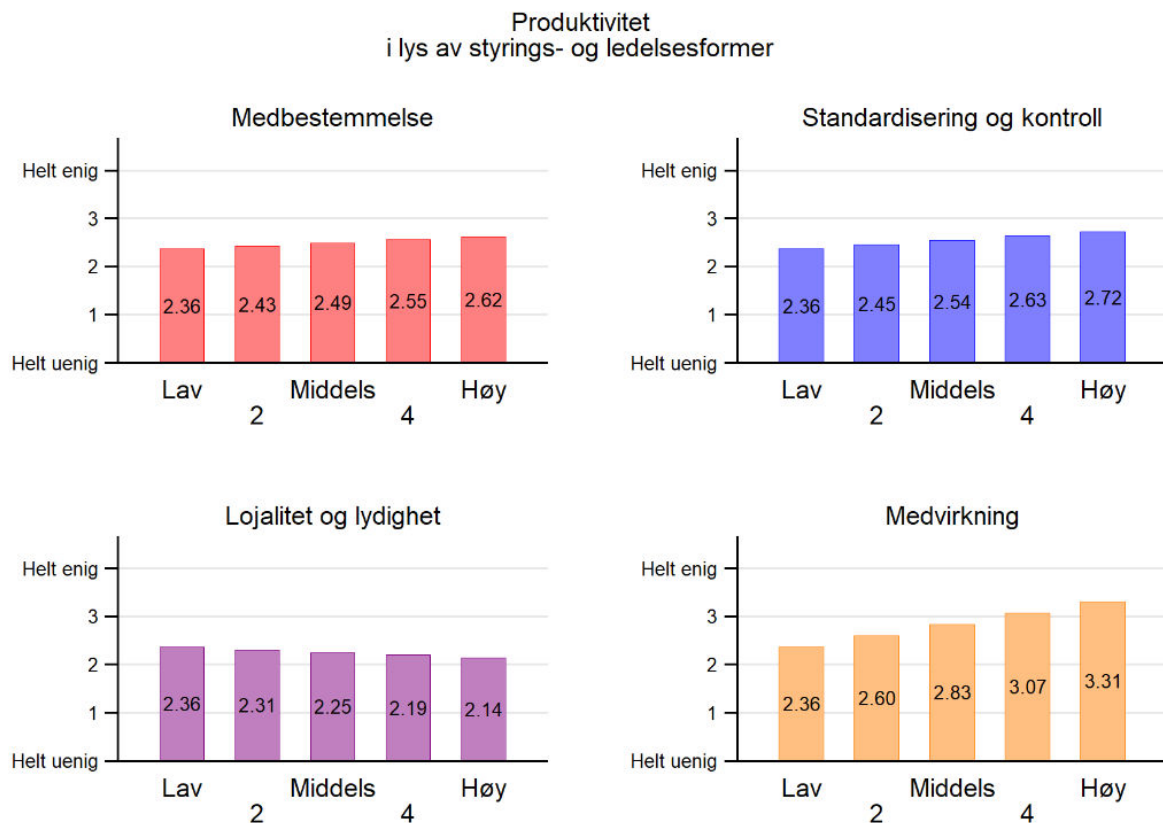
### 8.1 Betydningen av styrings- og ledelsesform for produktivitet

Styrings- og ledelsesform har betydning for produktivitet. Vi har analysert forholdet mellom styrings- og ledelsesform og produktivitet i en lineær regresjonsanalyse hvor vi har justert analysen for de fire styrings- og ledelsesformene, bedriftsstørrelse, sektor, bransje og respondentens høyeste utdanningsnivå.

Figur 8.2 viser gjennomsnittlig endring i produktivitet, per enhets økning i hver styrings- og ledelsesform, kontrollert for de andre variablene i modellen.

<sup>8</sup> Skalaen har vi hentet fra Nyhan (2000) og består av følgende spørsmål: (1) Alle i min seksjon/avdeling har nok å gjøre. Det er lite lediggang. (2) Kvalitet i arbeidet har høy prioritet blant ansatte i min seksjon/avdeling. (3) Alle yter sitt beste i min seksjon/avdeling.

Figur 8.2: Sammenheng mellom selvrapportert produktivitet og de fire styrings- og ledelsesformene.



N: 2585

Det er en moderat, positiv økning i produktivitet for hver enhets økning i medbestemmelse (+0.24), og en svak positiv økning i produktivitet for hver enhets økning i styringsformene medbestemmelse (+0.06) og standardisering og kontroll (+0.09). Det vil si at jo mer medarbeiderne sier at disse formene er tilstede, jo mer enige er de i utsagnene knyttet til produktivitet. Analysene er justert for bransje, bedriftsstørrelse, sektor og respondentenes eget utdanningsnivå. Det er en svak, negativ sammenheng mellom lojalitet og lydighet (-0.06) og produktivitet.

## 8.2 Betydningen av tillit for produktivitet

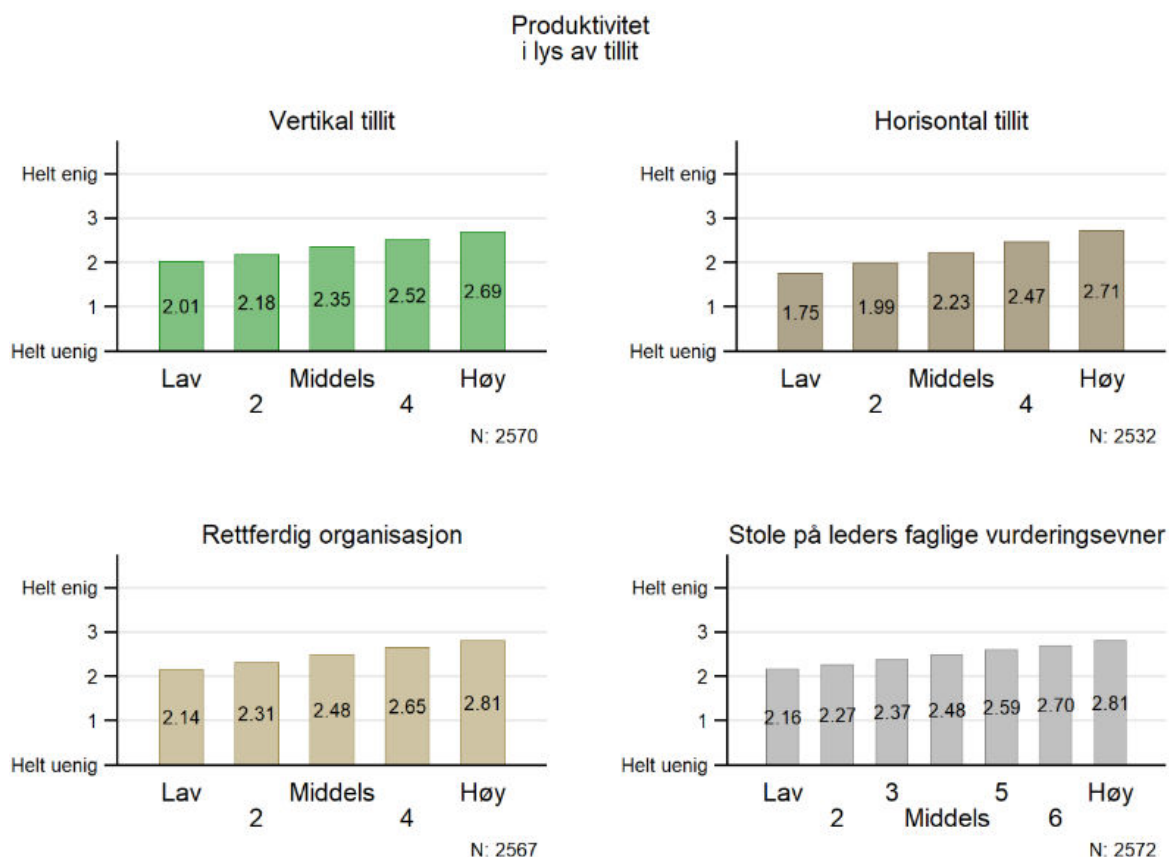
Tillit har betydning for produktivitet. I denne undersøkelsen finner vi at samtlige av målene på tillit er positivt assosiert med den egenrapporterte produktiviteten ved den ansattes avdeling eller seksjon.<sup>9</sup>

Vi har analysert forholdet mellom tillit og produktivitet i fire lineære regresjonsanalyser hvor vi har justert analysen for de fire tillitsformene (en i hver analyse). Kontrollvariablene er de fire styrings- og ledelsesformene, bedriftsstørrelse, sektor, bransje og respondentens høyeste utdanningsnivå. Det er signifikante sammenhenger mellom hver tillitsform og egenrapportert produktivitet.

Figur 8.3 viser gjennomsnittlig endring i produktivitet fordelt over hvert nivå av hver tillitsform, rangert fra lavt til høyt.

<sup>9</sup> Analysene er justert for styrings- og ledelsesform, bransje, bedriftsstørrelse, sektor og respondentenes eget utdanningsnivå.

Figur 8-3: Sammenheng mellom selvrapportert produktivitet og tillit mellom ansatte og ledelse (vertikal tillit), tillit mellom kollegaer (horisontal tillit), opplevelse av rettferdig organisasjon og villighet til å stole på leders faglige vurderingsevner



Det er en positiv økning i produktivitet for hver enhets økning i tillit mellom ledelse og ansatte (0.17), tillit mellom kollegaer (0.24) og opplevelse av rettferdighet i organisasjonen (0.17). Blant de som har det laveste, rapporterte nivået av hhv. tillit mellom ansatte og ledelse, tillit mellom kollegaer og opplevelse av rettferdig behandling i organisasjonen er den egenrapporterte produktiviteten på 2.01, 1.75 og 2.14. De tilsvarende verdiene blant dem som rapporterer det høyeste nivået av tillit er 2.69, 2.71 og 2.81. Økningen tilsvarer nesten ett helt poeng for tillit mellom kollegaer og 0,7 poeng for tillit mellom ledelse og ansatte og opplevelse av rettferdighet i organisasjonen.

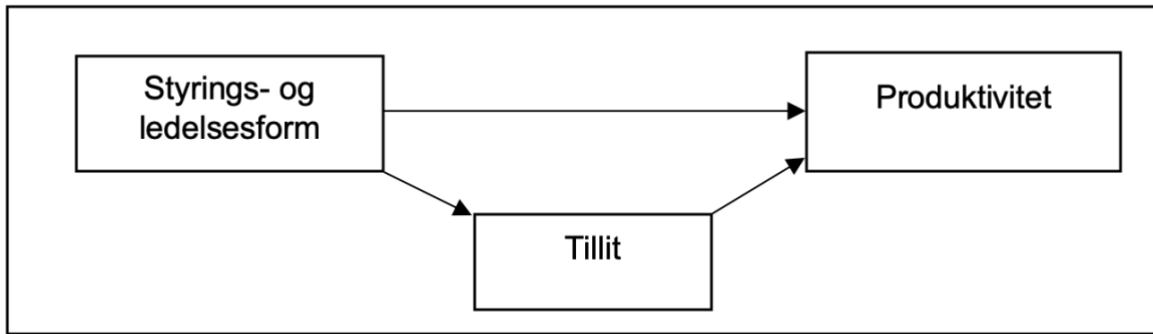
Jo mer man stoler på leders faglige vurderingsevner, jo mer produktiv oppgir man å være. Økningene tilsvarer 0,11 poeng i produktivitet per enhets økning i tillit til lederens faglige vurderingsevner.

### 8.3 Produktivitet, tillit og styrings- og ledelsesform

I dette kapitlet undersøker vi om styrings- og ledelsesformene påvirker produktiviteten gjennom å øke eller redusere tilliten. Analysene vår avdekker at det finnes en slik indirekte effekt av styrings- og ledelsesform på produktivitet.<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Alle de totale effektene er statistisk signifikante. Analysen er utført for hver tillitsform separat. Kontrollvariablene er bedriftsstørrelse, bransje, sektor og respondentenes utdanning.

Figur 8-4 En teoretisk modell over sammenhengene mellom styrings- og ledelsesform, tillit og produktivitet

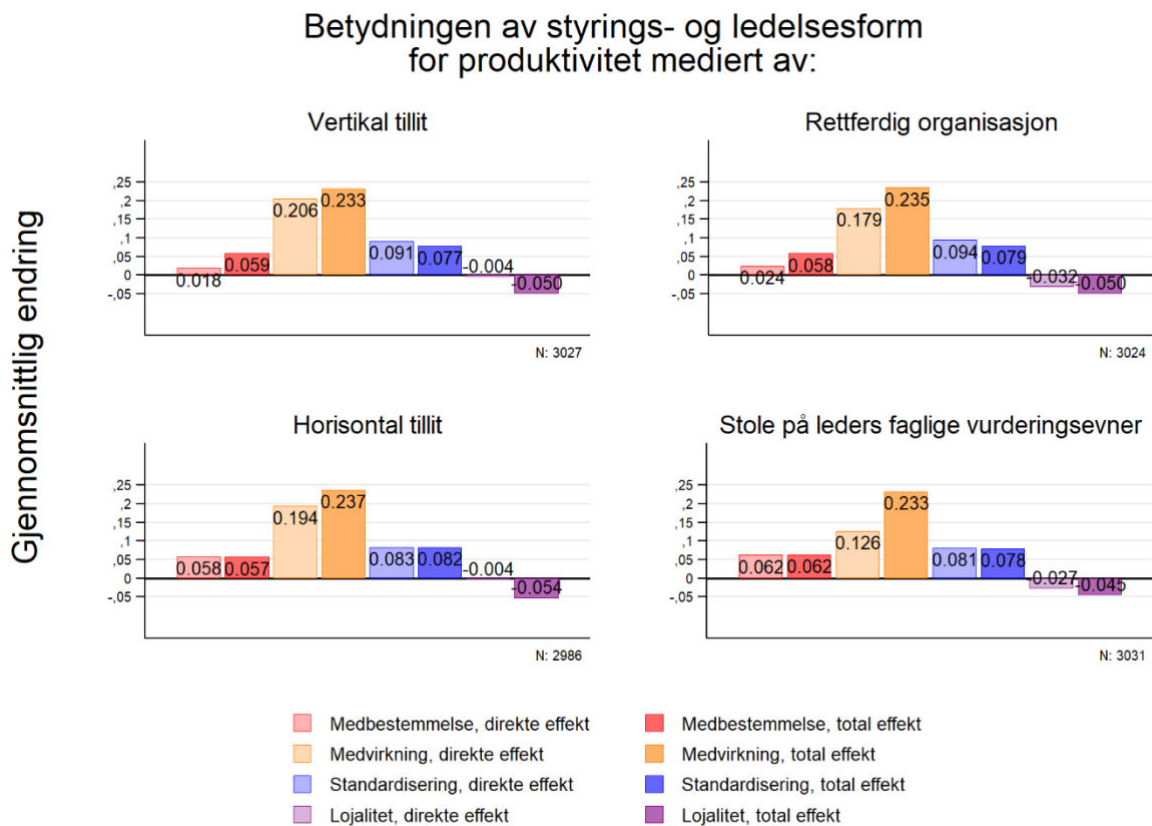


Vi har kjørt fire SEM-modeller. En for hver tillitsform. Kontrollvariablene er bedriftsstørrelse, sektor, bransje og respondentens høyeste utdanningsnivå.

De direkte effektene i modellen, dvs. fra styrings- og ledelsesform til produktivitet og fra tillit til produktivitet er undersøkt i de to foregående delkapitlene. Der etablerte vi at både tillit og tre av fire styrings- og ledelsesformer var assosiert med høyere grad av produktivitet, ettersom lojalitet og lydighet er assosiert med lavere grad av produktivitet.

De lyse fargene viser den direkte effekten av styrings- og ledelsesform for produktivitet. De mørke fargene viser den totale effekten av styrings- og ledelsesform for produktivitet. Den totale effekten er den direkte effekten av styrings- og ledelsesform, pluss den indirekte effekten som oppstår ved at styrings- og ledelsesform påvirker tillit som igjen påvirker produktivitet.

Figur 8-5: Direkte og totale effekter av styrings- og ledelsesform for egenrapportert produktivitet.





Analysen viser at både medbestemmelse og medvirkning får en sterkere, positiv betydning for produktivitet, når vi også tar høyde for at disse styrings- og ledelsesformene fører til mer tillit i organisasjonen. Imidlertid er den direkte og totale betydningen av medbestemmelse for produktivitet omtrent lik for horisontal tillit, som henviser til tillit mellom kollegaer, og for viljen til å stole på leders faglige vurderingsevner.

Vi ser en sterkere total betydning for produktivitet, når medvirkning virker gjennom alle fire tillitsformene. Den er imidlertid sterkest for viljen til å stole på leders faglige vurderingsevner. Det kan ha med å gjøre at denne formen for tillit er spesielt viktig, ettersom medvirkning er individuelt orientert til relasjonene mellom den ansatte og dens nærmeste leder.

Det er ingen, eller kun små endringer i sammenhengen mellom standardisering og kontroll og produktivitet når vi også tar høyde for at standardisering og kontroll kan påvirke produktiviteten indirekte ved å øke eller redusere tillitsnivået i virksomheten.

For lojalitet og lydighet er det er liten eller ingen direkte sammenheng med produktivitet, men derimot observerer vi en signifikant lavere egenrapportert produktivitet etter at vi har inkludert den negative påvirkningen styringsformen lojalitet og lydighet har på tillit i virksomheten.

## 8.4 Teknologi og produktivitet

Når digitale løsninger blir stadig vanligere i arbeidslivet, er det interessant å se nærmere på hvordan ansatte vurderer bruken av digitale løsninger opp mot produktivitet i virksomheter som har implementert digitale løsninger, dvs. at de ansatte svarer bekreftende på at virksomheten bruker digitale løsninger til å føre kontroll med arbeidsoppgavene.

Vi har utført tre lineære regresjonsanalyser av sammenhengen mellom produktivitet og ansattes vurdering av konsekvensene av digital kontroll med arbeidsoppgaver. Vi har tatt inn flere og flere kontrollvariabler for å forklare sammenhengene. Resultatet fra analysene er presentert i tabell 8-1.

Det er bemerkelsesverdig at de to første påstandene, «Det er avklart mellom ledelsen og ansatte hva informasjonen skal brukes til» og «Jeg har tillit til at ledelsen ikke misbruker personlig informasjon» er positivt korrelert med produktivitet. Den er også det etter at vi har justert analysen for virksomhetsrelaterte kjennetegn og styrings- og ledelsesform og tillit. Det tyder på at implementering som har et avklart formål, og hvor data brukes i tråd med avtalen, kan understøtte produktivitet.

Tabell 8-1: Korrelasjon mellom produktivitet og implementering av digitale løsninger.

|  | Produktivitet | Produktivitet | Produktivitet |
|--|---------------|---------------|---------------|
| Det er avklart mellom ledelsen og ansatte hva informasjonen skal brukes til        | 0,100***      | 0,093***      | 0,088***      |
| Jeg har tillit til at ledelsen ikke misbruker personlig informasjon                | 0,125***      | 0,083**       | 0,061*        |
| Informasjonsinnhenting bidrar til en kontrollorientert kultur ved min arbeidsplass | 0,028         | 0,044*        | 0,042*        |
| Informasjonsinnhenting begrenser min mulighet til å utøve faget mitt               | -0,027        | -0,017        | -0,010        |
| Informasjonsinnhenting bidrar til økt produktivitet                                | 0,023         | 0,006         | -0,004        |
| Kontrollert for styrings- og ledelsesform, størrelse, bransje, sektor og utdanning |               | Ja            | Ja            |
| Kontrollert for tillit i organisasjonen  |               |               | Ja            |
| Antall N   | 974           | 806           | 799           |

Signifikansnivå \*  $\leq 0,05$ , \*\*  $\leq 0,01$ , \*\*\*  $\leq 0,001$

Etter at analysen er justert for virksomhetskjennetegn, styrings- og ledelsesform og tillit trer det også fram en signifikant, positiv korrelasjon mellom påstanden «Informasjonsinnhenting bidrar til en kontrollorientert kultur ved min arbeidsplass» og produktivitet. Det kan jo hende at man blir mer produktiv av å ha noen digitale øyne i nakken, men betydningen er relativt sett lavere enn for de to tillitsbaserte påstandene i analysen.

## 9 Avslutning

Som nevnt innledningsvis er de fire styrings- og ledelsesformene teoretiske idealmodeller ut fra antakelser om hvordan man best mulig oppnår resultater gjennom organisering, ressursutnyttelse, kontroll og påvirkning av ansatte og resultater. I denne sammenheng står *tillit* og *kontroll* sentralt fordi tillit både genereres og konstitueres gjennom styrings- og ledelsesformene. Selv om Norge har svært høy sosial tillit og tillit til institusjoner, er tilliten noe vi ikke kan ta for gitt. Tillit kan betraktes som limet i den norske modellen, og hvis limet løsner, kan modellene falle fra hverandre.

I denne rapporten har vi vist hvordan ansattes tillit til ledelsen og ledelsens tillit til ansatte, vertikal tillit, og horisontal tillit, mellom kolleger og til ansattes representanter og fagforeninger, er høy i norske virksomheter. Alle formene for tillit har best vilkår der det praktiseres medbestemmelse og medvirkning, både som formelle rettigheter for ansatte og som styringsformer i virksomhetene. Både organiserte og uorganiserte uttrykker tillit til de ansattes representanter og fagforeningenes arbeid.

### Vertikal og horisontal tillit og styringsformer

Bruken av digital kontroll er størst i virksomheter der styringsformene standardisering og kontroll og lojalitet og lydighet skårer høyt, og den er mindre i virksomheter der medbestemmelse og medvirkning dominerer. Tillitsrelasjonene er sterkere i virksomheter der medbestemmelse og medvirkning skårer høyt som styringsform. Dette bekrefter at de særnorske styringsformene fremmer tillitsrelasjoner i arbeidslivet. Dette gjelder både den vertikale og gjensidige tilliten mellom ledelse og ansatte og den horisontale tilliten mellom ledere på ulike nivå, og mellom ansatte i kollegialt samhold. Styringsformen standardisering og kontroll vil per definisjon fremme bruk av digitaliserte verktøy for måling av avvik i produksjonen, individuelle prestasjoner og resultater i virksomheten. Som styringsverktøy er ikke standardisering like avhengig av hverken sosiale relasjoner eller tillit mellom aktørene på arbeidsplassene, ettersom standardene bestemmer hvem som skal gjøre hva, hvordan, hvor, når og sammen med hvem. Kontrollmekanismene kan erstatte behovene for tillit for å få arbeidsorganisasjonen til å virke. Vi finner en negativ sammenheng mellom styringsformen standardisering og kontroll og både vertikal og horisontal tillit på arbeidsplassene.

### Tillitsformer i ulike bransjer

Tilliten til leders faglighet og faglige forståelse er *lavest blant ansatte i helse- og sosialtjenestene, fulgt av ansatte i transport og samferdsel og olje, gass og energi*. Tilliten til ledernes faglighet og faglige forståelse er høyest blant ansatte i undervisning og i IT og finans.

Politiet og ansatte i statsaksjeselskapene rapporterer om signifikant lavere tillit mellom ledere og ansatte sammenlignet med ansatte i UH-sektoren, med forbehold om lave svarandeler i den siste. Vi ser det samme blant ansatte i helseforetakene, noe som gjør det nærliggende å stille spørsmål om New Public Management-inspirerte reformer i disse tre sektorene har påvirket tilliten mellom ledere og ansatte i negativ retning.

I figur 4.6 viste vi at alle de statlige områdene plasserer seg mellom «noe» og «i stor grad» på spørsmålet om tillit mellom ledere og ansatte. Statsaksjeselskapene har den laveste gjennomsnittsskåren, og skiller seg signifikant fra UH-sektoren og departementer og direktorat, som skårer høyest på dette tillitsmålet. Statsaksjeselskapene er de privatiserte offentlige tjenestene der staten er dominerende eiere.

### Tillit, rettferdighet og innflytelse

Jo mer *innflytelse arbeidstakerne har på mengden arbeid de utfører, kvaliteten i arbeidet de gjør* og de to kombinert, jo mer rettferdig oppfatter de organisasjonen. Med andre ord gir

arbeidstakernes sterke innflytelse på mengde og kvalitet i arbeid opplevelsen av å være en del av en rettferdig organisasjon hvor de har grunn til å vise lederne tillit. Dette betyr at den norske samarbeidsmodellen, med vekt på medbestemmelse og medvirkning, bidrar til større prosessuell likhet og mer rettferdig opplevelse av hvordan resultatene fordeles mellom aktørene i virksomheten.

Dette betyr også at *innflytelse er viktigere for tillit til ledelsen enn det å ha personalansvar*. Vi finner ingen tilleggseffekt av å ha personallederansvar utover det å ha innflytelse over arbeidet. Dette funnet indikerer at ansattes tillit til ledelsen kan økes hvis de ansatte får større påvirkning på mengde og kvalitet i arbeidet. Det å gi ansatte økt innflytelse på arbeidet innebærer å vise dem tillit. Med andre ord: «tillit avler tillit».

Videre har ledere med personalansvar (mellomledere) også mer tillit til ledernes faglige forståelse sammenlignet med arbeidstakere uten personalansvar. Vi finner vi at jo mer innflytelse arbeidstakerne har på *mengden arbeid de utfører, kvaliteten i arbeidet de gjør og de to kombinert*, jo høyere grad av tillit til ledernes faglige forståelse oppgir de å ha. Sammenhengen mellom innflytelsesmålene og tillit er signifikant, men betydelig sterkere for innflytelse på *kvaliteten i arbeidet*.

## Gjensidig tillit mellom ledelse i de fire styringsformene

Sammenhengen mellom *tillit mellom ledere og ansatte*, og de fire styringsformene er positiv for medbestemmelse og medvirkning, og negativ for standardisering og kontroll og lojalitet og lydighet. Det vil si at *jo mer medbestemmelse og medvirkning som arbeidstakere oppgir å ha, jo høyere tillit mellom ledere og ansatte rapporterer de å ha*.

Sammenhengen er motsatt for styringsformene lojalitet og lydighet og standardisering og kontroll. *Jo sterkere opplevelsen av standardisering og kontroll eller lojalitet og lydighet, jo mindre tillit rapporteres det å være*. Vi finner en moderat til sterk statistisk korrelasjon mellom styrings- og ledelsesform og grad av tillit mellom ledere og ansatte. Dette indikerer at det norske bedriftsdemokratiet oppfattes som rettferdig.

Disse tallene viser at de to styringsformene standardisering og kontroll og lojalitet og lydighet henger negativt sammen med den vertikale tilliten fra ansatte til ledelse og eiere. Disse to styringsformene er utviklet og praktisert i kjølvannet av nyliberalismen som startet tidlig på 1980-tallet. I Norge har disse styringsregimene blomstret opp fra begynnelsen av 2000-tallet til i dag (Falkum, 2020). Standardisering og kontroll og Lojalitet og lydighet fikk en klar boost etter finanskrisen i 2008 og etter oljeprisfallet i 2014. Begge disse økonomiske krisene bidro til et mye sterkere fokus på kostnadskontroll og å hindre at noe liknende skulle skje igjen.

## Tillit til lederes faglige forståelse i de fire styringsformene

*Tillit til ledelsens faglige forståelse* henger sammen med styring og ledelse: *høy grad av henholdsvis medbestemmelse og medvirkning gir høy tillit til ledelsens faglige forståelse, mens høy grad av standardisering og kontroll, samt lojalitet og lydighet gir lav tillit til ledelsens forståelse*.

Funnene våre viser at *tillit til ledelsens faglige forståelse påvirkes av styring og ledelsesmodell*. Modellene gir i ulik grad rom for å spille ut ledernes faglige kompetanse. Mens en leder som jobber innenfor et sterkt standardisert og kontrollorientert system kanskje ikke opplever handlingsrom til å bruke sin faglige kompetanse, kan en leder som jobber innenfor et mer medbestemmelses og medvirkningsorientert system i større grad komme i dialog med ansatte om faglige problemstillinger – og dermed få forankret veivalg.

Forskning viser at det ofte ikke er noen sammenheng mellom lederatferd og resultater. Styringsverktøy kan utkonkurrere lederes virkemidler for å påvirke medarbeiderne (Ladegård

2010, s. 208). For eksempel kan en leder som har klare mål og gode relasjoner til sine ansatte oppleve at strukturer og regler hemmer hans/hennes muligheter til å skape resultater. Dette er muligens særlig tilfelle i offentlig sektor som er sterkt preget av både politisk og byråkratisk styring, og hvor ledere kan oppleve at strukturer og regler hemmer mulighetene for reell ledelse (Wathne 2015).

## Formell medbestemmelse og gjensidig tillit mellom ledelse og ansatte

Både ledere og andre ansatte som oppgir å ha formelle medbestemmelsesorgan på arbeidsplassen (IDF/BU/Administrasjonsutvalg) har signifikant høyere grad av tillit til hverandre i offentlig sektor.

I privat sektor har medbestemmelsesorganet ingen betydning for grad av tillit mellom ledere og ansatte. Resultatet vedvarer også etter kontroll for bedriftsstørrelse.

## Tillit og klare organisasjonsstrukturer

I figur 5.10 viser vi at tilliten mellom ledere og ansatte er høyere i virksomheter som har klarhet i ansvaret, og som bringer til veie den informasjonen og de ressursene ansatte trenger for å gjøre jobben de er satt til å gjøre. For hvert poengs økning i skalaen for organiseringsklarhet og ressurstilgang, øker den vertikale tilliten mellom ledelse og ansatte. Det vil si at de som har høyeste nivå av klarhet rundt ansvarsfordelingen og ressurstilgang skårer nesten et halvt poeng høyere på tillit, i gjennomsnitt, enn de som har lavest nivå av klarhet og ressurstilgang. For tilgang på informasjon er endringen tilnærmet ett poeng.

I figur 5-11 er den samme analysen gjennomført, men nå med *grad av villighet til å stole på leders faglige vurderingsevner* som avhengig variabel. Igjen ser vi at tilliten øker dersom det er klarhet i ansvarsstrukturen.

## Tillit til tillitsvalgte

Det er store forskjeller i oppfatningene til uorganiserte og de som er fagorganisert i norsk arbeidsliv. Det er likevel verdt å merke seg at mellom 40 og 50 prosent av de uorganiserte har stor grad av tillit til ansattes representanter. Uorganisertes tillit til tillitsvalgte er overraskende høy. Det er det samme bildet som danner seg i oppfatningene om vi kan stole på fagforeninger. Det er en overraskende høy andel uorganiserte som har et positivt bilde av fagforeningene på arbeidsplassene sine (avsnitt 6.1)

## Tillit til tillitsvalget og fagforeninger etter styringsform

Lojalitet og forpliktelse er den styringsformen som forutsetter en individualisering av relasjonene mellom ansatte og ledere i størst grad. Derfor er den negative sammenhengen til «tillit til tillitsvalgte» og «å stole på fagforeningene» sterkere enn for standardisering og kontroll, som er en styringsform som gjør relasjonene mellom ansatte og ledere mindre viktige.

Som forventet henger de «norske» styringsformene medbestemmelse og medvirkning positivt og signifikant sammen med «tillit til tillitsvalgte» og til det å «stole på fagforeninger». Fagforeninger og tillitsvalgte har viktige roller i den norske varianten av bedriftsdemokratiske organisasjons og ledelsesformer.

Vi har undersøkt spørsmålene som inngår i indeksen enkeltvis, og det er særlig interessant å se hvor sterkt gjennomsnittskåren på påstanden «tillitsvalgte blir ofte gisler for ledelsens avgjørelser» henger positivt sammen med graden av standardisering og kontroll, og graden av lojalitet og forpliktelse som styringsformer. Dette tolker vi som enda et tegn på at disse styringsformene har klare autoritære trekk sammenliknet med medbestemmelse og medvirkning.

## Styringsformene, tillit og produktivitet

Medbestemmelsesbarometeret 2020 viser at både medbestemmelse og medvirkning har en positiv sammenheng med egenvurdert produktivitet. Denne sammenhengen er enda sterkere når vi også tar hensyn til at medbestemmelse og medvirkning kjennetegnes av høyere nivå av tillit i virksomheten, som igjen virker positivt på produktiviteten. Vi ser for eksempel en sterkere betydning for oppfatninger om produktivitet, når medvirkning virker gjennom alle de ulike tillitsformene. Den er imidlertid sterkere for viljen til å stole på leders faglige vurderingsevner. Det kan ha med å gjøre at denne formen for tillit er spesielt viktig, ettersom medvirkning er basert på individuelle relasjonene mellom ansatte og deres nærmeste leder.

For lojalitet og lydighet er det en liten eller ingen direkte korrelasjon med produktivitet, men derimot observerer vi en signifikant lavere egenrapportert produktivitet etter at vi har inkludert påvirkningen lojalitet har gjennom tillit i virksomheten.

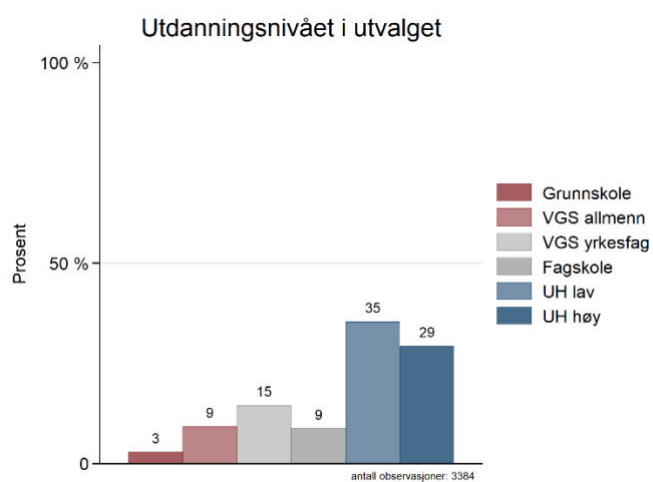
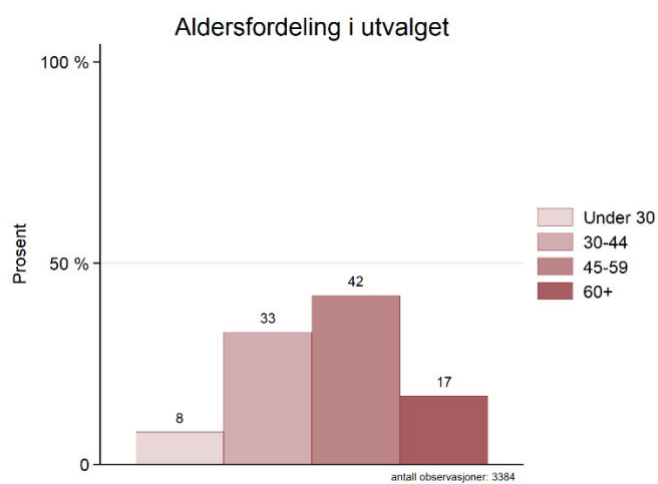
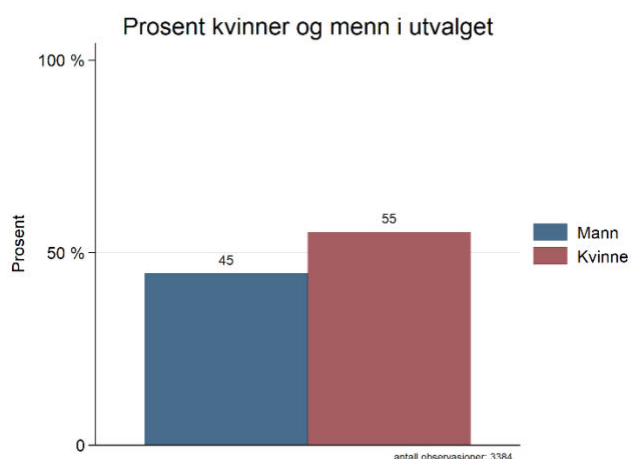
## Betydningen av digitalisering

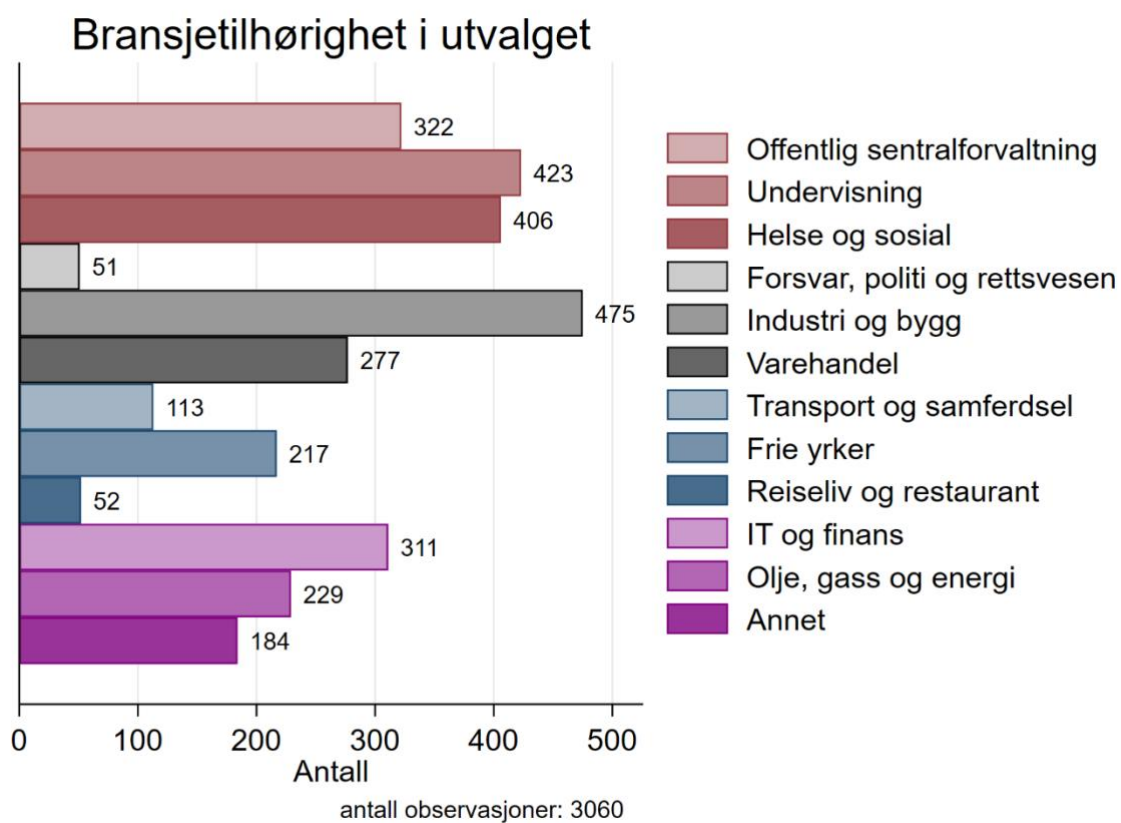
Vi har reist spørsmål om hvordan tillit påvirkes av et arbeidsliv som i større grad preges av digitalisering. Digitalisering kan bidra til å forenkle arbeidsoppgavene, men også øke styringen og kontrollen over arbeidet. Den økte styringen og kontrollen kan sitte langt nede eller høyt oppe i organisasjonen. Digitalisering er et gjennomgripende fenomen fordi det i praksis gjerne fungerer som organiserende prinsipp som forsterker eller svekker andre vedtatte organiseringsgrep som makt- og myndighetsfordeling m.m. I politiet gir for eksempel nye digitale systemer som er tilgjengelige på Ipad politipatruljene mye ny informasjon. Samtidig styres patruljene i større grad gjennom ulike digitale ordninger. På denne måten har digitalisering i arbeidslivet innebygget noen paradokser når det gjelder de grunnleggende prinsipper relatert til ledelse og styring. Med andre ord kan demokratiseringen i arbeidslivet og den enkeltes autonomi både økes og svekkes gjennom digitaliseringsendringene. Det samme gjelder oppfatningene om produktivitet, samhold og følelse av å bli overvåket. Virkningene av digitalisering i arbeidslivet er satsningsområde i den kommende arbeidslivsforskningen i AFI.

Som vi har sett, opplever halvparten av arbeidstakerne at det innhentes digital informasjon om arbeidsoppgavene deres samtidig som mange har tillit til at arbeidsgiverne bruker informasjonen slik det er avtalt. På bakgrunn av erfaringene med appen Smittestopp, som myndighetene lanserte i vår for å få kontroll over smittespredningen av Covid19 i Norge, er det kanskje grunn til å stille spørsmål om hvor bevisste vi er når det gjelder hva avtalt informasjonsbruk av data egentlig innebærer. Som kjent endte myndighetens smitte-app med at Datatilsynet varslet forbud mot appen og Folkehelseinstituttet måtte slette alle data og stanse videre innsamling av informasjon.

En annen grunn til å grave dypere i hvordan digitaliseringen kan endre maktforhold og tillitsforhold i arbeidslivet, er at mange ansatte i årets Medbestemmelsesundersøkelse mener at informasjonsinnhentingen bidrar til en kontrollorientert kultur på arbeidsplassen. Dette funnet er et paradoks i lys av at vi samtidig finner en nedgang i andelen som oppgir at arbeidsmarkedet endrer seg i mer autoritær retning, fra 41 prosent i 2017 til 39 prosent i 2020. Kanskje er det slik at makt og kontroll endrer form og kommer mer indirekte til syne gjennom nye styringsverktøy, gjerne lagt i hendene på de ansatte selv. Det er ikke sikkert at de er mer demokratiske av den grunn. Et tema som er verdt å vurdere i videre forskning, er grad av medbestemmelse og medvirkning i utformingen av de digitale verktøyene.

## 10 Deskriptiv statistikk







## 11 Litteratur

- Bygdås, A. & E. Falkum (2019) Samarbeid, medvirkning og innovasjon – en studie av ytre press og lokal omstilling hos REC Scanwafer Herøya. *Beta: Scandinavian Journal of Business Research*; Årgang 33, nr. 2
- CIPD (2010) *Creating an Engaged Workforce*. CIPD Report 2010
- DeBruijn (2007) *Managing performance in the public sector*. London: Routledge
- Dirks, K. T. and D. Ferrin (2001) The role of trust in organizational settings. *Organization Science* Vol. 12, No. 4 (Jul. - Aug., 2001), pp. 450-467 (18 pages)
- Durant, R. F. and R. Kramer (2006) Theory to practice. *Public Administration Review*, Vol 66, issue 4
- Eckhoff, T. (1971) *Rettferdighet ved utveksling og fordeling av verdier*. Oslo: Universitetsforlaget
- Faktabok om arbeidsmiljø og helse 2018. Status og Utviklingstrekk. STAMI. <https://stami.no/faktabok-om-arbeidsmiljo-og-helse-2018/>
- Falkum, E., B. Nordrik, I. Drange og C. T. Wathne (2017) *Arbeidslivsrelasjoner i endring. Medbestemmelsesbarometeret 2017*. OsloMet/Arbeidsforskningsinstituttet: FoU-resultat 2017:05
- Falkum, E. og I. Drange (2017) *Bedriftsdemokrati og eierskap. Medbestemmelsesbarometeret 2017*. OsloMet/Arbeidsforskningsinstituttet, FoU-resultat 2017.
- Falkum, E. (2020 a) *Makt og opposisjon i arbeidslivet. Maktforskyvninger fra 1900 – 2020*. Oslo: Cappelen Damm
- Falkum, E. (2020.b) *Tillit og styring i arbeidslivet*. Essay, Sosiologen.no
- Finne, L. B., J. O. Christensen and S. Knardahl (2016) Psychological and social work factors as predictors of mental distress and positive affect: A prospective, multilevel study. *PLoS ONE*, 11(3), Article e0152220. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0152220>
- Fjell Tore J. (2001) Forutsetninger for en vellykket børsintroduksjon. *Magma. Econas tidsskrift til økonomi og ledelse*. Publisert: [5/2001](#)
- Hvid, H. S., and E. Falkum (eds.) (2019) *Work and wellbeing in the Nordic countries. Critical perspectives on the world's best working lives*. London: Routledge
- Ingelsrud, M. H., E. Falkum (2017) *Helsefagarbeidernes muligheter for utvikling og bruk av kunnskaper og ferdigheter i jobben. Rapport for Helsefagarbeidere i Delta*. OsloMet/Arbeidsforskningsinstituttet FoU-resultat 02:2017
- Kivimäki, M., J. E. Ferrie, E. Brunner, J. Head, m. J. Shipley, j. Vathera (2005) Justice at work and reduced risk of coronary heart disease among employees. *Archives of Internal Medicine*, 165 (19) 2245-2251
- Kuldova, T., I. Drange, H. Enehaug, E. Falkum, A. Underthun, C. T. Wathne (2020) *Faglig skjønn under press. Fire casestudier og en sammenfatning. Medbestemmelsesbarometeret 2019*. OsloMet/Arbeidsforskningsinstituttet
- Ladegård, G., og S. I. Vabo (2010) *Ledelse og styring*. Oslo/Bergen: Fagbokforlaget
- Marques, J. and S. Dhiman (2017) *Leadership today. Practices for Personal and Professional Performance*. Springer Texts in Business and Economics. Switzerland. DOI 10.1007/978-3-319-31036-7

NHOs nettside: <https://www.nho.no/tema/sma-og-mellomstore-bedrifter/artikler/sma-og-mellomstore-bedrifter-smb/>

Nyhan, R.C. (2000) Changing the Paradigm: Trust and its Role in Public Sector Organizations. *The American Review of Public Administration*. Volume: 30 issue: 1, page(s): 87-109

Nylehn, B. (2008) *Organisasjonsfaget I Norge. Analyser av et segmentert fagfelt*. Oslo/Bergen: Fagbokforlaget

STAMI (2018) *Faktabok om arbeidsmiljø og helse*. Oslo: Statens arbeidsmiljø institutt

Taris, T. W., M.C.W. Peters, P.M. Le Blanc, P.J.G. Schreurs & W.B. Schaufeli (2001) From inequity to burnout: the role of job stress. *Journal of Occupational Health Psychology* 6 (4) 303 – 323

Thorsrud, E. og F. Emery (1970) *Mot en ny bedriftsorganisasjon*. Oslo: Tanum

Wathne, C. T. (2018) *Målstyring i politiet. I teori og praksis*. Oslo: Cappelen Damm

Ylipaavalniemi, J., M. Kivimäki, M. Elivainio, M. Virtanen, L. Keltkangas-Järvinen, J. Vathera (2005) Psychological work characteristics and incidence of newly diagnosed depression: a prospective cohort study of three different models. *Social Science and Medicine*, Vol 61, issue 1, pp 111 – 122

**POSTADRESSE:**

Arbeidsforskningsinstituttet AFI  
OsloMet – storbyuniversitetet  
Stensberggata 26  
Postboks 4, St. Olavs Plass  
0130 Oslo

**TELEFON:**

93 29 80 30

**E-POST:**

[postmottak-afi@oslomet.no](mailto:postmottak-afi@oslomet.no)