

ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTET AFI

# Medbestemmelsesbarometeret 2022

## Hva nå? Mikromodellens møte med nye utfordringer

Elin Moen Dahl  
Inger Marie Hagen

OSLO METROPOLITAN UNIVERSITY  
STORBYUNIVERSITETET



# ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTETS RAPPORTSERIE

## THE WORK RESEARCH INSTITUTE'S REPORT SERIES

AFI-rapport nummer: 2023:05

### Medbestemmelsesbarometeret 2022

#### Hva nå? Mikromodellens møte med nye utfordringer

Forfattere: Elin Moen Dahl og Inger Marie Hagen

Prosjekt: Medbestemmelsesbarometeret

Prosjektleder: Inger Marie Hagen

Oppdragsgiver: Forskerforbundet, Den norske legeforening, Norsk tjenestemannslag, Politiets fellesforbund

Publiseringsdato: 24. januar 2023

Antall sider: 152

Forsidefoto/illustrasjon: Unsplash

Emneord: Medbestemmelse, innflytelse, mikromodellen, partssamarbeid, klima, digitalisering

#### Resymé:

Norsk arbeidsliv står overfor store utfordringer. Arbeidslivsmodellen er et av de viktigste redskapene for å håndtere disse utfordringene. Modellen skal virke på flere nivåer – fra sentralt trepartssamarbeid og helt ned til det lokale samarbeidet ute i virksomhetene.

Medbestemmelsesbarometeret 2022 setter fokus på tilstanden i den norske mikromodellen. Mikromodellen bygger på aktive tillitsvalgte og arbeidstakere med stor grad av innflytelse på eget arbeid. I hvilken grad finner vi denne modellen ute på norske arbeidsplasser? Hvor mye innflytelse har arbeidstakerne? Hvor mye innflytelse har de tillitsvalgte? Og hvordan henger individuell og representativ innflytelse sammen? To utfordringer – klima og digitalisering – blir trukket frem. Hvor viktige er disse sakene for tillitsvalgte og ansatte?

Rapporten bygger på svar fra et representativt utvalg norske arbeidstakere (N=4637).

ISBN 978-82-7609-452-7

ISSN 2703-836X

© Arbeidsforskningsinstituttet AFI, OsloMet – storbyuniversitetet, 2023

© Work Research Institute (AFI), OsloMet – Oslo Metropolitan University, 2023

© Forfatter(e)/Author(s)

Work Research Institute (AFI)

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

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](https://oslomet.no/om/afi)

Publikasjonen kan lastes ned gratis fra [arkivet](#)

Publications are available for free download from the [archive](#)

## Forord

Denne rapporten er en del av Medbestemmelsesbarometeret. Medbestemmelsesbarometeret ble etablert i 2016 og eies av et partnerskap bestående av Forskerforbundet, Norsk Tjenestemannslag, Legeforeningen, Politiets Fellesforbund og Arbeidsforskningsinstituttet AFI ved OsloMet.

I rapporten har vi satt de ansatte i sentrum og er opptatt av hvor mye innflytelse de har og hva de synes om de tillitsvalgtes innsats. Uten ansatte med høy grad av innflytelse og med tillitsvalgte på arbeidsplassen som kan gi hjelp og støtte vil den norske modellen på virksomhetsplan forvitte og modellens evne til å håndtere fremtidens utfordringer svekkes.

Årets rapport er skrevet av Elin Moen Dahl og Inger Marie Hagen. Ida Drange bidro i arbeidet med spørreskjemaet. Mari Holm Ingelsrud skal ha stor takk for kvalitetssikring av en lang rapport, Toril Sandnes likeså for ferdigstilling av rapporten. Takk også til Roar Hind hos Kantar for en ny runde med datainnsamling.

Partnerskapet har vært en aktiv og god samarbeidspartner. Stor takk for diskusjon og innspill til NTLs Kjersti Barsok og Torstein Brechan, Legeforeningens Kristin Utne, Morten Alexander Mossin fra Politiets Fellesforbund og Forskerforbundet Kristian Mollestad og Åshild Olausen.

Sist, men ikke minst, takk til AFIs egen, men nå pensjonerte, Eivind Falkum for solid grunnlag for en ny rapport og for mange års innsats med Medbestemmelsesbarometeret!

Alle feil og mangler i rapporten er selvsagt forfatternes ansvar.

AFI/OsloMet januar 2023

Inger Marie Hagen (prosjektleder)

Elin Moen Dahl

# Innhold

<b>Medbestemmelsesbarometeret 2022 .....</b>	<b>1</b>
<b>Hva nå? Mikromodellens møte med nye utfordringer.....</b>	<b>1</b>
<b>Forord .....</b>	<b>2</b>
<b>Leseveiledning.....</b>	<b>6</b>
<b>Del 1 .....</b>	<b>7</b>
<b>Hovedfunn .....</b>	<b>8</b>
<b>1 Den norske mikromodellen .....</b>	<b>11</b>
1.1 Rapportens innhold.....	12
1.2 Mer om utfordringene .....	13
1.3 Den norske mikromodellen.....	14
1.4 Mikromodellens normative grunnlag - demokrati og produktivitet .....	15
1.5 Individuell og representativ innflytelse .....	17
1.6 Moderne organisasjons- og ledelsesformer – og innflytelse.....	18
1.7 Fire idealtyper av innflytelse.....	21
1.8 Begrepsbruk .....	22
1.9 Data og utvalg .....	27
<b>2 Innflytelse 2022.....</b>	<b>33</b>
2.1 Individuell innflytelse.....	33
2.2 Sektor og bransjer .....	35
2.3 Mer eller mindre innflytelse? .....	38
2.4 Sammenheng mellom ulike innflytelsesformer.....	41
2.5 Individuelle faktorer og individuell innflytelse .....	41
2.6 Hovedpunkter .....	44
<b>3 Norske virksomheter i 2022 .....</b>	<b>45</b>
3.1 Organisering og størrelse.....	45
3.2 Ledernivåer.....	50
3.3 Ledelsesformer .....	51
3.4 Organisatorisk klarhet.....	55
3.5 Medlemskap, tariffavtale og tillitsvalgte.....	58

3.6 Organisatoriske forhold og ansattes innflytelse .....	61
3.7 Hovedpunkter .....	64
<b>4 Praktisering og innflytelse .....</b>	<b>65</b>
4.1 Tillitsvalgte og medlemmene .....	67
4.2 Tillitsvalgte .....	68
4.3 Prioritering av saker .....	73
4.4 Tillitsvalgtes innflytelse i ulike saker .....	78
4.5 Utvikling i tillitsvalgtes innflytelse .....	83
4.6 Individuell og representativ innflytelse .....	86
4.7 Mer om tillitsvalgtes rolle .....	87
4.8 Tillitsvalgtes rolle og ansattes innflytelse .....	89
4.9 Særlig om konsern og utenlandsk eierskap .....	89
4.10 Hovedpunkter .....	93
<b>5 Digitalisering .....</b>	<b>94</b>
5.1 Hva er digitalisering .....	95
5.2 Omfang – hvor mye digitalisering? .....	96
5.3 Konsekvenser for virksomhetene .....	100
5.4 Konsekvenser for arbeidstakerne .....	102
5.5 Sikring av informasjon .....	103
5.6 Partsamarbeid .....	103
5.7 Digitalisering og innflytelse .....	104
5.8 Hovedpunkter .....	107
<b>6 Klima .....</b>	<b>108</b>
6.1 Redskaper .....	108
6.2 Ønsker for partssamarbeidet .....	110
6.3 Klimatiltak .....	111
6.4 Individuell vilje til endring .....	111
6.5 Klima og partssamarbeid .....	112
6.6 Hovedpunkter .....	113
<b>7 utfordringer for den norske mikromodellen .....</b>	<b>114</b>
<b>Del 2: Utviklingen i noen sentrale tema .....</b>	<b>119</b>
<b>1 Medbestemmelse 2016 til 2022 .....</b>	<b>120</b>
1.1 Ansattes innflytelse .....	120

1.2 Ledelse 2016 til 2022 .....	124
1.3 Forholdet mellom ledere og ansatte.....	130
1.4 Organisatorisk klarhet.....	133
<b>Referanser .....</b>	<b>136</b>
<b>Vedlegg.....</b>	<b>139</b>

## Leseveiledning

Denne publikasjonen er blitt svært omfattende. Del 1 er årets rapport. Vi har valgt å legge en del av analysene i et vedlegg for å øke leservennligheten. Del 2 inneholder tidsserier som viser utviklingen i de mest sentrale temaene i Medbestemmelsesbarometeret: innflytelse, ledelse, organisatorisk klarhet og forholdet mellom ledere og ansatte. Funnene kommenteres kort, men denne delen inneholder ingen videre analyser utover det rent deskriptive. Lesere som ønsker å titte på analysene i detalj bør lese vedlegget. Vedlegget ligger bakerst i rapporten.

Del 1 starter med å gi en oversikt over de viktigste funnene fra Medbestemmelsesbarometeret 2022. Lesere som ønsker en rask oversikt over hele rapporten kan lese hovedpunktene som følger hvert kapittel.

Kapittel 1 i rapporten inneholder den teoretiske bakgrunnen for vår analyse; hva er den norske mikromodellen og hvordan kan vi gå frem for å studere lokalt partssamarbeid? Sentralt i vår tilnærming står forholdet mellom individuell og representativ innflytelse og forholdet mellom rettighetsbasert og ledelsesstyrt innflytelse. Lesere med god kunnskap om systemets virkemåte kan gå rett til avsnitt 1.8 Begrepsbruk.

Utgangspunktet for analysen er en antagelse om at både individuelle kjennetegn, organisatoriske trekk ved virksomhetene, ledelsesformer og kjennetegn ved partsforholdet vil påvirke arbeidstakernes innflytelse. I kapittel 2 ser vi på individuelle kjennetegn, mens kapittel 3 fokuserer på organisatoriske trekk og ledelsesformer. Kapittel 4 setter de tillitsvalgte rolle i sentrum.

I kapittel 5 og 6 spør vi om den norske mikromodellen er rustet til å møte fremtidens utfordringer. Vi har valgt å rette fokus mot digitalisering og grønt skifte. Hvilke erfaringer har norske arbeidstakere med disse sakene og er dette saker som bør inngå i partsamarbeidet?

Kapittel 7 oppsummerer rapporten og spørsmålet om modellen er i stand til å takle utfordringene kobles sammen med hvor godt modellen er forankret i norsk arbeidsliv i dag.

# Del 1



## Hovedfunn

Er den norske mikromodellen i stand til å håndtere de utfordringer arbeidslivet står overfor? Dette er det sentrale spørsmålet i årets rapport. Modellen skal sikre arbeidstakernes demokratiske rettigheter og den skal sikre effektive arbeidsmåter. Utgangspunktet er antagelsen om at innflytelse har en positiv virkning på produktiviteten; individuell innflytelse muliggjør bruk av den enkeltes kunnskap og kompetanse noe som øker innovasjonsevnen og gir ansatte en følelse av mestring. Tillitsvalgte, eller den representative innflytelsen, bidrar til informasjonsflyt, konflikthåndtering og legitime beslutninger.

Ansattes innflytelse er dermed kjernen i den norske mikromodellen og det er ansatte som kommer til orde i denne rapporten. Hvor mye innflytelse opplever de ansatte at de har? Hva kan hjelpe oss å forstå den individuelle og representative innflytelse og hvordan kan vi forstå forholdet mellom de to formene for innflytelse?

Årets barometer avdekker ingen store endringer i mikromodellen. Ansattes innflytelse er stabil og det samme gjelder variablene som måler fordeling av ansvar, oppgaver, myndighet og informasjon. Men, vi finner også tegn til at modellen sliter og at det skjer endringer som vil svekke dens evne til å håndtere fremtidige utfordringer. Vi vil fremheve følgende hovedfunn fra årets barometer:

### Svekket innflytelse på viktige saker

På spørsmål om respondenten har fått mer eller mindre innflytelse på saker som er viktige for den enkelte de tre siste årene svarer hver fjerde arbeidstaker at de har fått mindre innflytelse. Nedgangen er særlig stor i statlig sektor og i statseide virksomheter hvor om lag hver tredje arbeidstaker svarer at innflytelsen har blitt mindre. Drøyt hver femte arbeidstaker svarer at innflytelsen har økt. Vi ser altså tegn til en dualisering blant arbeidstakerne; mange har opplevd minkende innflytelse, men nesten like mange opplever at innflytelsen har øket.

Innflytelse henger sammen med ledelsesform, med virksomhetens organisering og med de tillitsvalgtes rolle. Vi er i denne rapporten opptatt av tre ulike ledelses- og styringsformer: åpenhet, formalisme og kontroll.

### Mangel på åpenhet i ledelsen

'Åpenhet' er den ledelsesformen som ligger nærmest det vi vil kalle mikromodellens egen ledelsesform, en ledelsesform preget av dialog og at kritiske innspill ønskes velkommen. Likevel er det bare 45 prosent av respondentene som svarer at ledelsen preges av åpenhet. Vi finner mest åpenhet i privat sektor og minst i statseide virksomheter.

### Store og kompliserte strukturer

Innflytelse henger også sammen med virksomhetens organisering. Det tradisjonelle bildet av norsk arbeidsliv som små demokratiske virksomheter med tett og naturlig dialog mellom ledere og ansatte er i liten grad i tråd med dagens virkelighet. Flertallet av arbeidstakerne i privat sektor jobber i selskap som inngår i konsernstrukturer og ansatte i offentlig sektor er også i all hovedsak del av større enheter. Totalt jobber nesten seks av ti arbeidstakere i virksomheter med minst tre ledernivåer. Bare en av fem svarer at virksomheten består av bare en enhet.

### **Mangel på tillitsvalgte og partssamarbeid**

Kompliserte og omfattende strukturer påvirker ikke bare den enkeltes innflytelse, men vil også påvirke og kunne vanskeliggjøre organiseringen av partssamarbeidet. Partene skal etter avtaleverket møtes på 'samme nivå', altså med de samme fullmakter og forpliktelser; partene skal være likeverdige. Rundt en tredjedel som svarer at toppledelsen stadig får mer makt og 4 av 10 svarer at lederrollen har blitt mer byråkratisk. Det er altså klare tegn til at beslutningsmyndigheten sentraliseres samtidig som virksomhetene i stor grad er inndelt i mange enheter, enheter som igjen er inndelt i team, prosjektgrupper osv.

Andelen arbeidstakere som svarer at det finnes tillitsvalgte på høyeste nivå i virksomheten varierer mellom 53 (ansatte i selvstendige selskap i privat sektor) og 81 prosent (ansatte i staten). Andelen som svarer at det er tillitsvalgte på laveste nivå varierer mellom 37 (selvstendige selskap) og 59 prosent (staten). Andelen som svarer at de ikke vet om det er tillitsvalgte på de ulike nivåene er betydelig, noe som betyr at svært mange ansatte ikke vet om eller ikke har tilgang på tillitsvalgte. Vi har et begrenset antall ledere og tillitsvalgte i materialet, men funnene tyder likevel klart på at det er mange ledere og tillitsvalgte som sjelden eller aldri møter motparten.

### **Tillitsvalgtes innflytelse er viktig**

Tidligere kvantitative undersøkelser har slått fast at verken medlemskap, tariffavtale eller tillitsvalgtes tilstedeværelse i virksomheten bidrar til økt individuell innflytelse, snarere tvert imot (Falkum mfl. 2009, Trygstad mfl. 2021). Våre analyser viser at dersom vi tar hensyn til hvorvidt de tillitsvalgte faktisk har innflytelse endres denne sammenhengen og vi finner klare tegn til at representativ og individuell innflytelse henger sammen. Det er altså ikke nok at de tillitsvalgte er til stede, det må etableres et velfungerende partssamarbeid som gjør det mulig for de tillitsvalgte å påvirke beslutningene som fattes.

Dersom modellens positive virkninger skal finne sted må de tillitsvalgte ha innflytelse. Dette er et funn som har viktige implikasjoner og som også har betydning for modellens evne til å håndtere utfordringene som ligger foran oss. For det første må søkelyset rettes mot de tillitsvalgtes situasjon: tidsbruk, frikjøpsordninger og muligheter for kompetanseutvikling. For det andre må det finnes tillitsvalgte på alle nivåer i virksomheten; det er viktig at arbeidstakerne har tillitsvalgte å henvende seg til og det er viktig at tillitsvalgte har tett kontakt med medlemmene. For det tredje må tillitsvalgte og ledere møtes på samme nivå og med de samme fullmakter. Partssamarbeidet må ikke overlates til HR; tillitsvalgte må møte ledere i linjen med beslutningsmyndighet.

### **Arbeidsmiljø, arbeidstid og medbestemmelse prioriteres**

Arbeidstakerne ønsker at de tillitsvalgte skal prioritere 'tradisjonelle' saker som arbeidsmiljø, arbeidstid/arbeidstidsordninger og medbestemmelse. Funnene kan tolkes på flere måter. For det første viser vektleggingen av de tradisjonelle sakene at det fortsatt er et stykke igjen før arbeidstakerne er fornøyd med arbeidsvilkårene. For det andre kan funnene tolkes som et uttrykk for hva arbeidstakerne mener at det er relevant for lokale tillitsvalgte å arbeide med. I årets barometer er vi særlig opptatt av to utfordringer: digitalisering og klima. Svarene tyder på at disse saksområdene spiller en liten rolle i dagens partssamarbeid og at medlemmene i liten grad ønsker at de tillitsvalgte skal prioritere å arbeide med spørsmål knyttet til digitalisering og klima. På sentralt plan i fagbevegelsen er det stor oppmerksomhet rundt disse temaene, men denne satsningen synes i liten grad å prege det lokale fagforeningsarbeidet.

### **Tegn til at tillitsvalgtes innflytelse synker**

På spørsmål om tillitsvalgte har fått mer eller mindre innflytelse de tre siste årene svarer 22 prosent at innflytelsen er blitt mindre, mens 8 prosent svarer mer. Det er en sterk sammenheng mellom svarene når det gjelder ledelsesform og opplevelsen av tillitsvalgtes innflytelse. Åpenhet øker tillitsvalgtes innflytelse, mens formalisme og kontroll reduserer innflytelsen.

# 1 Den norske mikromodellen

Mikromodellen er betegnelsen på den norske modellen på virksomhetsplan – der folk jobber, samhandler, diskuterer med sjefen og sender de tillitsvalgte inn i møter med ledelsen. Det er samarbeid mellom partene for å øke produktivitet og verdiskapning og det er lokale lønnsforhandlinger. Det er tillitsvalgte som lager aktiviteter for medlemmene sine og det er ledere som er opptatt av arbeidsmiljø og de ansattes kompetanseutvikling. Men det er også frustrerte tillitsvalgte som synes viktig informasjon kommer alt for sent og ledere som synes de tillitsvalgte henger seg opp i bagateller.

Mikromodellens 'tilstand' er tema for årets barometer. Det er høy og tverrpolitisk oppslutning om den norske arbeidslivsmodellen, men svært ofte er det trepartssamarbeidet mellom de sentrale parter som settes i sentrum i offentligheten. Samarbeidet *lokalt* ute i virksomheter og nede på arbeidsplassene får mindre oppmerksomhet. Det er likevel dette samarbeidet som er kjernen i modellen, et samarbeid som skal bidra til gode – og produktive – arbeidsplasser til beste for den enkelte, for arbeidsgiver og eiere, og for samfunnet.

Mikromodellens doble begrunnelse, altså ønsket om både et demokratisk og et produktivt arbeidsliv, har en lang forhistorie. Noen trekker linjene helt tilbake til arbeiderkommisjonen av 1918, mens andre trekker frem hovedavtalen i 1935 som startpunktet. Andre igjen viser til utviklingen på 1960-tallet og kampen for deltakerdemokrati og individuell frihet. De fleste forskere fremhever at de ulike normative begrunnelsene bak modellen går i bølger. 1960- og 70-tallet inneholdt en rekke bedriftsdemokratiske reformer, mens 1980-tallet av mange oppfattes som en reaksjon i retning økt vekt på produktivitet. De demokratiske argumentene bak den norske arbeidslivsmodellen, både på sentralt og lokalt plan, har med tiden mistet sin plass i debatten (Trygstad 2004, Skorstad 2021, Heiret 2003).

Oppslutning om modellens hovedtrekk har også variert. Flere hevdet med styrke på 1980- og 90-tallet at modellen var for rigid og at store endringer i lov- og avtaleverket måtte finne sted dersom norsk arbeidsliv skulle kunne møte internasjonal konkurranse og krav om økt fleksibilitet (se for eksempel Reve 1994). Denne kritikken fikk imidlertid liten eller ingen innvirkning på lov- og avtaleverket på medbestemmelsesområdet (Engelstad mfl. 2003). Utover 2000-tallet sto endringer i arbeidsmiljøloven (2004 og 2015) i sentrum, men hovedtrekkene i mikromodellen står fortsatt støtt. Flere EU-direktiver ble innført (SEE-selskap, informasjon og konsultasjon og flere selskapsrettsdirektiver), men de fikk liten betydning for Norge ettersom tilsvarende rettigheter i stor grad allerede var på plass i det norske avtaleverket. EU-utvidelsene i 2004 og 2007 med tilhørende tilbudssjokk på arbeidskraft førte til at oppmerksomheten samlet seg om sosial dumping og allmenngjøring av tariffavtaler. Hovedtema ble nå hvorvidt den norske modellen ville klare å håndtere arbeidsinnvandringen.

Samtidig gjennomgår norsk arbeidsliv en rekke endringer som har betydning for hvordan mikromodellen kan og skal praktiseres. Offentlige virksomheter skifter tilknytningsform og tariffområde, privat sektor 'konsernifiseres' og nye idealer for eierstyring og selskapsledelse kommer på plass (Hagen mfl. 2017). Også de norske retningslinjene vektlegger eiernes rolle og styrets ansvar for aksjonærenes interesser (Hagen 2010). Utdanningsnivået i befolkningen øker, og nye organisasjons- og ledelsesidealene fester seg. Faste (og byråkratiske) styrings- og ledelsesnivåer møter divisjonalisering og matriseorganisering som ofte er i utakt med avtaleverkets innretning som tilsier at partene skal møtes på samme nivå og med de samme fullmaktene. Oppslutningen om den norske modellen som den grunnleggende 'norske måten' å styre samfunns- og arbeidsliv øker imidlertid og oppnår politisk støtte fra høyre til venstre. Den norske modellen er blitt et av de viktigste – om ikke det viktigste – redskapet for å håndtere de

store utfordringene vi står overfor. I denne rapporten er vi opptatt to av dagens største utfordringer: digitalisering og klima.

## 1.1 Rapportens innhold

Modellens rolle som et sentralt virkemiddel for å møte fremtidens utfordringer krever at mikromodellen *virker* i norsk arbeidsliv i dag. Mer konkret: Hvor aktiv er modellen? Preges norske arbeidsplasser av aktivt partssamarbeid, tillitsvalgte med innflytelse og arbeidstakere med høy grad av autonomi? To utfordringer blir trukket frem i denne rapporten: digitalisering og klimakrise. Samarbeider partene om hvordan ny teknologi skal innføres og hvordan klimakrav skal innfris?

Arbeidstakere med individuell og representativ innflytelse er den grunnleggende forutsetningen for modellen. Vi spør dermed:

- Hvor mye innflytelse har norske arbeidstakere?
- Hva påvirker den individuelle innflytelsen?
- Hvor mye innflytelse har de tillitsvalgte?
- Hvordan kan vi forstå forholdet mellom individuell og representativ innflytelse?

I rapporten er det primært arbeidstakerne selv som kommer til orde. Utvalget er representativt for norsk arbeidsliv og består av drøyt 4600 arbeidstakere. Et fåtall av disse er ledere med personalansvar eller tillitsvalgte. Det betyr at det primært er ansattes oppfatninger som danner grunnlaget for analysen, noe som eksempelvis gjelder når vi er opptatt av tillitsvalgtes rolle og innflytelse. Ideelt sett skulle vi hatt mer informasjon om partenes oppfatning av egen rolle, men det krever et annet utvalg av respondenter. Dersom modellen skal bidra til gode og produktive arbeidsplasser må imidlertid også de ansatte ha kunnskap om modellen og hvilke muligheter den kan gi. Ansattes oppslutning er helt sentralt, ikke bare gjennom fagforeningsmedlemskap, men også gjennom aktiv deltakelse i lokale fellesskap og gjennom å bidra til at de tillitsvalgte får informasjon om hvor skoen trykker nede 'på gulvet' i virksomhetene. Modellens legitimitet er avhengig av at arbeidstakere erfarer at modellen virker.

Rapporten er delt inn syv kapitler. Resten av dette første avsnittet vies til å presentere de to utfordringene vi er opptatt av – digitalisering og klima. Deretter beskrives den norske mikromodellen eller altså hva samarbeid på virksomhetsplan kan innebære. I neste del av kapitlet går vi gjennom noen sentrale tema knyttet til ansattes innflytelse før vi ender med en analysemodell som gjør det mulig å diskutere sentrale utviklingstrekk i den norske mikromodellen. Kapitlet avsluttes med en redegjørelse av begrepsbruk, data og metode. Ytterligere presentasjon av datagrunnlaget og en fullstendig presentasjon av resultatene fra regresjonsanalysene er plassert i vedlegget.

I kapittel 2 presenterer vi analyser knyttet til rapportens hovedtema: Hvor mye innflytelse har norske arbeidstakere? Deretter går vi løs på forhold som vi antar påvirker modellens virkemåte. I kapittel 3 er vi opptatt av organisatoriske forhold, som størrelse, organisering og ledelse, og i hvilken grad disse faktorene påvirker de ansattes innflytelse. Kapitlet ender med en klar konklusjon: Fagforeningsmedlemskap, tariffavtale og tillitsvalgte i virksomheten har en negativ, eller i beste fall ingen, betydning for ansattes innflytelse. Dette resultatet danner utgangspunkt for kapittel 4 hvor vi flytter fokuset fra *om* det er tillitsvalgte i virksomheten til *hvilken rolle de spiller*. Hvor mye innflytelse har de tillitsvalgte sett med de ansattes øyne? Denne analysen ender med konklusjonen at det ikke er nok at det er tillitsvalgte til stede i virksomheten; det er først når de tillitsvalgte har innflytelse at de ansattes innflytelse øker.

Kapittel 5 og 6 handler om de to utfordringene modellen står overfor. I kapittel 5 spør vi: Hvor mye digitalisering opplever arbeidstakerne og hva synes de om digitaliseringens ulike konsekvenser? Finner vi noen sammenheng mellom digitalisering og ansattes innflytelse? Hvor høyt står digitaliseringen på partssamarbeidets dagsorden? I kapittel 6 er vi opptatt av arbeidstakernes oppfatninger om tiltak og virkemidler knyttet til klimaendringer og ikke minst – er klimaspørsmål blitt en del av partssamarbeidet? I kapittel 7 setter vi igjen modellens evne til å håndtere utfordringer i sentrum. Hva kan vi si om modellens robusthet? Hvilke utviklingstrekk kan vi identifisere?

## 1.2 Mer om utfordringene

Mens tidligere utfordringer i stor grad ble oppfattet som gode grunner til å *endre modellen*, er gjennomgangstonen i dag hvordan modellen kan og skal brukes til å *håndtere endringene*. Eksempelvis skriver man i NOU 2021:9 (*Den norske modellen og fremtidens arbeidsliv*, s. 9 og 226): «Utvalget legger til grunn at den norske arbeidslivsmodellen skal styrkes og videreutvikles [...] Utvalget understreker at norsk arbeidsliv er preget av høy stabilitet og god evne til omstilling. Dette er en sentral effekt av blant annet den norske modellen».

NOU 2021:9, (s. 53) oppsummerer en rekke perspektivmeldinger og fremtidsstudier og trekker frem fire store utfordringer:

- Teknologendringer
- Globalisering
- Klimaendringer
- Endringer i befolkningssammensetning

Den norske arbeidslivsmodellen er ikke bare en ting og ikke alle deler av modellen er like egnet til å møte de ulike utfordringene. Globalisering og demografiske endringer vil utfordre virksomhetenes arbeidskraftstrategier. Teknologisk utvikling påvirker arbeidsmåter og organisering.

Digitalisering er et gode, men spådommene om økt arbeidsløshet, deskilling eller degradering av arbeid og store forskjeller mellom ulike grupper av arbeidstakere er mange. Overvåking av ansatte er et annet stort tema. Klimatiltak vil komme, både som et resultat av politiske vedtak, internasjonale reguleringer og virksomhetens egne markedsvurderinger. Igjen settes arbeidsløshet og 'vinnere og tapere' på dagsorden.

Dersom den norske modellen skal håndtere disse utfordringene må vi også finne disse sakene på partenes bord lokalt. Hvis endringene som følger av digitalisering og klimatiltak defineres som 'vanlige' omstillinger skal de behandles etter reglene i lov- og avtaleverket. Dersom det er 'noe annet' blir spørsmålet hvordan partssamarbeidet skal inkorporere disse temaene.

Både digitaliserte og klimavennlige arbeidsplasser er avhengig av arbeidstakernes kompetanse. Denne avhengigheten må kobles sammen med arbeidstakernes mulighet for individuell innflytelse. Men god bruk av arbeidstakernes kompetanse handler også om representativ innflytelse. Uten et partssamarbeid som kan bidra med legitime kompromisser mellom partenes interesser vil endringene bli langt vanskeligere å gjennomføre.

## 1.3 Den norske mikromodellen

Det var Gudmund Hernes som i 2006 lanserte begrepet mikromodellen og han definerer den som «forhandlinger om lønn og formelt regelverk rundt medbestemmelse, og praktisk og vedvarende samarbeid for videreutvikling av bedriften».

Hernes (2006:28) setter opp fem forutsetninger for at 'langvarig nærkontakt' mellom de lokale partene skal få positive effekter:

1. *Konfliktene blir institusjonalisert*, dvs. det utvikles rutine for dialog og maler for kompromissløsninger.
2. Det skjer en gjensidig *utvikling av normer og kunnskap om prosedyrer* (saker, krav, deltakere) og disse rammene passes gjennom kontinuerlig samhandling og ivaretagelse av felles orden. Gjensidigheten i utvikling av løsninger bidrar til respekt – og etter hvert tillit.
3. Det utvikles kjennskap til hverandres posisjoner, f.eks. hvor det er mulig å oppnå noe (lønn, arbeidstider, arbeidsmiljø osv.), og hva slags handlingsrom partene står overfor.
4. Partene opparbeider gjensidig viten om begrunnelser – f.eks. om arbeidstakernes levekår eller om bedriften eller bransjens stilling. Dermed får de også mer kompleks, nyansert og helhetlig kunnskap om dem de forhandler med – partene blir ikke bare motparter, men partnere.
5. Over tid får også partene erfaringer med de underliggende prosessene som driver den økonomiske utviklingen. Resultatet av deltakelse i partssamarbeidet er ikke bare vedtakenes og kompromissenes innhold, men vel så mye deltakernes innsikt – den kyndighet de opparbeider gjennom å medvirke. Dette kan også heve kvaliteten på de beslutninger og rutiner som følges i neste runde.

Og Hernes oppsummerer:

«Kritisk for hele funksjonsmåten er bevisstheten om gjentatt samhandling og omgang: Partene på bedriftsnivå vet at de skal og må leve og virke sammen i lang tid. Derfor vil en kortsiktig gevinst på ett felt fort oppveies av det langsiktige utbyttet som vinnes ved fordragelighet og gjensidig tillit, og av at det man gir på ett område kan kompenseres av det man vinner på et annet» (Hernes 2006:28).

Resultat av slik langvarig samhandling – eller institusjonaliseringen av partssamarbeidet – er ifølge Hernes (2006:29, sitatet er lett omskrevet):

For arbeidsgiverne:

1. Reduserte kostnader (bedre arbeidsmiljø og mer innsatsvilje fra arbeidstakerne)
2. Økt kompetanse (erfarne arbeidstakere og 'learning by doing', noe som også fører til bedre bruk av tilgjengelig teknologi og vilje til å ta i bruk ny teknologi og innovasjoner).
3. Økt omstillingsvilje fordi arbeidstakerne ser at omstilling sikrer langsiktige interesser.
4. Bedre krisehåndtering fordi partene har tillit til hverandre når konflikter og utfordringer skal løses.

For arbeidstakere lister Hernes opp følgende punkter:

1. Høyere lønn, tryggere arbeidsplasser og mer meningsfylte oppgaver.
2. Ledelsens forståelse for hva som er et 'umenneskelig press' og et forsvar mot dette presset.
3. Økt investering i kompetanse og dermed også personlig utvikling, variasjon og læring.
4. Økt respekt gjennom å bli oppfattet som uunnværlige deltakere i organisasjonen og ikke bare arbeidskraft.

## 1.4 Mikromodellens normative grunnlag - demokrati og produktivitet

I Hernes' beskrivelse av mikromodellen finner vi tre sentrale målsettinger: produktive arbeidsplasser, gode og utviklende arbeidsplasser, og parter som er i stand til å løse problemer og utfordringer *sammen*. Konfliktløsning gjennom produktive kompromisser mellom partene er viktige stikkord. Modellen gir arbeidstakerne to roller: i) individuelle arbeidstakere med potensial for utvikling og mening og ii) deltakere i det kollektive samarbeidet – altså medlemmer og tillitsvalgte for fagforeningen. Disse to rollene viser til ulike former for deltakelse.

Deltakelse skal i denne sammenhengen forstås som alle mulige aktiviteter som *kan* føre til at aktøren – enten individuelt eller kollektivt – påvirker en beslutning. Beslutningen kan være liten (skal jeg gjøre oppgave a før oppgave b?) eller den kan være omfattende (skal virksomheten nedbemanne?). Aktøren kan delta i selve beslutningen, men deltakelse dekker også innspill i tidligere faser av beslutningsprosessen (bidra med informasjon som legger premisser for beslutningen). Det er viktig å presisere at deltakelse ikke er det samme som innflytelse; aktøren har ikke automatisk innflytelse selv om hen deltar. Deltakelse som begrep tas opp igjen i avsnitt 1.8.

Aktivitetene vi kobler til deltakelse er sosial adferd; deltakelsen retter seg mot andre aktører. Dette gjelder også i 'de små' beslutningene, beslutningen (a før b) må kunne begrunnes overfor leder og kolleger.

**Tabell 1-1: Mikromodellens normative grunnlag og former for deltagelse.**

Former for deltakelse	Normer om...	
	Demokrati	Produktivitet
Individuell	Autonomi og frihet Selvbestemmelse	Utfoldelse: økt produktivitet og innovasjon
Representativ	Likhet og rettferdighet	Konfliktløsning og legitime beslutninger Arbeidsfred

Deltakelsen bygger på den doble begrunnelsen, demokrati og produktivitet, og finner sted på individuelt og representativt (eller kollektivt) nivå. Individuell deltakelse kan føre til innflytelse på egne arbeidsoppgaver; arbeidstakeren får høy grad av autonomi. Individuell frihet og selvbestemmelse bygger på sentrale demokratiske rettigheter. Engelstad (1999:22) skriver at autonomi er en forutsetning for velferd; uten personlig autonomi kan ikke borgerne utforme og iverksette sine planer og forfølge sine interesser. Uten autonomi i arbeidssituasjonen vil ikke arbeidstakerne kunne utforme sine ønsker og kommunisere sine interesser.

Representativ deltakelse kan føre til innflytelse på beslutninger som sikrer rettferdighet og likebehandling på arbeidsplassen. Arbeidstakerne har – gjennom sine representanter – innflytelse på beslutninger som angår eget liv og arbeidssituasjon. Slik innflytelse bygger også på grunnleggende demokratiske prinsipper om likeverd og organisering av interesser.

Ansattes individuelle innflytelse har betydning for produktiviteten; autonome arbeidstakere er mer produktive. Friheten gir mening og motivasjon og muligheten til å bruke egen kompetanse øker innovasjonsevnen. Representativ innflytelse bidrar til konfliktløsning og arbeidsfred og innflytelse på viktige beslutninger sikrer legitimitet og arbeidstakernes medvirkning i endringsprosesser.

Økt produktivitet er altså en effekt av innflytelse og at vi vanskelig kan tenke oss at sammenhengen går den andre veien, altså at økt produktivitet fører til mer demokrati. Det er viktig å understreke at deltakelse *kan* føre til innflytelse. Det er først når deltakelsen 'virker' –



altså at arbeidstakerne (individuelt eller kollektivt) påvirker store og små beslutninger – at vi kan forvente produktivetsgevinstene. Deltakelse er en forutsetning for innflytelse, men ingen garanti.

Vi kan følge den doble begrunnelsen for deltakelse langt tilbake. Arbeiderkommisjonen av 1918 viser til sammenhengen mellom ansattes deltakelse og produktivitet. Kommisjonen satte både 'arbeidernes andel i bedriftens ledelse' og bedriftsråd på dagsorden og fastslår at (i Falkum 2008:215 og med datidens språkdrakt):

«Ikke blott vil herved bedrifters produktive utbytte måtte forutsettes å ville øke, men den fastere tilknytning av arbeiderne til bedriften må også antas hos arbeidstakerne å ville utvikle en tidligere ukjent interesse for bedriftens fremgang, der for innehaverne vil måtte stå i et velgjørende motsetningsforhold til den uvilje og kamplyst som for tiden i sin almindelighet preger forholdet mellem arbeidere og arbeidgiver».

Det antas at arbeiderne vil bli mer produktive og at konflikten mellom arbeid og kapital vil dempes. Dobbeltheten i begrunnelsen bak samarbeid har altså vært med helt fra begynnelsen. Bergh (1994:12) skriver at:

«Nesten alle som beskriver tiden etter den andre verdenskrig påpeker en til dels uklar dobbelthet i motivering og siktemål bak reformene og utspillene for medbestemmelse [...] Bedriftsdemokrati og det økonomiske demokratiet var de nye strategier som skulle erstatte tradisjonell sosialisering og bidra til å utvikle demokrati og likeverd i arbeidslivet. På den andre siden var bedriftsdemokrati også ment som et virkemiddel i den nye produksjons- og vekstpolitikken og som et ledd i den nye planøkonomiske korporative struktur som ble forsøkt etablert etter krigen».

Forskere snakker ofte om det 'utvidede 1970-tallet' – eller tiden fra da del B ble innført i LO-NAF hovedavtalen i 1966 og frem til hovedavtalen var på plass i kommunal sektor i 1982. Styrerepresentasjon ble innført i 1972, den nye arbeidsmiljøloven kom i 1977 og hovedavtalen i staten i 1980. En rekke reformer ble altså innført og dette kan knyttes til den økende oppmerksomheten om demokrati og individuell frihet som vokste frem i overgangen mellom 1960- og 70-tallet. Ser vi for eksempel på forarbeidene bak innføring av styrerepresentasjonen er begrunnelsene i all hovedsak knyttet til ansattes demokratiske rett til å påvirke styringen av bedriften (Hagen 2015).

Ved inngangen til 1980-tallet skiftet normklimaet, og utviklingen kan i stor grad beskrives som en utvikling i retning økonomiske begrunnelser for demokrati. Flere (se eks. Heiret, 2003) knytter skiftet til Brubakken-utvalgets innstilling fra 1985:

«Bedriftsdemokratiet skal ivareta både hensynet til den enkelte ansatte og til hele bedriften som sådan. Det er viktig at et slikt helhetssyn legges til grunn, og at bedriftsdemokratiet også betraktes som et virkemiddel for å nå det helt grunnleggende mål: lønnsomme bedrifter» (NOU 1985: 1:7).

Skorstad (2021:129) beskriver Brubakken-innstillingen slik: «Her ble medvirkning redusert til et rent virkemiddel, et slags vidundermiddel som i alle sammenhenger skulle føre til mer effektiv drift». Hensynet til konkurransevne og produktivitet settes i høysetet og demokratiske begrunnelser nedtones. En dreining fra en rettighetsbasert til en produktivetsbasert begrunnelse for innflytelse finner sted (se også Trygstad 2004).

I Maktutredningen fra 2002 (Engelstad mfl. 2003) hevdes det at normklimaet tilsier at nye fremstøt på det bedriftsdemokratiske området må begrunnes med produktivitet og at 'rene'

demokratitiltak har liten oppslutning. Også i NOU 2010:1 pekes det på et demokratisk underskudd:

«De siste 20-30 årene har demokrati i arbeidslivet spilt en mindre fremtredende rolle i den overordnede samfunnsdebatten om utvikling av det norske demokratiet og hvordan økt demokratisering kan oppnås [...] Etter *utvalgets* oppfatning bør demokrati i arbeidslivet i større grad være en del av den overordnede demokratidebatten. Det er viktig til enhver tid, å ha et bevisst forhold til hvordan demokratisering av arbeidslivet til beste for arbeidstaker og virksomhetens verdiskapning veies opp mot andre demokratiske idealer» (NOU, 2010:1, s.136).

Også her understrekes det at deltakelse har en produktivitetsgevinst: «Verdien av ansattes deltakelse er omforent i Norge, ansattes engasjement og innsatsvilje er en svært viktig faktor i moderne og kunnskapsbasert verdiskapning» (NOU, 2010:1., s 137).

Dagens vekt på den norske modellen som et virkemiddel for å håndtere fremtidige utfordringer kan også settes inn i dette bilde; det er modellens potensielle effekter og ikke innhold som settes i sentrum.

I denne rapporten er det modellens *innhold* som settes i sentrum. Hvor mye innflytelse har norske arbeidstakere – som individer og som medlemmer av fagforeninger? Oppmerksomhet om innflytelse innebærer også oppmerksomhet om forholdet mellom representativ og individuell innflytelse.

## 1.5 Individuell og representativ innflytelse

Ansattes innflytelse på egen arbeidssituasjon har ingen omforent definisjon i internasjonal forskning og både definisjoner og empiriske funn spriker (Alsos og Trygstad 2022). Også tilnærmingene varierer. Berger mfl. (2019:2) identifiserer tre ulike skillelinjer i debatten med utgangspunkt i ledelse og maktfordeling, reguleringsregimer og nivåer for deltakelse:

*Ledelse og maktfordeling* – her går skillelinjen mellom motstandere som hevder at ansattes deltakelse – uavhengig av hvilken form deltakelsen tar – reduserer ledelsens rom for fleksible løsninger i møte med stadig endrede markeder. I den andre enden finner vi tilhengerne som hevder at deltakelse ikke bare er en forutsetning for et demokratisk samfunn, men også for den enkeltes arbeidsmotivasjon og tilknytning til virksomheten.

*Reguleringsregimer* – enkelte hevder at lovregulert deltakelse er en motsetning til direkte deltakelse bygget på prinsipper for involvering hentet fra nye og innovative HRM-strategier. Andre avviser en slik motsetning og hevder at både lov/avtalebestemte individuelle og kollektive ordninger lar seg kombinere med slike strategier.

*Nivåer for deltakelse* – enkelte hevder at det er en motsetning mellom kollektive og individuelle former for deltakelse. Andre hevder at kollektive og individuelle ordninger er avhengig av – og dermed forsterker – hverandre.

Forholdet eller motsetningen mellom individuell og representativ innflytelse har vært et viktig tema for fagbevegelsen i mange land. Individuelle innflytelsesformer har internasjonalt blitt oppfattet som en trussel mot fagforeningenes posisjon i virksomheten. I en norsk kontekst gjenkjenner vi bare delvis de ulike synspunktene. Norsk fagbevegelse har i liten grad sett på individuelle former for innflytelse som en trussel mot egen posisjon (Trygstad og Hagen 2007). Her kan både samarbeidsforsøkene og LOs rolle som pådriver for den nye arbeidsmiljøloven i 1977, med det

som den gang ble kalt de psykososiale jobbkravene, trekkes frem. I dagens lov finner vi disse hovedsakelig i kapittel 4. Men også i Norge er det blitt hevdet at representative ordninger hindrer individuell utfoldelse fordi lov- og avtaleverket setter for rigide rammer. Her antar man altså en negativ sammenheng mellom tariffavtale/tillitsvalgte og individuell innflytelse. Dette argumentet ble hevdet med styrke på midten av 1980-tallet og fremover, men opptrer også i dag kanskje særlig knyttet til individuelle ønsker om arbeidstid og turnusordninger.

Diskusjonen om individuell eller representativ innflytelse har i liten grad blitt koblet til nye former for organisasjon og ledelse. I dagens organisasjons- og ledelsesteori spiller individuell innflytelse en viktig rolle, mens forholdet mellom ledelsesstyrt og rettighetsbasert innflytelse ikke diskuteres.

## 1.6 Moderne organisasjons- og ledelsesformer – og innflytelse

'Employee-voice', eller ansattes mulighet til å ytre seg, er et stort forskningsfelt internasjonalt. Møtet mellom en svekket fagbevegelse og nye organisasjons- og ledelsesformer aktualiserer viktige problemstillinger. Dette er problemstillinger som også er aktuelle i norsk arbeidsliv selv om norsk fagbevegelse ikke har opplevd en tilsvarende svekkelse. Flere har hevdet at moderne organisasjons- og ledelseskonsepter må oversettes til en norsk virkelighet (se for eksempel Olberg og Trygstad 2007). Om og hvordan denne oversettelsen foregår, er et viktig spørsmål som i stor grad handler om tillitsvalgtes makt lokalt.

Hagen (2010) beskriver overgangen fra kollektive interessefellesskap til HRM – eller human resource management – på denne måten:

«Mens de sosiale relasjonene arbeidstakerne imellom tradisjonelt dannet grunnlaget for arbeiderkollektiv (Lysgaard 1961) og interessefellesskap, blir de sosiale relasjonene betraktet som en innsatsfaktor i produksjonen i HRM. Arbeidernes interessefellesskap måtte omdannes til et fellesskap knyttet til selskapet og selskapets interesser [...] (HRM-)Teorien legger vekt på at arbeidsorganisasjonen må utformes slik at de menneskelige behov for utfoldelse i arbeidet kan ivaretas. Ivaretagning av slike hensyn er en forutsetning for effektiv produksjon» (Hagen 2010:34).

Mens tradisjonell arbeidslivsforskning ('industrial relations') legger vekt på arbeidstakernes demokratiske rettigheter, er det altså virksomhetens utnyttelser av menneskelige behov som står i sentrum for HRM, her uttrykt i en lærebok om HR: «Strategisk personalledelse legger vekt på at den overordnede planleggingen av de menneskelige ressursene blir integrert med virksomhetens forretningsstrategier» (Egerdahl mfl. 2019:214). De menneskelige *ressursene* settes i sentrum, mens sosiale behov knyttes utelukkende til individet og ikke til kollektiv interessedannelse.

Falkum (2020) legger vekt på den rolle samarbeidsforsøkene spilte som en døråpner for HR-bevegelsen i Norge. Han legger vekt på at det er den personlige medvirkningen som skal bidra til en friere utfoldelse av menneskelige ressurser. Ledelsen skulle styre utviklingen, mens de ansatte skulle komme med forslag som gagnet bedriften og arbeidsmiljøet. Det tegnes en organisasjonsstruktur der den enkelte får mer ansvar for arbeidsorganisering og læring og utvikling i bedriften, mens myndigheten i virksomheten fortsatt er uavkortet hos ledelsen. Ansattes demokratiske medvirkning begrunnes med deres egne behov for innhold i arbeidet, læring, anseelse og å ta beslutninger innenfor et område den enkelte kan kalle sitt eget.

Falkum (2008) bruker tre begreper når han oppsummerer den rolle ansattes deltakelse spiller innenfor HRM-tradisjonen: i) involvering: «...betyr her å bidra med egen kompetanse, kreativitet og deltakelse med intensjon om å realiseres ledelsens målsetting (ibid.), ii) empowerment (eller myndiggjøring på norsk): «...å utvide ansattes myndighet til å selv ta avgjørelser som angår deres eget arbeid og utførelsen av det» og iii) commitment: «...en form for bekjennelse til, aksept av og oppslutning om ledelsens beslutninger. I denne forståelsen antas det at den enkeltes forpliktelse overfor ledelsen kunne erstatte ledelsens kontrollerende og disiplinierende tiltak og atferd» (Falkum 2008:126).

Jacobsen og Thorsvik (2019) legger vekt på at HRM bygger på at ansatte behandles som kapital som organisasjonen kan utnytte og tjene penger på. Samtidig er det en underliggende antagelse om at de tiltak og virkemidler som benyttes også er til gode for de ansatte. De lister opp ulike slike tiltak:

- «Organisering i grupper (lag) med en betydelig grad av selvbestemmelse.
- Bred deltakelse – både direkte og indirekte – i beslutninger som angår den enkeltes arbeidssituasjon og dermed stort innslag av medbestemmelse.
- Flere kanaler for å ytre meninger og komme med innspill.
- Variasjon i arbeidsoppgaver, ofte gjennom jobbrotasjon» (Jacobsen og Thorsvik (2019:261-262).

Særlig det siste punktet er interessant i vår sammenheng. I sitatet finner vi både varianter av selvstyrte grupper, individuell innflytelse og variasjon i arbeidsoppgaver. Dagens agile team har mange likhetstrekk med samarbeidsforsøkernes selvstyrte grupper:

Et team er en gruppe mennesker som er gjensidig avhengig av hverandre med hensyn til informasjon, ressurser og evner, og som gjennom samlet innsats søker å oppnå et felles mål» (Thompson 2018: 4). Agile team er videre kryssfunksjonelle, bygger på tett samarbeid, samt er selvorganiserte og selvstyrte (Sandvik og Solberg Engen<sup>1</sup>, vår understrekning).

Jacobsen og Thorsvik (2019 263) hevder at:

«Og selv om det etter hvert er utviklet en betydelig kunnskap om at det lønner seg – både for organisasjonen og for de ansatte – å utforme interessante, meningsfulle og utfordrende jobber, å legge mer vekt på ordninger som fremmer indre mer enn ytre motivasjon, og å legge til rette for bred deltakelse og innflytelse fra de ansatte, så er dette kunnskap som har problemer med å bli anvendt i mange organisasjoner, både private og offentlige».

Utsagnet er interessant på flere måter. For det første slår forfatterne fast at deltakelsen lønner seg. Videre kan man spørre seg hvem det er som har problemer med å anvende denne betydelige kunnskapen. Utsagnet kan knyttes til den manglende oppmerksomheten om partssamarbeid vi finner innenfor organisasjons- og ledelsesforskningen. Deltakelse er ledelsesstyrt og skal bidra til virksomhetens målsetting. Den er ikke rettighetsbasert og argumentene knyttes til den enkeltes motivasjon og ikke til demokratiske argumenter og partssamarbeid basert på lov- og avtaleverket.

Men, dersom praksisen er den samme (involvering og innflytelse i ulike former) og vi er opptatt av hvordan de ansatte har det – hvilken betydning har egentlig begrunnelsen? Her er det i utgangspunktet to argumenter som begge må knyttes til å utfordre grenser. For det første, hvis

<sup>1</sup><https://www.bing.com/newtabredir?url=aHR0cHM6Ly9zbmYubm8vQWRtaW4vUHViGjIjL0Rvd25sb2FkLmFzcHg%2FZmlsZT1GaWxlcUyRkZpbGVyJTJGUHVibGJjYXRpb25zJTJGUjAzXzlwLnBkZg%3D%3D&be=1>

individuell innflytelse skal føre til produktivitet og innovasjon kan ikke innflytelsen begrenses til et område satt av ledelsen. Kort sagt: noe (nytt) ledelsen ikke vet om kan de ikke gi medarbeideren ansvar for. Og videre – slik Hagen og Trygstad (2009) argumenterer for – i situasjoner hvor medarbeideren prøver og *feiler* er det viktig at tillitsvalgte står på vedkommendes side ved eventuelle reaksjoner fra ledelsen. Innovasjonsevne knyttes sammen med trygghet.

For det andre, grunnleggende demokratiske rettigheter knyttet til autonomi og selvbestemmelse kan ikke være gitt en gang for alle. Engelstad mfl. (2003) hevder nettopp at et demokrati som står stille egentlig går bakover. Et levende demokrati må ha en kontinuerlig debatt om hvor veien går videre. En slik debatt må ta utgangspunkt i demokratiske rettigheter og kan ikke utelukkende bygge på virksomhetens interesser. Virksomhetens interesser kan bare danne utgangspunkt for virksomhetens strategidebatt, og en slik strategi vil innebære fordeling av ansvar. Demokratiske debatter må sette spørsmåltegn ved fordeling av beslutningsmyndighet.

Forholdet mellom rettighetsstyrt og ledelsesstyrt innflytelse må også sees i lys av grunnleggende premisser i den norske modellen. Modellen tar utgangspunkt i interessemotsetningen mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Interesse motsetningen er legitim, og modellen etablerer institusjonelle spilleregler som produserer kompromisser mellom partenes interesser. Konflikt er negativt for produktiviteten. Konflikt er en naturlig følge av partenes motstridende interesser og er dermed ikke bare uunngåelig, men delvis også ønskelig. Konflikt er et resultat av ulike interesser og innspill, noe som kan få nye og mer effektive forslag inn i ordskiftet (Currie mfl. 2016). Med partsbaserte ordninger på plass blir uenigheter ordnet opp i, noe som i seg selv kan føre til et bedret forhold mellom partene. Partssamarbeidet institusjonaliseres slik Hernes' (2006) understreker i sin beskrivelse av mikromodellen.

I modellen ligger konfliktløsningen altså i formelle prosedyrer som involverer partene; først gjennom tillitsvalgtes støtte til individuelle arbeidstakere i konflikt med ledelsen og deretter etter faste prosedyrer som – dersom konflikten ikke blir løst – involverer ledere og tillitsvalgte på høyere nivå, eventuelt med bistand fra sentrale parter om nødvendig. Dette gjenkjenner vi fra det norske avtalesystemet. Trygstad og Hagen (2009) er opptatt av tillitsvalgtes rolle i møte mellom ledelsen og fagforeningsmedlemmene. En viktig del av rollen som konfliktløser er også å videreformidle ansattes rettigheter og plikter i tråd med lov- og avtaleverket og dermed avklare forventningsnivået til medlemmene.

Currie mfl. (2016) hevder at også ikke-organiserte virksomheter tidligere kopierte slike formelle konfliktløsningsprosedyrer. Effektive konfliktløsninger henger altså sammen med at det finnes regler, og slike regler kan bare etableres av partene. Tillitsvalgte og fagforening er derfor en nødvendig del av løsningen. Effektive – eller legitime – regler må bygge på en maktbalanse mellom partene og uten fagforeningene er ikke dette mulig. Uten fagforening ligger virksomheten åpen for alvorlig konflikt. Videre hevdes det at bare kollektive ordninger kan sikre rettfærdige prosedyrer. Et tredje argument viser til betydningen av kollektive ordninger for å sikre individuell innflytelse. Fagforeningen sikrer muligheter for både uformell og formell 'voice' slik at små konflikter kan håndteres før de vokser seg store.

Denne modellen for konfliktløsning og felles oppfatning av konflikt hos partene settes under press i løpet av 1980-tallet og den mye omtalte endringen fra personaladministrasjon til HRM finner sted. Dette endrer personalledernes rolle og de blir en del av ledelsen:

«HRM views workplace conflict through a quite different cognitive lens: instead of adopting a phlegmatic approach to conflict at work, the vast bulk of HRM literature considers workplace conflict in an entirely negative light: a symptom of managerial failure that needs to be avoided, as it distracts from the core goal of creating high-performance organizations» (Currie mfl. 2016:3).

Synet på konflikt – eller uenighet - er altså et grunnleggende skille mellom HRM og partssamarbeid slik vi kjenner det i den norske mikromodellen. Systemer for demokratisk innflytelse kan vanskelig bygges opp dersom uenighet om mål og strategier ses på som en feil og ikke som et legitimt uttrykk for ulike interesser. I møte med en slik ledelse må den ansatte kunne støtte seg på kollektiv interessedannelse og kollektive innflytelsesformer. Tillitsvalgte må sørge for å knytte individuell innflytelse til demokratiske rettigheter.

Skorstad (2021) skriver at motiverte ansatte jobber hardere, mens kreative ansatte jobber smartere. Videre skiller han mellom kooperativ og subversiv kreativitet og skriver:

«...det er en indirekte sammenheng mellom arbeidsvilkår og produktivitet. Gode arbeidsvilkår kan også utløse kooperativ kreativitet eller kreativ involvering, det vi si at ansatte bruker sin oppfinnsomhet og kløkt til å finne frem til bedre løsninger og en mer effektiv drift. Elendige arbeidsvilkår kan derimot gi en motsatt effekt. Når ansatte opplever detaljkontroll, avmakt, urettferdighet, manglende muligheter og tilfeldig behandling, kan de reagere med opposisjon. Fremfor å jobbe med systemet kan de bli opptatt av å bekjempe det, enten på individuelt eller kollektivt vis» (Skorstad 2021:28).

Skorstads poeng er altså at dårlige arbeidsvilkår uansett vil møtes av en reaksjon fra de ansatte. Dårlige arbeidsvilkår skaper interessemotsetninger som må løses.

## 1.7 Fire idealtyper av innflytelse

Forholdet mellom representativ og individuell innflytelse er et kjernepunkt når de nye organisasjons- og ledelsesformene skal oversettes til norsk og praktiseres i det lokale partssamarbeidet. Vi skal se på forholdet mellom individuell og representativ innflytelse gjennom å etablere såkalte idealtyper. Idealtyper er et metodisk hjelpemiddel og er ikke et uttrykk for noe ideelt, men snarere sosiale fenomener med en innbyrdes logikk som brukes som utgangspunkt for analyse.

**Tabell 1-2: Idealtyper av innflytelse. Rammeverk for analyse.**

		Representativ innflytelse (gjennom tillitsvalgte)	
		Mye	Lite
Individuell innflytelse	Mye	Gjensidig	Prinsipiell
	Lite	Prinsipiell	Manglende

I den øvre venstre ruten – *gjensidig* – har ansatte både mye individuell og representativ innflytelse. Dette er med andre ord autonome ansatte med gode muligheter for meningsdannelse: Meningene kommuniseres så til ledelsen gjennom de ansattes representanter. Disse representantene sørger for at de ansattes holdninger får et kollektivt uttrykk. Idealtypen innebærer altså at individuell og representativ innflytelse forsterker hverandre. Medlemmer 'på gulvet' nyter stor grad av autonomi og innflytelse over egne arbeidsoppgaver. God oversikt over arbeidet gir grunnlag for forbedringsforslag knyttet til arbeidsfordeling og arbeidsprosesser. Noen forslag iverksettes lokalt på arbeidsplassen, andre bringes videre til tillitsvalgte som setter dem på dagsorden i møter med ledelsen. Informasjonen danner grunnlaget for bedre beslutninger. Tillitsvalgte har tett kontakt med medlemmene av fagforeningen og sørger for at de medlemmene som iverksetter mindre vellykkede endringer ikke møter reaksjoner fra ledelsen. Tillitsvalgte trekkes tidlig inn i prosesser og bidrar til legitime beslutningsprosesser. Idealtypen forutsetter tillitsvalgte på alle nivåer i virksomhetene.

I den nedre høyre ruten – *manglende* – har de ansatte verken representativ eller individuell innflytelse. Manglende individuell innflytelse gir tillitsvalgte et dårlig grunnlag for innflytelse i samarbeidet med ledelsen. Tilsvarende gir manglende representativ innflytelse et dårlig grunnlag for individuell innflytelse.

Varianten i den nederste venstre ruten kaller vi for *ledelsesstyrt*. Her har de ansatte mye individuell innflytelse, men uten en representativ sikring blir dette på ledelsens premisser. I den øvre høyre ruten er situasjonen motsatt. Her har de tillitsvalgte mye innflytelse, men de ansatte har lite. Denne typen innflytelse har vi valgt å kalle *prinsipiell*. Autonomi og innflytelse er medlemmenes grunnlag for en aktiv medlemsrolle, en rolle som åpner for at den enkelte former sine egne meninger og oppfatninger. Uten slik aktive medlemmer må de tillitsvalgte ta utgangspunkt i generelle eller antatte interesser, derav uttrykket prinsipiell. I denne posisjonen er de tillitsvalgte sterke nok til å forhindre at samarbeidet blir ledelsesstyrt, men samarbeidet bygger på prinsipielle posisjoner og er ikke forankret i de ansattes situasjon. Individuell innflytelse mister koblingen til de kollektive interessene, noe som forsterker den prinsipielle rollen til de tillitsvalgte.

Gjensidighet og manglende samarbeid er ytterpunktene i figuren. Idealtypene tar utgangspunkt i det som over ble betegnet som den 'norske posisjonen', altså at individuelle og representativ innflytelse er gjensidig avhengig av hverandre. Men også de to andre er viktige som rettesnor for analysen. Hva gjør innflytelsen ledelsesstyrt? Hva forsterker den prinsipielle innflytelsen? Modellen danner rammen for det avsluttende kapitlet (kapittel 7).

## 1.8 Begrepsbruk

### Begrepsbruk i rapporten

Medbestemmelse – eller medvirkning – er begreper som ikke har noen fast definisjon. Begrepsbruken er både preget av hva man *ønsker* begrepene skal innebære og *ulike tradisjoner* innenfor ulike forbund og tariffområder og mellom partene. I tidligere rapporter fra Medbestemmelsesbarometeret har forfatterne også brukt begrepene medbestemmelse og medvirkning om ulike *styrings- og ledelsesformer*. «medbestemmelse karakteriserer en styringsform 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» (Drange mfl. 2020:14). Medvirkning som styrings- og ledelsesform retter seg «mot den enkeltes deltakelse i utviklingsprosessene. Medvirkning skal gi den enkelte opplevelse av mestring, læring og utvikling i arbeidet» (Drange mfl. 2020:15). Knytter vi begrepene til ansattes individuelle og kollektive rettigheter er det lov- og avtaleverket som gjelder. I arbeidsmiljøloven brukes begrepet medvirkning, eksempelvis i §4-2: «Arbeidstakerne og deres tillitsvalgte skal holdes løpende informert om systemer som nyttes ved planlegging og gjennomføring av arbeidet. De skal gis nødvendig opplæring for å sette seg inn i systemene, og de skal medvirke ved utformingen av dem».

I hovedavtalen mellom LO og NHO brukes medbestemmelse tre ganger. Medbestemmelse brukes i overskriften på kapittel 9, «Informasjon, samarbeid og medbestemmelse», men i resten av kapitlet brukes medvirkning og medinnflytelse, eksempelvis §9-1(2 og 4):

«De ansatte og deres tillitsvalgte skal ha reell medinnflytelse og gjennom samarbeid, informasjon og drøftelse bidra til økt verdiskaping og produktivitet [...] Ledelsen, de ansatte og deres tillitsvalgte plikter å ta initiativ til og aktivt medvirke til samarbeid».

De to andre gangene medbestemmelse benyttes knyttes det til de ansatte (Tilleggsavtale 1, punkt 3):

«Spørsmål om bedriftens behov for forbedrings- og nyskappingsarbeid og utvikling av bedriftsorganisasjonen som gir den enkelte ansatte medbestemmelse og innflytelse skal være sentrale i prosjektene. Det samme gjelder forhold som gir de ansatte medbestemmelse og innflytelse i verdiskapingsprosessen i bedriften».

Hovedavtalen i Spekter finner vi både medinnflytelse, medvirkning og medbestemmelse og begrepene brukes i hovedsak på samme måte som i LO-NHO-avtalen, eksempelvis:

«Utviklingen av former for medbestemmelse og et bedre arbeidsmiljø i virksomheten vil forutsette en utstrakt desentralisering og delegering av beslutningsmyndighet innen virksomheten, slik at de som arbeider innenfor den enkelte enhet gis større adgang til selv å treffe beslutninger i det daglige arbeid» (§29-3).

I hovedavtalen i staten finner vi et klarere skille mellom begrepene. Her knyttes medbestemmelse til de tillitsvalgte og medvirkning til arbeidstakerne, eksempelvis i §1-6:

«Partene er enige om at medbestemmelsesretten best utøves gjennom organisasjonens tillitsvalgte, og på en slik måte at de tas med i utrednings- og beslutningsprosessen så tidlig som mulig. Partene skal videre legge forholdene til rette for medvirkningsformer som gir arbeidstakerne direkte innflytelse på arbeidsorganisasjon og oppgaveløsning innen eget arbeidsområde».

Også i KS-området finner vi et tilsvarende skille: «Medbestemmelse utøves ved representasjon i lovbestemte og andre utvalg og gjennom ordningen med tillitsvalgte» (1.3) og videre

«De sentrale parter peker særlig på betydningen av partssamarbeid gjennom gode prosesser for medvirkning for de ansatte gjennom ordningen med de tillitsvalgte (fra KS' rundskriv etter forhandlingene i 2022» (s. 51 i avtalen).

Begrepet medvirkning brukes bare to ganger til i avtalen: en gang med henvisning til brukere og videre i denne setning: «Medvirkning og medinnflytelse gjennom informasjon og drøftinger skal kunne gjennomføres uansett hvor eller på hvilket nivå beslutningen tas» (formål, punkt 3). Drøftelser indikerer at dette også gjelder de tillitsvalgte.

Både LO-NHO-avtalen og KS-avtalen bruker altså uttrykket medinnflytelse og knytter det både til tillitsvalgte og til ansatte.



Bruken av begrepene i avtaleverket er ikke nødvendigvis i samsvar med hvilke begreper som brukes i praksis og/eller hvilken betydning begrepene tillegges. Kjernen i begge begrepene kan knyttes til hvorvidt ansatte – som arbeidstaker eller gjennom sine tillitsvalgte – kan påvirke beslutninger angående arbeidssituasjonen sin. Dette gir oss ytterligere to begrepspar:

- Deltakelse eller innflytelse
- Innflytelse eller ansvar

### **Deltakelse eller innflytelse**

Overfor definerte vi deltakelse som aktiviteter som kan føre til at aktøren – enten individuelt eller kollektivt – påvirker en beslutning. Videre er deltakelsen sosial, den retter seg mot andre aktører.

NOU 2010:1, s.16 bruker tre spørsmål for å skille mellom ulike former for deltakelse:

- «Hvem deltar – likeverdige parter eller er forholdet mellom dem hierarkisk?
- Hvorfor deltakelse – er formålet økt demokratisering eller økt produktivitet? demokratiske rettigheter?
- I hvilken form skjer deltakelse – deltar arbeidstakerne som individer eller gjennom representasjon?»

Det første spørsmålet viser til forholdet deltakerne har til hverandre; er de likeverdige eller er samhandlingen underlagt styringsretten? En enkel definisjon blir dermed at medbestemmelse handler om å være *med* på å *bestemme*, mens medvirkning handler om å være *med* på at noe (som noen andre har bestemt) *virker*. Medbestemmelse knyttes altså til selve beslutningsprosessen. Medvirkning kan knyttes til både forberedelse og iverksetting av beslutninger. Eksempelvis kan tillitsvalgte bidra med viktig informasjon inn i en nedbemanningsprosess eierne har tatt initiativet til og i etterkant bidra til iverksettingen selv om de er uenige i eiernes lønnsomhetsmål og følgelig også behovet for reduksjon i antall ansatte.

I streng forstand innebærer dette skillet at partene – enten det er tillitsvalgte eller den enkelte ansatte – bare har medbestemmelse dersom begge parter har sanksjonsmuligheter. Med unntak av §19 i hovedavtalen i staten, som lister opp hvilke saker som skal gjøres til gjenstand for forhandlinger, er partssamarbeidet underlagt styringsretten. Partene er altså ikke likeverdige. Individuell medbestemmelse vil – med unntak av beslutninger knyttet til kontraktsinngåelse – bygge på uformelle maktressurser som kompetanse, uformell posisjon, kontakter osv. som gjør det vanskelig for ledelsen å instruere vedkommende.

Likeverdighet kan imidlertid også knyttes til partenes rolle i samarbeidet, her med eksempel fra hovedavtalen i staten. §1, punkt 5, i avtalen slår fast at «Forutsetningen for å nå hovedavtalens mål er at arbeidstakerne og arbeidsgiverne i statens virksomheter møtes som likeverdige parter». Dette må forstås som et uttrykk for respekt for hverandre og at man er likeverdige deltakere i partssamarbeidet; man har lik rett til å komme med innspill og forslag og man har lik rett til å bli hørt. Dette er et prinsipp vi gjenkjenner fra avtalen i privat sektor. Likeverdigheten viser seg også gjennom partenes felles ansvar for praktiseringen av avtalenes rettigheter og plikter. Uttrykket *reell medbestemmelse* hører også hjemme i denne sammenhengen. Tillitsvalgte skal bli tatt på alvor som likeverdig partner i dialogen med ledelsen.

Likeverdighet kan også knyttes til den individuelle arbeidstakeren på en tilsvarende måte. Til tross for at den enkelte arbeidstaker alltid vil være underlagt ledelsens styringsrett kan dialogen med ledelsen være preget av likeverdighet og respekt for hverandres roller. Ledere som setter pris på at de ansatte kommer med kritikk kan være uttrykk for en slik respekt.

Det neste 'hjelpespørsmålet' er rettet mot formålet med deltakelsen; er deltakelsen begrunnet i hensynet til arbeidstakers demokratiske rettigheter eller virksomhetens produktivitet? Her møter vi altså igjen den doble begrunnelsen (jf. tabell 1-1). Det siste spørsmålet viser til hvilken form deltakelsen får; er det individene eller representantene som deltar?

Hvilke av de tre spørsmålene som vektlegges gir dermed føringer for hvordan begrepene medbestemmelse og medvirkning defineres. Er man opptatt av at deltakerne ikke er formelt likeverdige blir skillet mellom medbestemmelse og medvirkning viktig og medvirkning blir 'det rette' begrepet å bruke om samarbeid etter hovedavtalen. Er man opptatt av likeverdighet blir skillet mindre viktig og en gjennomgående bruk av medbestemmelse blir et uttrykk for et ønske eller en oppfatning om at partene er likeverdige. Respekt og tillit er sentralt i samarbeidet.

Er man opptatt av deltakelsens begrunnelse blir det naturlig å knytte medbestemmelse til demokratiske rettigheter og medvirkning til ordninger som skal bidra til å øke virksomhetens produktivitet. Arbeidstakers demokratiske rettigheter er knyttet til retten til å være med å bestemme over eget liv, mens 'retten til å bidra' til virksomhetens produktivitet neppe kan forstås som en grunnleggende rettighet; her setter eiendomsretten grenser.

Er man opptatt av om deltakelsen er kollektiv eller individuell blir det naturlig å være opptatt av hvilken form for deltakelse som egner seg for ulike saker og hvilken form som er mest effektiv. En slik vurdering kan ende med at medbestemmelse kobles til representativ deltakelse fordi det kollektive grunnlaget øker maktgrunnlaget/mulighetene for gjennomslag i møte med motparten. Den enkelte arbeidstaker vil delta gjennom medvirkning. Her vil muligheten for gjennomslag begrenses av det hierarkiske forholdet mellom ledelse og ansatte. Videre kan vi se på innholdet i arbeidskontrakten som en (allerede fattet) beslutning og det er arbeidstakerens plikt til å gjennomføre oppgavene og medvirke til at oppgavene gjøres så godt som mulig.

### **Innflytelse eller ansvar**

Når det gjelder skillet mellom innflytelse og ansvar kan dette, slik vi var opptatt av ovenfor, være vanskelig å trekke i praksis. Skillet kan illustreres ved å vise til et eksempel utenfor arbeidslivet: barn skal ha innflytelse på beslutninger som omhandler deres liv (eksempelvis i barnefordelingssaker), men barn skal ikke måtte ta ansvaret for det som skjer selv om beslutningen følger barnets innspill.

Ansvar blir gitt nedover i et hierarki eller kan fordeles mellom ansatte i et team eller en gruppe. Utgangspunktet er fordeling av oppgaver i etterkant av en beslutning, mens innflytelse må finne sted før beslutningen skal fattes. Arbeidstakeren kan ha innflytelse på fordeling av ansvar, mens ansvar gir innflytelse innenfor det området vedkommende har fått ansvar for.

Ansvar kan være både noe arbeidstakeren ønsker seg og det kan være uønsket. Men, selv om arbeidstakeren ikke ønsker å ta ansvar for en oppgave skal oppgaven likevel gjøres dersom arbeidsgiver bestemmer dette. Også innflytelse kan være ønsket eller uønsket, men i motsetning til ansvar kan ikke arbeidstaker påtvinges å ha innflytelse. Dersom innflytelse skjer ved tvang er vi tilbake til ansvar.

Både ansvar og innflytelse gir mulighet for påvirkning. Ansvar knyttes til at det er oppgaver som skal gjøres og fordelingen vil ta utgangspunkt i en mest mulig effektiv produksjon. Innflytelse må knyttes sammen med *hvorfor vi ønsker at arbeidstakere skal kunne påvirke beslutninger som fattes*. Hovedskillet går, som vi var opptatt av ovenfor, mellom innflytelse begrunnet i demokrati og begrunnet i produktivitet. Vi definerer ansvar som de påvirkningsmuligheter som oppstår gjennom at arbeidet organiseres i tråd med virksomhetens strategiske (av ledelsen bestemte)

målsettinger. Innflytelse defineres som påvirkningsmuligheter de ansatte ønsker seg og søker å oppnå gjennom individuell eller kollektiv handling.

Gjennomgangen gir arbeidstakeren tre former for deltakelse:

1. Gjennom dialog med leder (fra forhold som gjelder den ansattes arbeidssituasjon til forhold som gjelder hele virksomheten). Slik dialog dekker også allmøter, 'høringsrunder' og andre henvendelser fra ledelsen til de ansatte.
2. Gjennom dialog og 'kollektivdannelse' med kolleger, eksempelvis uformell enighet blant kolleger om å ta saker opp med ledelsen.
3. Gjennom dialog med tillitsvalgte fra fagforening/andre representanter fra de ansatte.

Arbeidstaker kan altså delta direkte og hen kan delta gjennom tillitsvalgte valgt etter arbeidsmiljøloven (verneombud eller medlem av arbeidsmiljøutvalget) eller tillitsvalgte fra fagforening. Når det gjelder tillitsvalgtes deltakelse er det viktig å skille mellom:

- Formelt samarbeid bygget på de møteplasser vi finner i lov- og avtaleverket og
- Uformell dialog eller samhandling med ledelsen.

Deltakelse kan føre til innflytelse, men det er ingen automatikk her. Både ledelsen, kolleger og tillitsvalgte kan avvise arbeidstakerens innspill. Innflytelse kan oppnås på fire måter:

1. Selvbestemmelse, altså at aktøren tar beslutninger på egen hånd. I arbeidstakerposisjonen vil dette imidlertid alltid være et resultat av tidligere beslutninger (fordeling av ansvar, bestemmelser i kontrakten og uformelle maktbaser).
2. Gjennomslag i dialog med leder – enten som resultat av direkte dialog eller gjennom kollektivdannelse (punkt 2 ovenfor).
3. Gjennom at tillitsvalgte – i partssamarbeidet – får gjennomslag for arbeidstakerens ønsker slik disse ble kommunisert til den tillitsvalgte.
4. Gjennom at tillitsvalgte tar opp og får gjennomslag for saker i partssamarbeidet som gjelder arbeidstaker. Dette gjennomslaget kan være kjent for arbeidstakeren eller det kan være ukjent, men likevel ha betydning – eksempelvis kan ledelsens vedtak om frivillig hjemmekontor være et resultat av tillitsvalgtes henvendelse uten at den ansatte visste at det var det som lå bak ledelsens beslutning.

I rapporten bruker vi primært innflytelse og vi benytter i liten grad medbestemmelse og medvirkning med unntak av noen få spørsmål knyttet til tillitsvalgtes prioriteringer og innflytelse på ulike saker. Bruk av begrepene i spørreskjema innebærer at vi lar det være opp til den enkelte respondent å fylle begrepene med innhold.

## 1.9 Data og utvalg

Datagrunnlaget for denne rapporten er en spørreskjemaundersøkelse sendt ut til et representativt utvalg av norske arbeidstakere. Målgruppen for undersøkelsen er den yrkesaktive befolkningen i alderen 18 til 67 år. Utvalget av arbeidstakere er trukket stratifisert fra Kantar sitt respondentpanel. I 2022 ble det trukket et bruttoutvalg på 20 330 arbeidstakere fra panelet. Nettoutvalget består av 4637 svar, som tilsvarer ca. 23 prosent av bruttoutvalget. Bruttoutvalget er trukket stratifisert fra panelet slik at det skal være representativt for alder, kjønn, utdanning og landsdel man er bosatt i. Dataene ble samlet inn i juni 2022.

### Begrensninger ved materialet

Utvalget i Medbestemmelsesbarometeret 2022 består hovedsakelig av vanlige ansatte (n=3205), men også ledere (n=1037) og nåværende tillitsvalgte (n=395). Skillet vi vil forholde oss mest til i denne rapporten går mellom vanlige ansatte, ledere med personalansvar som har svart at det er tillitsvalgte fra fagforeningen til stede i virksomheten (n=367) og nåværende tillitsvalgte. Selvstendig næringsdrivende er ikke med i undersøkelsen. På grunn av få ledere med personalansvar og tillitsvalgte vil noen av analysene være gjort på små utvalg. Dette er viktig å ha i mente når man tolker resultatene.

Materialet er i hovedsak vektet. Dersom sektor eller bransje inngår i analysen har vi ikke brukt vekt. Vekten skal korrigerer for forskjeller mellom utvalget og befolkningen når det gjelder alder, kjønn, utdanning, bransje og antall ansatte i virksomheten. Selv etter å ha vektet analysene finner vi noen avvik mellom vårt utvalg og befolkningen.

Sammenliknet med tall fra SSB<sup>2</sup> inneholder vårt utvalg en lavere andel personer med grunnskole som høyeste fullførte utdanning. Dette kan forklares med at vekten er konstruert slik at det bare skiller mellom respondenter med og uten universitets- og høyskoleutdanning. Det er i tillegg generelt vanskeligere å få respondenter med kortere utdanning til å svare på spørreundersøkelser. Dette gjelder også deltagelse i respondentpaneler slik som utvalget i denne undersøkelsen er trukket fra. I tillegg viser SSB<sup>3</sup> at andelen i arbeid er langt lavere blant personer med bare grunnskoleutdanning. Vårt materiale består bare av personer som er i arbeid. Mer om kjennetegn ved utvalget finnes i vedlegget.

**Tabell 1-3: Sammenlikning av utdanningsfordelingen i MB 2022 og befolkningen.**

	MB 2022 (vektet)	SSB – befolkningen
Grunnskole	5 %	24,2 %
Videregående allmennfaglig	16,5 %	36,7 %
Videregående yrkesfaglig	22 %	
Fagskole	13,6 %	3,1 %
UH 4 år	23,6 %	25 %
UH 4+ år	19,4 %	11 %
Total	100 %	100 %

<sup>2</sup> [Befolkningens utdanningsnivå \(ssb.no\)](https://ssb.no)

<sup>3</sup> [08338: Arbeidsstyrken og sysselsatte \(1 000 personer\), etter alder, utdanningsnivå, statistikkvariabel, år og kjønn. Statistikkbanken \(ssb.no\)](https://ssb.no)

## Sektorinndeling

Respondentene er delt inn fire grupper basert på kriteriene eierskap og organisering. 'Staten' viser til det statlige tariffområdet. 'Statseide virksomheter' omfatter virksomheter som er 100 prosent eid av staten, men som har 'selskapsorganisering'. I tillegg til selskapsformer som statsforetak og statlig eide stiftelser inngår også helseforetakene i denne kategorien. Deleide statlig selskap som Equinor og Telenor inngår i 'privat sektor'. 'Kommune' dekker primært kommunal sektor, men vi har også plassert respondenter fra kommunale/interkommunale foretak i denne kategorien. Slike foretak har en tettere kobling til kommunen enn 100 prosent statlig eide selskaper har til staten. Dette innebærer for eksempel at de kommunale selskapene, i likhet med kommunene, inngår i hovedavtalen med KS (del C) mens de 100 prosent statseide selskapene tilhører Spekter-området i stedet for statens tariffområde.

**Tabell 1-4: Sektorinndeling.**

	Uvektet	Vektet
Staten	12,5 %	9,4 %
Statseide virksomheter	11 %	9,4 %
Privat sektor	50,3 %	59,9 %
Kommune	26,3 %	21,4 %
Total	100 %	100 %
N	4513	4428

Tabellen under viser sektortilhørigheten i arbeidsstyrken. Det er et tilfredsstillende samsvar mellom sektorfordelingen i arbeidsstyrken (SSB) og den vektete fordelingen i Medbestemmelsesbarometeret 2022 (tabell 1-5). Legg merke til at vi her bruker en annen sektorinndeling enn i tabell 1-4. Materialet er sortert etter SSBs inndeling.

**Tabell 1-5: Sammenlikningen av sektorfordeling i MB 2022 og arbeidsstyrken**

	MB 2022 (vektet)	SSB
Statsforvaltningen	14%	12%
Kommunal/fylke	22 %	20%
Privat sektor + offentlig eide foretak	64 %	68%
Total	100 %	100%

Kilde: SSB<sup>4</sup>

## Metode

I rapporten har vi prioritert deskriptive fremstillinger av univariate og bivariate sammenhenger. Når vi ser på sammenhengen mellom to variabler, sammenlikner vi svarfordelingen/gjennomsnittet for ulike grupper. Vi tester om forskjellene er statistisk signifikante ved hjelp av ulike signifikanstester. At et resultat er statistisk signifikant betyr at sannsynligheten er stor for at forskjellen vi observerer i utvalget også eksisterer i befolkningen. Signifikansnivået er 0,05 hvis ikke annet er oppgitt.

<sup>4</sup> 13122: Sysselsatte per 4. kvartal, etter næring (SN2007), sektor, statistikkvariabel, år og alder. Statistikkbanken ([ssb.no](https://ssb.no))

For å undersøke hvor sterk sammenhengen mellom to variabler er, benytter vi korrelasjonsanalyser. Korrelasjonsmålet vi bruker er Pearsons korrelasjonskoeffisienter hvor 0 betyr ingen sammenheng mens 1 betyr perfekt samsvar. Står det et minustegn foran tallet betyr det at sammenhengen er negativ. Det vil si at høye skår på den ene variabelen korrelerer med lave skår på den andre variabelen. Tabellene med resultater fra korrelasjonsanalysene er fargekodet slik som vist i tabell 1-6. Rutene blir grønnere og grønnere desto sterkere sammenhengen mellom variablene er, uavhengig av om sammenhengen er positiv eller negativ.

**Tabell 1-6: Fargekoding av korrelasjonstabeller.**

0	0,5*	1**
0	-0,5*	-1**

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

I noen tilfeller har vi gjennomført regresjonsanalyser. Disse analysene inneholder en avhengig variabel og flere uavhengige variabler. Fordelen med regresjonsanalyser er at man kan undersøke om sammenhengene fremdeles er signifikante etter at man har justert (kontrollert) for andre forhold (variabler). Alle analyser hvor det ikke er kontrollert for sektor eller bransje er vektet for å korrigere skjevheter i utvalget. Resultatene fra regresjonsanalysene vil presenteres underveis i rapporten, men de fullstendige regresjonstabellene er lagt i vedlegget.

### Indekser for innflytelse og ledelse

Vi skiller mellom tre former for innflytelse: innflytelse på arbeid, innflytelse på organisering og innflytelse på virksomhet. Spørsmålene i indeksene har vært en del av Medbestemmelsesbarometeret siden 2016 og springer ut av en undersøkelse fra Fafo i 2009 (Falkum mfl., 2009). Spørsmålene som inngår i de tre indeksene er listet opp under dette avsnittet. De to spørsmålene som omhandler digitale verktøy (i parentes) er bare med i indeksene som brukes i analysene av 2022-dataene. I analysene hvor vi sammenlikner over tid inneholder indeksene de samme spørsmålene i alle årgangene. For å slå sammen spørsmål til en indeks bør den interne sammenhengen mellom spørsmålene være på 0,7 eller høyere. Den interne sammenhengen for 2022-dataene, målt ved Cronbach's alpha, er oppgitt under spørsmålene. Alle spørsmålene er målt på en skala fra 1 Ingen til 5 Stor. Ettersom vi har kodet om skalaen slik at den går fra 0 til 4, får vi en kontinuerlig variabel som varierer fra 0 til 4 etter å ha slått sammen spørsmålene. Denne brukes i analysene av gjennomsnitt. I tillegg har vi brutt opp den kontinuerlige skalaen slik at vi får en kategorisk variabel med fem like store kategorier som skal samsvare med spennet fra helt uenig til helt enig. Intervallet mellom hver kategori er 0,8 poeng.

### Innflytelse på arbeid

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

- Beslutninger vedrørende arbeidet ditt
  - På utførelsen av oppgavene
  - På kvaliteten i det jeg gjør
- Cronbach's alpha: 0,79

### **Innflytelse på organisering**

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

- På hvem jeg jobber sammen med
  - På egen arbeidstid
  - På mengden arbeid
  - På arbeidstempoet
  - På bruken av ressurser til arbeidet
  - (På hvordan jeg bruker digitale verktøy) 5
- Cronbach's alpha: 0,87

### **Innflytelse på virksomhet**

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

- Strategier
  - Krav til kvalitet
  - Krav til effektivitet i arbeidet
  - Krav til lønnsomhet i virksomheten
  - Valg av arbeidsmetoder
  - Hvem som får vite hva
  - Ansettelse
  - Organisering av virksomheten
  - Kunde-/brukerbehandling
  - Virksomhetens samfunns- og miljøansvar
  - (Innføring av digitale verktøy)<sup>6</sup>
- Cronbach's alpha: 0,94

I utgangspunktet antar vi at jo høyere opp i virksomheten beslutninger blir tatt, jo mer avhengig er den ansatte av at det er tillitsvalgte til stede i virksomheten. Vi antar altså en økende avhengighet av representativ innflytelse. Dette vil særlig gjelde i store virksomheter. Når det gjelder innflytelse på eget arbeid antar vi at det henger tett sammen med personlige egenskaper, oppgaver og uformell individuell makt og posisjon.

### **Indekser for styring- og ledelsesformer**

I Medbestemmelsesbarometeret har vi tidligere operert med fire styring- og ledelsesformer. I de nye dataene fra Medbestemmelsesbarometeret 2022 viser faktoranalysene tre ulike former. For å unngå forveksling har vi gitt de tre nye styrings- og ledelsesformene følgende betegnelser: åpenhet, formalisme og kontroll. Disse er basert på de samme spørsmålene som inngikk i de fire styrings- og ledelsesformene. Under følger en oversikt over hvilke spørsmål som inngår i hver av de nye ledelsesformene. Cronbach's alpha for 2022-dataene er oppgitt under spørsmålene. Alle spørsmålene er målt på en skala fra 1 Helt uenig/Stemmer dårlig til 5 Helt enig/Stemmer godt. Ettersom vi har kodet om skalaen slik at den går fra 0 til 4, får vi en kontinuerlig variabel som varierer fra 0 til 4 etter å ha slått sammen spørsmålene. Denne brukes i analysene av gjennomsnitt. I tillegg har vi brutt opp den kontinuerlige skalaen slik at vi får en kategorisk variabel med fem like store kategorier. Intervallet mellom hver kategori er 0,8 poeng. De nye skalaene har ytterpunktene 0 Lav og 4 Høy.

---

<sup>5</sup> Bare med i analysene av 2022-data.

<sup>6</sup> Bare med i analysene av 2022-data.

### Åpenhet

- Vi tør å si hva vi mener om ledelsens avgjørelser
  - Ledelsen møter innvendinger konstruktivt
  - Ved faglig uenighet er toppledelsen åpen for innspill
  - Ved faglig uenighet er min nærmeste leder åpen for innspill
  - Ledelsen legger til rette for at ansatte kan komme med kritiske kommentarer til driften
- Cronbach's alpha: 0,86

### Formalisme

- Toppledelsen får stadig mer makt
  - Lederrollen har blitt mer byråkratisk det siste tiåret
  - Mellomledere har liten innflytelse i styringen av virksomheten
  - Ledelse handler mer og mer om å kontrollere og måle avvik
- Cronbach's alpha: 0,80

### Kontroll

- Lederne bruker mye tid på å kontrollere ansattes holdninger
  - Lederne bruker mye tid på å kontrollere ansattes atferd
  - Kritikkk blir sett på som mangel på lojalitet
- Cronbach's alpha: 0,83

### Måling av forventninger og holdninger

Spørsmål av den typen vi er opptatt av i denne rapporten karakteriseres ofte som holdningsvariable; de måler hva folk synes om ulike forhold ved arbeidet. Måling av holdninger er tett forbundet med respondentenes forventninger. Vi måler derfor ikke faktisk innflytelse, men hvorvidt opplevelsen av innflytelse er i tråd med de forventninger arbeidstakerne har. På arbeidsplasser hvor ledelsen legger til rette for mye individuell innflytelse vil nivået bli karakterisert som høyt dersom de ansatte har lave forventninger og lavt dersom de ansatte har høye forventninger. Fagforeningsmedlemmer kan ha høyere forventninger enn ikke-medlemmer og dermed velge lavere verdier på svarene sine. Endringer i gjennomsnittstall kan dermed gjenspeile endringer i arbeidstakernes forventninger uten at noen faktisk endring i maktfordelingen har funnet sted. Jo mer institusjonalisert mikromodellen blir og jo mer 'normalt' det blir at den enkelte arbeidstaker har stor grad av innflytelse over sitt eget arbeid.

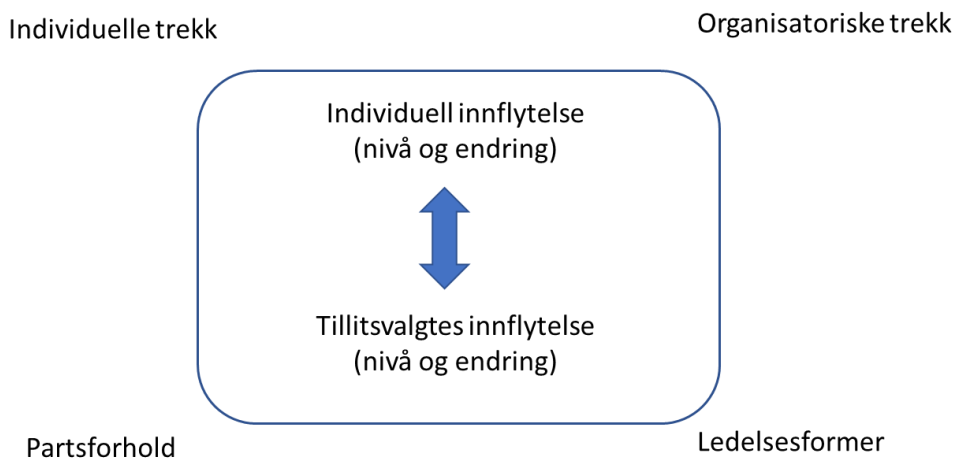
I vurderingen av nivået på den individuelle innflytelsen må man ta hensyn til de skjevheter som oppstår ved den metodiske tilnærmingen vi har valgt. Erfaring tilsier at arbeidstakere som besvarer slike spørreundersøkelser er noe mer etablert i arbeidslivet enn de som ikke svarer. Dette innebærer at vi i liten grad får tak i arbeidstakere fra det som ofte betegnes som det 'grå arbeidsmarked'. Vår trykkmåling gjelder dermed det vi kan kalle *det etablerte arbeidslivet*.



## Analysemodell

Figur 1-1 viser hvordan vi har bygd opp vår analyse:

Figur 1-1: Analysemodell



Vi spør altså: Hvordan påvirke individuelle og organisatoriske trekk, partsforhold og ledelsesformer den individuelle og representative innflytelsen? Hvordan påvirker disse to formene for innflytelse hverandre?

## 2 Innflytelse 2022

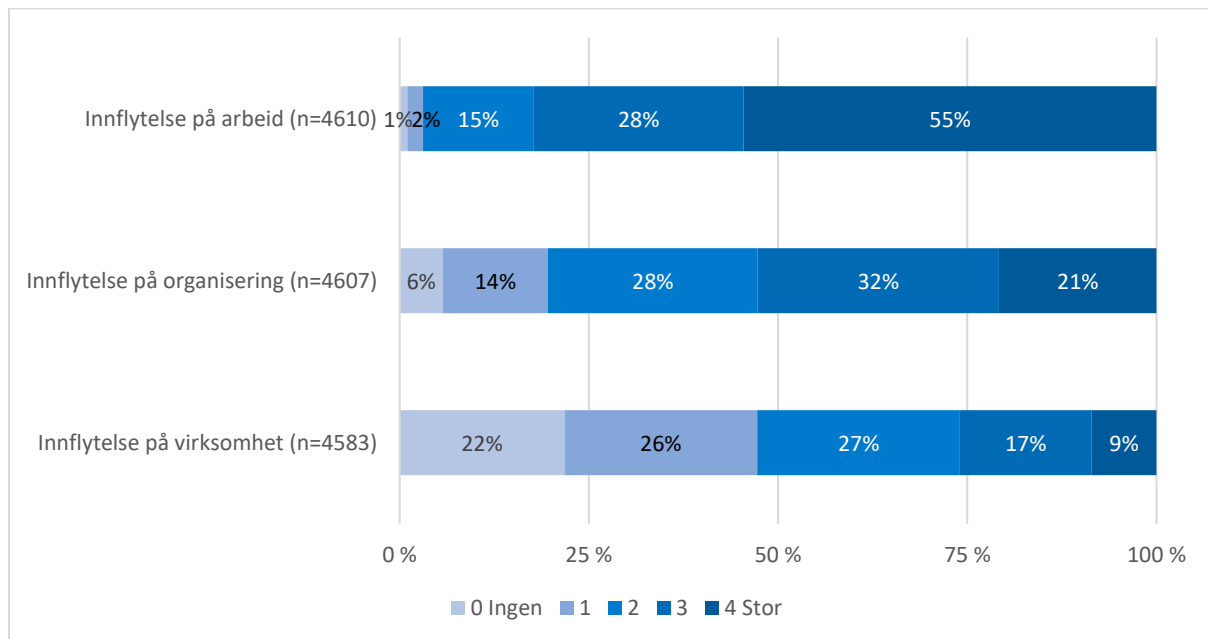
Ansatte med muligheter til å påvirke både egen arbeidssituasjon og virksomhetens beslutninger er en grunnleggende målsetting i norsk arbeidsliv. Individuelle og representative rettigheter slik vi finner dem i lov- og avtaleverket skal sørge for dette. Virksomhetene må altså organiseres på en måte som gir de ansatte autonomi og det skal etableres partssamarbeid i organiserte virksomheter og informasjons- og drøftingsarenaer etter kapittel 8 i arbeidsmiljøloven i uorganiserte virksomheter. Utgangspunktet for dette kapitlet er de bestemmelsene som finnes i hovedavtalene og arbeidsmiljøloven, eller altså de målsettinger som finnes for et velfungerende partssamarbeid i virksomhetene til beste for både arbeidsgiver og arbeidstaker.

Kapitlet begynner med en oversikt over arbeidstakernes innflytelse i dag og hvordan innflytelsen har utviklet seg. Deretter ser vi på ulike forhold som kan bidra til å forklare forskjeller i innflytelse; individuelle faktorer som kjønn, alder, utdanning osv.

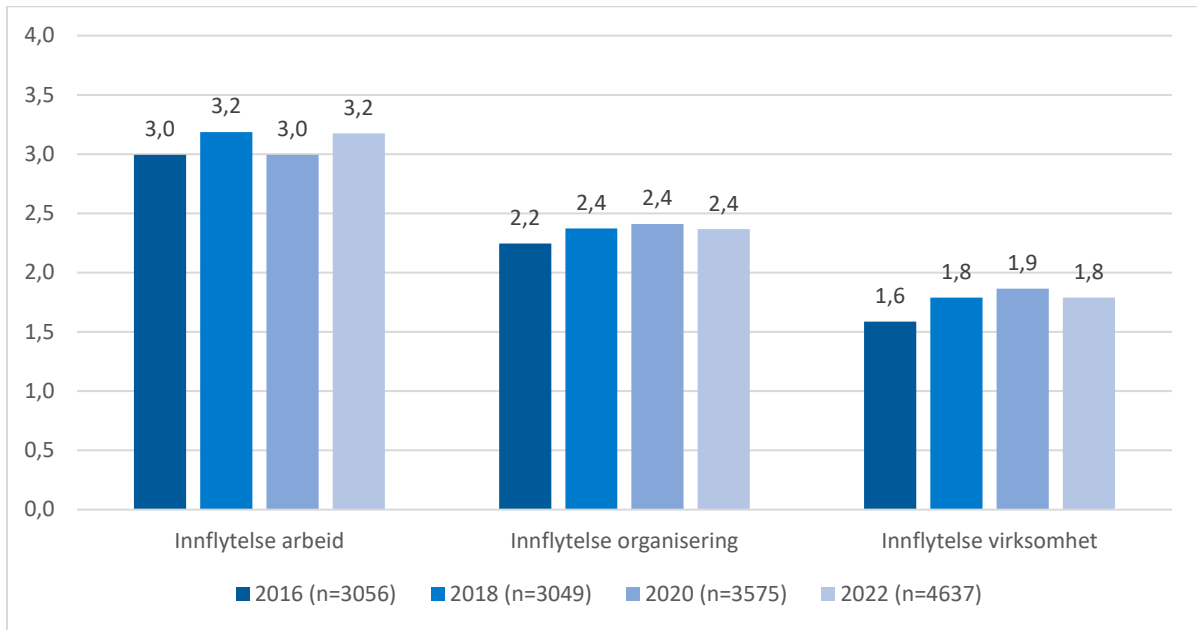
### 2.1 Individuell innflytelse

Vi er opptatt av arbeidstakernes innflytelse på tre nivåer: i) jobbnær innflytelse, eller innflytelse på de beslutninger som gjelder ens eget arbeid, ii) innflytelse på organisering av arbeidet, dette omfatter forhold som arbeidsfordeling, samarbeid og ressursbruk og iii) innflytelse på saker/beslutninger som omfatter virksomheten. Enkeltvariable som inngår i de ulike indeksene ble presentert i metodekapitlet.

**Figur 2-1: Individuell innflytelse på tre nivåer. Svarfordeling.**



Åtte av ti norske arbeidstakere svarer at de har stor (4) eller nokså stor (3) innflytelse på eget arbeid. Bare 3 prosent velger de to laveste svaralternativene. Halvparten (53 prosent) svarer at de har stor eller nokså stor innflytelse på organisering, men andelen synker til om lag en fjerdedel (26 prosent) når det spørres om innflytelse på virksomhetsnivå.

**Figur 2-2: Individuell innflytelse. Gjennomsnitt 2016-2022 (skala 0-4).**

Analysen gir to viktige resultater: graden av innflytelse på de ulike nivåene er stabilt, og forskjeller mellom de tre nivåene for innflytelse er stabile.

Også andre undersøkelser viser tilsvarende resultater. En analyse av SSBs Levekårsundersøkelser (Trygstad mfl., 2020) viser at innflytelsen har vært stabil i tidsrommet 2006 til 2019. Falkum mfl. (2009), som bruker de samme spørsmål/indekser som Medbestemmelsesbarometeret, finner et gjennomsnitt på hhv. 3,5 (arbeid), 2,5 (organisering) og 1,6 (virksomhet). Falkum mfl. (2009) funn ligger dermed noe høyere enn de påfølgende årene når det gjelder arbeid og organisering, men tilsvarende Medbestemmelses-barometerets tall når det gjelder virksomhet.

Det er likevel – om vi går litt mer detaljert til verks – noen interessante utviklingstrekk. Det er en signifikant økning i innflytelse på arbeid og organisering i løpet av perioden 2016 til 2022 (0,2). Sammenligner vi årets barometer med 2020 finner vi en signifikant økning i innflytelsen på arbeid og en signifikant nedgang når det gjelder innflytelse på virksomheten. Disse utslagene er for små til å konkludere, men dersom utviklingen fortsetter er dette svært interessant i lys av analysemodellen (figur 1) i forrige kapittel. Tyder dette på at den lederstyrte individuelle innflytelsen øker, mens den representative innflytelsen til de tillitsvalgte synker?

Resultatene aktualiserer videre to viktige spørsmål: i) er dette et rimelig nivå for arbeidstakeres innflytelse eller 'burde' tallene vært høyere – eller lavere? Og ii) hvordan kan vi forstå den stabiliteten vi finner? Den første undersøkelsen ble gjennomført i 2009 mens finanskrisen i 2008 fortsatt preget økonomien. Arbeidsmarkedet har vært preget av et tilbudssjokk av arbeidskraft siden de første EU-utvidelsene østover, i 2014 kom oljeprisfallet og endelig ble den siste undersøkelsen gjennomført i etterkant av pandemien, altså i 2022. Likevel synes det som at ansattes innflytelse i norsk arbeidsliv endrer seg lite.

Svaret på dette spørsmålet finnes ikke i vårt materiale, men vi kan sette opp noen tema for diskusjon. Endring i innflytelse vil skyldes endringer i de forhold som påvirker den ansattes innflytelse, eksempelvis vil tabell 2-2 senere i rapporten vise at eldre arbeidstakere rapporterer om mer innflytelse enn yngre arbeidstakere og at deltidsansatte rapporterer om mindre innflytelse

enn heltidsansatte. Eksempelvis – dersom andelen eldre i arbeidsmarkedet øker og andelen som jobber deltid gjør det samme vil de to gruppene kunne 'nulle ut' hverandre i statistikken selv om begge grupper kan oppleve endringer i nivået på sin innflytelse.

Slik 'utjevning' kan finne sted på mange områder, eksempelvis kan økende toppstyring og New Public Management (NPM)-inspirerte arbeidsformer (rapportering og standardisering) utjevnes av verdibaserte ledelsesformer og økt individuelt ansvar for arbeidsoppgavene. Her vil det dermed finne sted en overgang fra demokratisk begrunnet innflytelse til lønnsomhetsbasert involvering. Men en slik forklaring må kobles til laveste nivå – altså innflytelse på eget arbeid – og kan neppe bidra til å forklare stabilitet når det gjelder innflytelse på virksomhetsplan. En annen mulighet er at andelen ledere og ansatte har endret seg over tid; har det blitt flere ledere og færre ansatte? Dette er viktig fordi ledere rapporterer om høyere innflytelse enn ansatte uten lederoppgaver. Funn fra Levekårsundersøkelsene og også Medbestemmelsesbarometeret tyder imidlertid på at andelen ledere er forholdsvis stabil i norsk arbeidsliv.

*Dualisering* er et begrep mange har brukt om utviklingen av det europeiske arbeidsmarkedet. Begrepet brukes for å illustrere en utvikling hvor en del av arbeidsmarkedet preges av gode og trygge lønns- og arbeidsforhold, mens en annen del preges av det motsatte. Ofte brukes dualisering i debatten om innvandrernes stilling på arbeidsmarkedet (Friberg 2016); norske arbeidstakere befinner seg i den øverste delen av yrkes- og lønnsstigen og innvandrerne i den nedre. Debatten om dualisering har imidlertid i hovedsak konsentrert seg som lønns- og arbeidsvilkår som arbeidstid, fysisk arbeidsmiljø og har i liten grad sett på forskjeller i innflytelse. I denne rapporten er vi opptatt av om vi finner tegn til en innflytelses-dualisering i arbeidsmarkedet, altså at noen får mer og noen får mindre. Slike endringer kan finne sted uten at det gjenspeiler seg i gjennomsnittstallene.

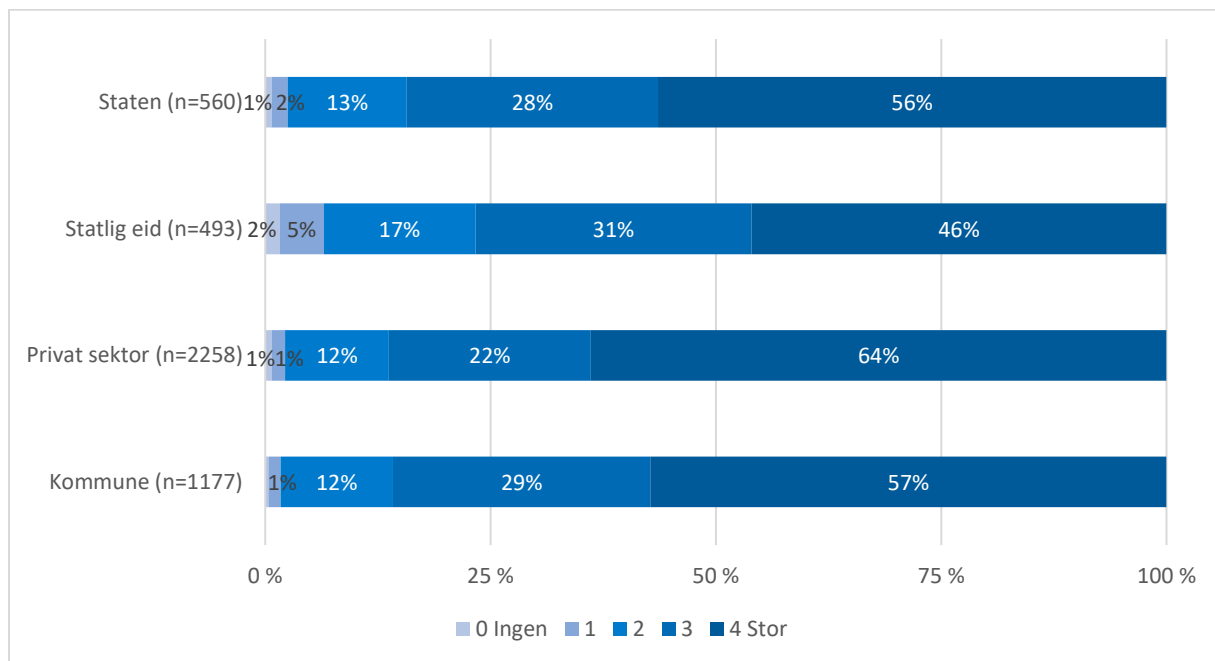
Individuelle kjennetegn, organisatoriske forhold og bransjeforskjeller er tema som tas opp i denne rapporten. Men, stabiliteten kan også skyldes forhold knyttet til innsamling av data. Stadig færre svarer på utvalgsundersøkelser (Johannessen et al. 2010) og som allerede nevnt, arbeidstakere i det vi kaller det etablerte arbeidslivet er overrepresentert. Faren er altså at slike undersøkelser i stadig større grad undersøker de deler av arbeidslivet hvor ordninger er på plass, arbeidsplassen er trygg og det er et godt forhold mellom ledere og ansatte. Hva som skjer med resten av arbeidslivet er det vanskelig å få informasjon om gjennom spørreundersøkelser.

## 2.2 Sektor og bransjer

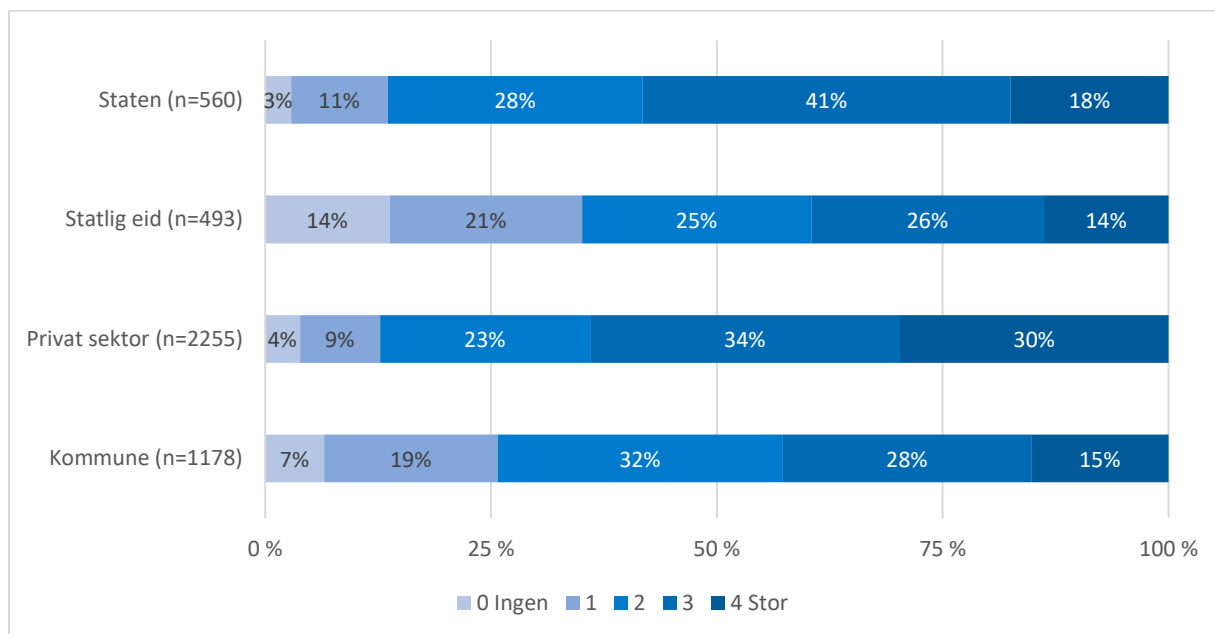
Tidligere funn (Drange 2020, Trygstad mfl. 2021) har vist at det er forskjeller mellom sektor og bransje når det gjelder ansattes innflytelse. I hvilken grad viser årets barometer det samme?

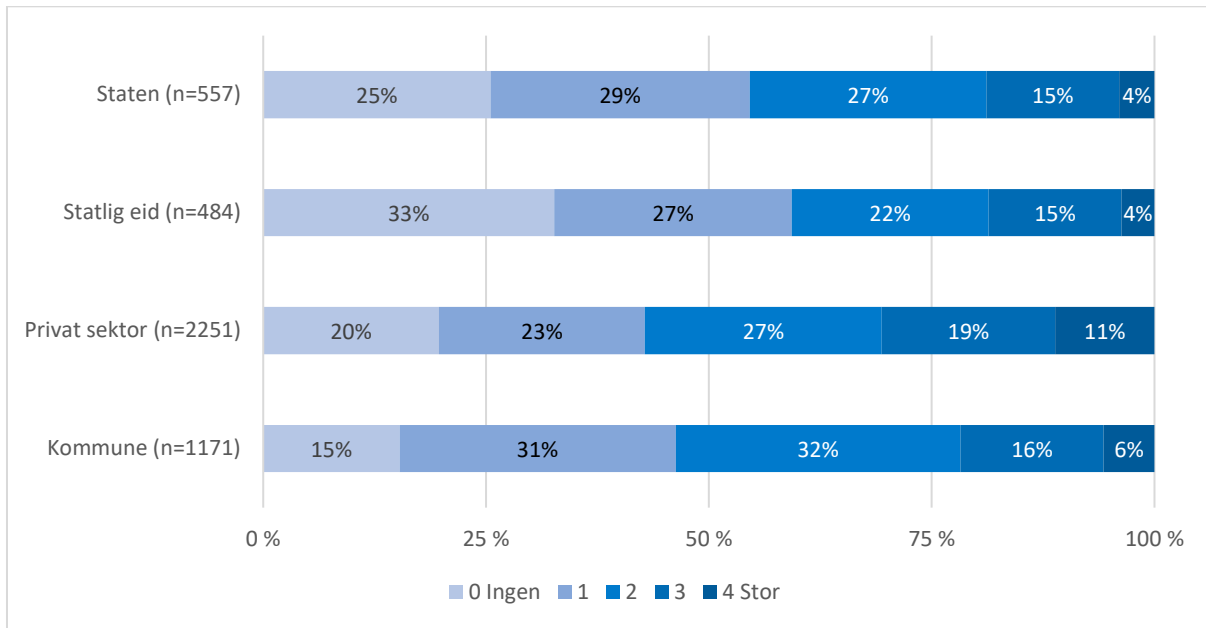
## Sektor

Figur 2-3: Innflytelse på arbeid. Svarfordeling per sektor.



Figur 2-4: Innflytelse på organisering. Svarfordeling per sektor.

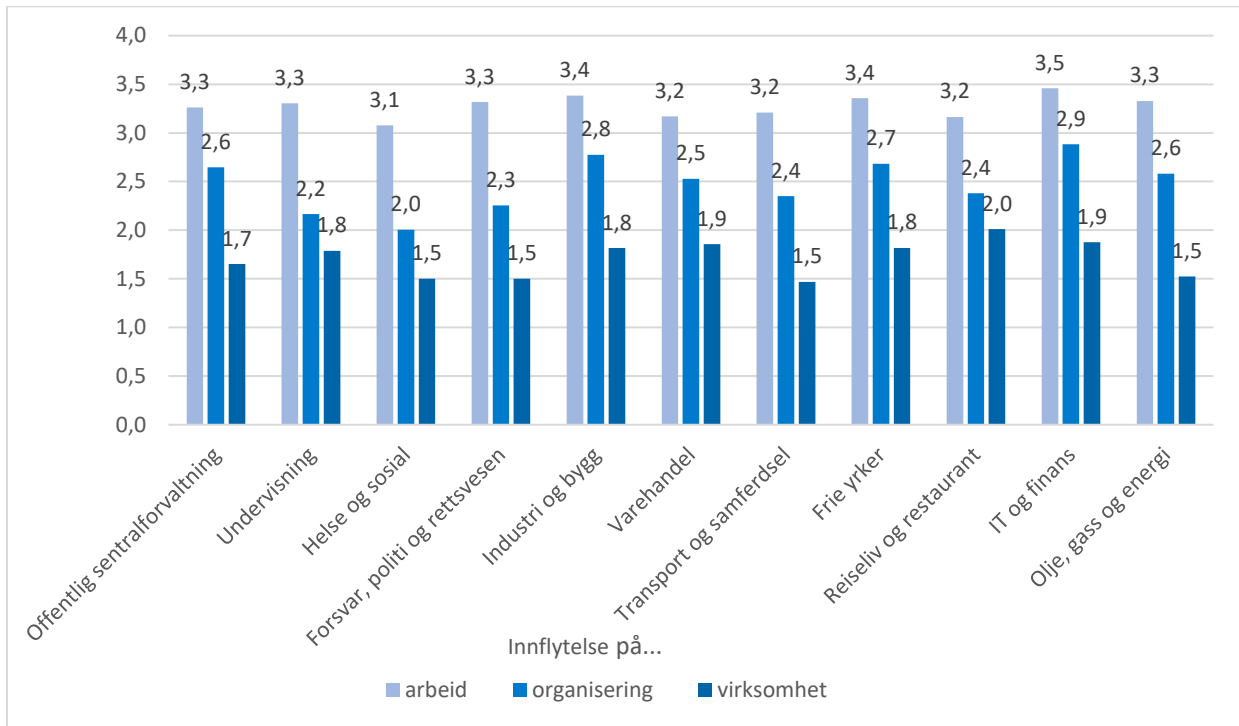


**Figur 2-5: Innflytelse på virksomhet. Svarfordeling per sektor.**

Figurene over viser interessante forskjeller mellom sektorene i de ansattes innflytelse. Når det gjelder innflytelse på arbeid (figur 2-3) skiller statlig eide virksomheter seg ut. Her er andelen som svarer mye (3 og 4 på skalaen) mindre enn i de tre andre sektorene. Når det gjelder innflytelse på organisering (figur 2-4) tyder resultatene på en todeling. Andelen som svarer 3 og 4 blant kommunalt ansatte og ansatte i statseide selskaper (inkl. helseforetak) er mye mindre enn tilsvarende andeler i staten og i privat sektor. Dette antar vi skyldes den store andelen ansatte innenfor helse- og sosialsektoren vi finner i disse sektorene (se figur 2-6). Når det gjelder det siste innflytelsesnivået – innflytelse på virksomheten – er det privat sektor som skiller seg ut med en litt større andel som svarer 3 og 4. Størst forskjell mellom sektorene finner vi altså når det gjelder innflytelse på organiseringen av arbeidet. Analysen i avsnitt 2.4 går nærmere inn på dette.

### Bransjer

Det er et etablert funn i arbeidslivsforskningen av at lønns- og arbeidsforhold varierer mellom bransjene. Figur 2-6 viser variasjon mellom bransjer på de tre nivåene for innflytelse.

**Figur 2-6: Individuell innflytelse på tre nivåer. Gjennomsnitt per bransje (n=72-694).**

Når det gjelder innflytelse på arbeid har 'IT og finans' høyest gjennomsnittstall (3,5), men forskjellen ned til 'industri og bygg' og 'frie yrker'<sup>7</sup> er liten (begge 3,4). Lavest gjennomsnitt finner vi i 'helse og sosial' (3,1).

'IT og finans' ligger også øverst når det gjelder innflytelse på organisering (2,9) og igjen finne finner vi 'industri og bygg' som nummer to (2,8). Også når det gjelder organisering ligger 'helse og sosial' lavest med et gjennomsnitt på 2,0.

Figuren viser også innflytelse på virksomhetsplan. Gjennomsnittet er høyest i 'reiseliv og restaurant' (2,0), deretter kommer 'IT og finans' og 'varehandel' med et gjennomsnitt på 1,9. Det er her viktig å tolke resultatet med hensyn til at reiseliv og restaurant er en bransje som i denne analysen bare består av 72 respondenter. Oversikt over antall respondenter per bransje i utvalget finnes i vedlegget.

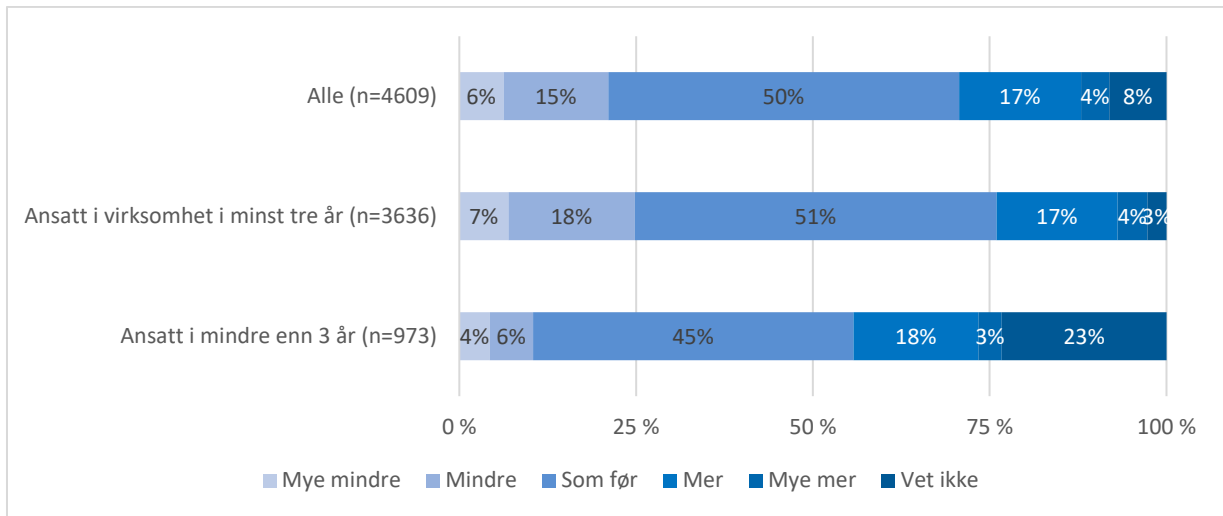
Gjennomsnittene varierer dermed mellom 3,1 og 3,5 (arbeid), mellom 2,0 og 2,9 (organisering) og 1,5 og 2,0 (virksomhet). Figuren viser det samme mønsteret i alle bransjer: Ansatte har størst innflytelse på eget arbeid og minst på beslutninger som omfatter virksomheten som helhet.

## 2.3 Mer eller mindre innflytelse?

Stabile gjennomsnittstall innebærer ikke nødvendigvis at den enkelte opplever en stabil situasjon. Respondentene fikk også følgende spørsmål: Ta utgangspunkt i de tre siste årene, syns du at du som antatt har fått mer eller mindre innflytelse på de sakene som er viktige for deg?

<sup>7</sup> Inkluderer forskning, medier, markedsføring mm.

**Figur 2-7: Ta utgangspunkt i de tre siste årene: Synes du at du som ansatt har fått mer eller mindre innflytelse på de sakene som er viktig for deg? Svarfordeling etter ansiennitet.**

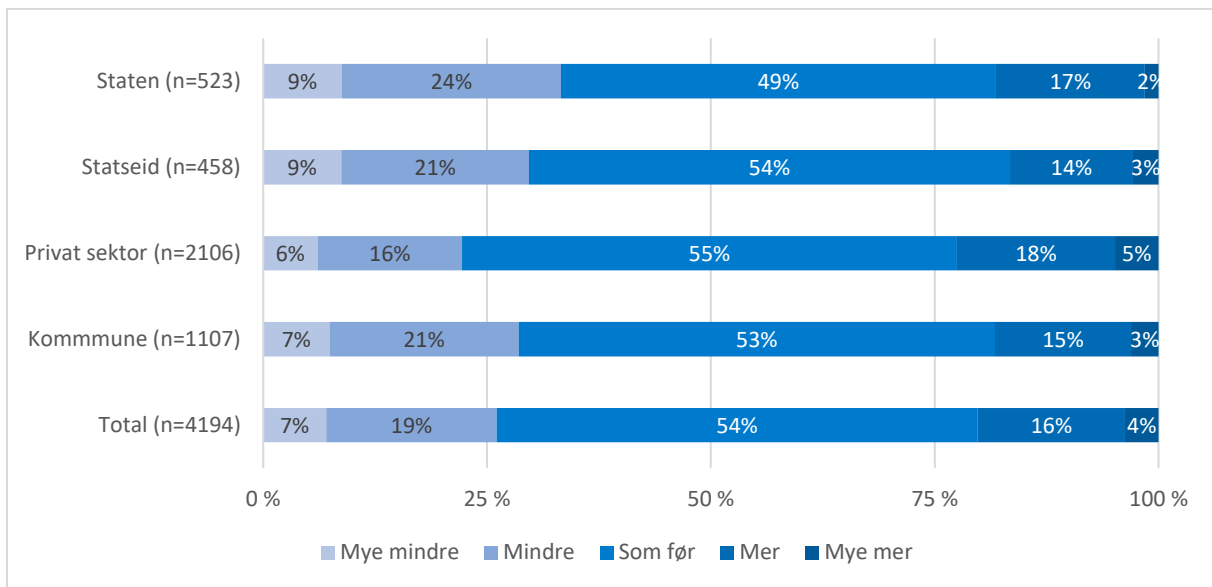


Figur 2-7 presenterer tre søyler: en søyle for alle ansatte og dernest fordelt etter ansiennitet – altså de som har jobbet minst tre år i virksomheten og de som har jobbet mindre enn tre år i virksomheten. 21 prosent av alle ansatte svarer at de har fått mye mindre eller mindre innflytelse, mens 21 prosent svarer mer eller mye mer. Blant ansatte med minst 3 års ansiennitet svarer 25 prosent at de har fått mye mindre eller mindre innflytelse mens 21 prosent oppgir at de har fått mer eller mye mer. Forskjellen mellom de to andelene er signifikant. Det er altså litt flere som opplever mindre innflytelse enn mer innflytelse. Blant dem som har vært ansatt i mindre enn 3 år er bildet noe annerledes. Her er det bare 10 prosent som svarer at de har fått mindre eller mye mindre innflytelse, mens 21 prosent har fått mer eller mye mer. Her må det legges til at andelen som svarer 'vet ikke' er på hele 23 prosent.

Svarene viser tegn til en innflytelses-dualisering i arbeidsmarkedet. Om lag halvparten svarer at innflytelsen er stabil, mens den andre halvparten deler seg i omtrent like stor deler mellom mer og mindre. I figur 2-8 skiller vi mellom de ulike sektorene og har tatt ut respondenter som har svart 'vet ikke'.



**Figur 2-8: Ta utgangspunkt i de tre siste årene: Synes du at du som ansatt har fått mer eller mindre innflytelse på de sakene som er viktig for deg? Svarfordeling per sektor.**



Totalt svarer 26 prosent at de har fått mye mindre eller mindre innflytelse. 21 prosent svarer mer eller mye mer.

Blant ansatte i...

- staten er det 34 prosent som svarer at de har fått mye mindre/mindre innflytelse, mens 19 prosent har fått mer/mye mer.
- statseide virksomheter er det 30 prosent som svarer at de har fått mye mindre/mindre innflytelse, mens 17 prosent har fått mer/mye mer.
- privat sektor er det 22 prosent som har fått mye mindre/mindre, mens 23 prosent har fått mer/mye mer.
- kommunene er det 26 prosent som har fått mye mindre/mindre, mens 18 prosent har fått mer/mye mer.

I staten, statseide virksomheter og i kommunene er det signifikant flere som svarer at de har fått mye mindre eller mindre innflytelse enn andelen som svarer at de har fått mer eller mye mer.

Disse resultatene viser et annet bilde enn det vi tidligere har sett. Foran fant vi at innflytelsen er stabil mens vi nå finner til dels store endringer. Resultatene knyttet til de tre innflytelsesformene bygger på de indeksene vi har konstruert og variablene som inngår viser til konkrete saker. I figur 2-8 er spørsmålet: Syns du at du som ansatte har fått mer eller mindre innflytelse på de sakene som er viktig for deg? Forskjellen kan altså skyldes at den innflytelsen vi måler gjennom indeksene ikke dekker de saker som oppfattes som viktige for den ansatte. Dette vil kanskje særlig gjelde innflytelse knyttet til saker som omstilling, nedlegging, fusjoner og fisjoner eller outsourcing.

Måling av innflytelse er, som vi har vært inne på, komplisert fordi det i stor grad handler om hvorvidt arbeidstakernes forventninger om innflytelse blir oppfylt. Forklaringen på resultatene i figur 2-8 kan dermed også forstås som at de tre siste årene har bydd på opplevelse som bryter med de forventningene ansatte har. Stigende forventninger vil dermed resultere i 'mindre innflytelse' selv om den faktiske innflytelsen er den samme. Hvordan forventninger dannes er et komplisert tema og det kan tenkes at debatten rundt organisering av offentlig sektor,

ressursmangel og ABE-reform, tillitsreform og belastninger under pandemien i helse, sosial og utdanningssektoren er deler av forklaringen. Som figur 2-8 viser, skiller privat sektor seg ut med en lavere andel ansatte som sier at de har fått mye mindre eller mindre innflytelse. Dette kan skyldes at det har vært mindre oppmerksomhet om tema i denne sektoren.

## 2.4 Sammenheng mellom ulike innflytelsesformer

Tabell 2-1 viser sammenhengen mellom i) de ulike formene for innflytelse (arbeid, organisering og virksomhet og ii) mellom de ulike formene for innflytelse og svaret på spørsmålet om hvorvidt vedkommende har fått mindre eller mer innflytelse på saker som er viktige for dem de tre siste årene (kolonnen til høyre).

**Tabell 2-1: Korrelasjoner mellom nivåene av individuell innflytelse. Minste N=4195**

	Innflytelse organisering	Innflytelse virksomhet	Endring i individuell innflytelse (mindre til mer)
Innflytelse arbeid	0,61**	0,40**	0,27**
Innflytelse organisering		0,59**	0,32**
Innflytelse virksomhet			0,35**

\*\*Signifikant på 0,01-nivå.

Sammenhengene er sterke og signifikante. Det vil si at dersom en respondent skårer høyt på en type innflytelse er sjansen stor for at vedkommende også skårer høyt på de andre. Men det er også noen interessante forskjeller. Dersom man (oppfatter at) man har høy grad av innflytelse på egen arbeidssituasjon er sjansen svært stor (0,61) for også å ha innflytelse på organisering. Sjansen er også stor, men likevel langt mindre enn for organisering, for å oppleve innflytelse på virksomheten (0,40). Vi finner altså tegn til at innflytelse på eget arbeid er viktigere for 'neste nivå' enn for nivået over.

Når det gjelder endringen i egen innflytelse finner vi den sterkeste sammenhengen med innflytelse på virksomhetsplan. Dette støtter opp om tolkningen ovenfor: at det er mangel på innflytelse i de store sakene på virksomhetsplan som påvirker hvordan man oppfatter endring i egen innflytelse.

## 2.5 Individuelle faktorer og individuell innflytelse

Tabell 2-2 oppsummerer betydningen av individuelle kjennetegn og kjennetegn ved arbeidstakerens virksomhet for opplevelsen av individuell innflytelse og endringer i innflytelse. 'Mindre' betyr mindre innflytelse enn referansegruppen og 'mer' betyr mer innflytelse enn referansegruppen (ref. i tabellen). '-' betyr at variabelen ikke har noen signifikant betydning.

**Tabell 2-2: Betydningen av individuelle faktorer. Signifikansnivå 0,05. Se tabell V-4 i vedlegget for en fullstendig presentasjon av resultatene fra regresjonsanalysen.**

	Innflytelse på...			Endring i individuell innflytelse (mindre til mer)
	Arbeid	Organisering	Virksomhet	
Kvinne (ref. mann)	-	Mindre	Mindre	-
Alder: 30-44 år (ref. <30 år)	-	-	-	-
45-59 år (ref. <30 år)	Mer	Mer	-	Mindre
60+ (ref. <30 år)	Mer	Mer	Mer	Mindre
Utdanning: Vgs. studiespesialiserende (ref. grunnskole)	-	-	-	-
Vgs. yrkesfag (ref. grunnskole)	-	-	-	-
Fagskole (ref. grunnskole)	Mer	-	-	-
Universitet/høyskole <4 (ref. grunnskole)	-	-	-	-
Universitet/høyskole >4 (ref. grunnskole)	Mer	-	-	-
Ansiennitet: 1-2 år (ref. under 1 år)	-	-	-	-
Ansiennitet: 3-5 år (ref. under 1 år)	-	-	-	-
Ansiennitet: Mer enn 5 år (ref. under 1 år)	-	-	-	Mindre
Lang deltid <20t (ref. heltid)	Mindre	Mindre	-	-
Kort deltid 1-19t (ref. heltid)	Mindre	Mindre	-	-
Ingen fast avtale (ref. heltid)		Mindre	Mindre	
Statseide virksomheter (ref. staten)	Mindre	Mindre	-	-
Privat sektor (ref. staten)	-	-	-	-
Kommune (ref. staten)	-	-	Mer	-
Bransje	Varieser m/bransje	Varieser m/bransje	Varieser m/bransje	Varieser m/bransje
Mellomstore virksomheter (ref. små)	-	Mindre	Mindre	-
Store virksomheter (ref. små)	Mindre	Mindre	Mindre	Mindre
Fagforeningsmedlem (ref. ikke-medlem)	Mindre	Mindre	Mindre	Mindre
Lederansvar (ref. vanlig ansatt)	Mer	Mer	Mer	Mer
Nåværende tillitsvalgt (ref. vanlig ansatt)	-	-	Mer	-
R2 (forklart varians)	0,097	0,187	0,239	0,080

Styrken på de ulike sammenhengene varierer, og dette fremkommer i regresjonstabellen i rapportens vedlegg. Eksempelvis er kjønn har betydning: kvinner rapporterer om litt mindre innflytelse enn menn på organisering og virksomhet, men forskjellen er ikke stor. Derimot finner vi en betydelig effekt av alder: jo eldre man er jo mer innflytelse rapporteres det om. Men, alder er

også et godt utgangspunkt for å diskutere forventninger. Effekten av alder på innflytelse kan dekke over andre forhold som øker den enkeltes muligheter for innflytelse som kunnskap, erfaringer og uformelle posisjoner. Svarene kan også skyldes at erfarne arbeidstakere har mer 'realistiske' forventninger og ikke minst erfaringer fra flere arbeidsgivere som bidrar til at man er fornøyd med mindre. I et slikt bilde er det viktig å legge merke til at både alder og lang ansiennitet henger sammen med at respondenten mener at innflytelsen har minket de tre siste årene. Jo eldre man er og jo høyere ansiennitet, jo større er sjansen for at opplevelsen av innflytelse har sunket de tre siste årene. Også ansatte uten en fast stillingsprosent opplever mindre innflytelse enn andre arbeidstakere. Lederansvar gir økt grad av individuelle innflytelse. Lederne rapporterer også om en sterkere økning i egen innflytelse de tre siste årene sammenliknet med vanlige ansatte. Det er heller ikke overraskende at vi finner en klar effekt av virksomhetsstørrelse. Jo færre ansatte, jo mer innflytelse.

Vi finner lite effekt av utdanning når vi kontrollerer for bransje. Det er mulig at dette skyldes at forventningene øker med økende utdanning, men dette har vi ingen mulig for å kontrollere.

I analysen er statlig sektor (altså det statlige tariffområdet) satt opp som referansekategori for de andre sektorene. Ansatte i de statseide virksomhetene rapporterer om lavere innflytelse på arbeid og organisering enn de statlige ansatte. I denne gruppen er det en stor overvekt av respondenter fra helseforetakene. Vi finner i hovedsak ingen signifikant forskjell mellom staten og privat sektor eller mellom staten og kommunal sektor. Unntaket er at ansatte i kommunene rapporterer om litt høyere innflytelse på virksomheten enn statlige ansatte.

Analysen viser til dels store forskjeller mellom bransjer og dette gjelder særlig innflytelse på organisering og virksomhet. Sammenligningsgrunnlaget er ansatte i offentlig sentralforvaltning. Ansatte i undervisning, helse og sosial, forsvar/politi/rettsvesen, varehandel, transport og samferdsel, olje, gass og energi og reiseliv og restaurant rapporterer om lavere innflytelse på organisering. Når det gjelder innflytelse på virksomhetsplan er det særlig i varehandel, transport og samferdsel og olje, gass og energi at nivået på innflytelse er lavere. Når det gjelder endringen i innflytelse de tre siste årene er det bare en bransje – forsvar/politi/ rettsvesen – hvor innflytelsen er mindre. Bransjeforskjellene må imidlertid sees i lys av at antall svar i de ulike bransjene varierer mye.

Hensikten med en multivariat regresjonsanalyse er å kontrollere for ulike variable slik at vi kan isolere effekten av enkeltvariable. Forholdet mellom individuell og representativ innflytelse er et viktig spørsmål i denne rapporten. Hvorvidt den enkelte er medlem av fagforening i virksomheten er derfor også satt opp som en individuell egenskap i analysen. Her finner vi en at medlemskap synes å redusere innflytelsen. Sammenhengen er svakest når det gjelder innflytelse på eget arbeid. Flere andre undersøkelser (se Falkum mfl. 2009 og Trygstad med mfl. 2021) finner en tilsvarende sammenheng. Sammenhengen mellom ulike typer innflytelse behandles grundig i avsnitt 4.6.

Hvorvidt den enkelte arbeidstaker er tillitsvalgt – altså hvorvidt en slik posisjon påvirker vedkommendes individuelle innflytelse – har bare betydning når det gjelder innflytelse på virksomhetsnivå, her er innflytelse noe høyere. Dette synes umiddelbart rimelig; innflytelse på de to lavere nivåene vil være sterkt knyttet til den tillitsvalgtes eget arbeid.

Den nederste linjen i tabell 2-2 viser analysenes forklaringskraft. Sagt på en enklere måte: Når vi har inkludert alle disse variablene, hvor mye av variasjonen i svarene har vi forklart? Her ser vi at de individuelle faktorene har størst forklaringskraft når det gjelder innflytelse på virksomheten (24 prosent av variasjonen), mens forklaringskraften er svakere (hhv. 10 og 8 prosent) når det gjelder innflytelse på arbeid og endring i innflytelse.

## 2.6 Hovedpunkter

- Arbeidstakeres innflytelse har holdt seg stabil siden 2016. Dette gjelder både innflytelse på eget arbeid, organiseringen av arbeidet og på virksomhetsnivå.
- Norske arbeidstakere opplever å ha mye innflytelse på eget arbeid, middels på organiseringen av arbeidet og minst når det gjelder beslutninger som omfatter hele virksomheten. Det er stor forskjell mellom graden av innflytelse på de tre nivåene og disse forskjellene er stabile.
- Det er sterk sammenheng mellom innflytelsen på de ulike nivåene: Dersom en arbeidstaker opplever å ha høy innflytelse på ett nivå er sjansen stor for at vedkommende også har stor grad av innflytelse på de to andre.
- På spørsmål om man har fått mindre eller mer innflytelse på *saker som er viktige* for den enkelte de tre siste årene, er andelen som svarer at de har fått mye mindre eller mindre innflytelse større enn andelen som svarer at de har fått mer eller mye mer innflytelse. Dette gjelder i alle de fire sektorene (stat, statseide virksomheter, privat sektor og kommune).
- Ansatte i statseide virksomheter har mindre innflytelse på eget arbeid og organiseringen av arbeidet enn arbeidstakere i de andre sektorene.
- Eldre arbeidstakere opplever mer innflytelse (på alle tre nivåer), mens de som jobber deltid opplever mindre innflytelse på arbeid og organisasjon.
- Det er betydelige variasjoner mellom ulike bransjer når det gjelder ansattes innflytelse.
- Ansatte som er medlem av en fagforening, rapporterer om mindre innflytelse enn de som ikke er medlem.

## 3 Norske virksomheter i 2022

Individuell innflytelse er en av forutsetningene for en velfungerende mikromodell. Men, jo lenger opp i virksomheten – og jo større virksomheten er – jo viktigere blir det representative systemet som bærer av ansattes interesser. Her er organisering og struktur viktig. Tillitsvalgte og ledere skal møtes med de samme fullmakter. Ledelsen skal kunne ta avgjørelser, mens de tillitsvalgte skal kunne snakke på vegne av og forplikte sine medlemmer. Dette er et grunnleggende prinsipp som bygger på klare ledelsesnivåer i virksomhetene.

Tradisjonell (eller byråkratisk) oppbygging av virksomheter er i stadig større grad erstattet av divisjonalisering og matriseorganisering. Dette kan skape utfordringer for prinsippet om å 'møtes på samme nivå'. Kunnskap om virksomhetens organisering og inndeling er derfor viktig når vi skal vurdere hvordan partssamarbeidet fungerer.

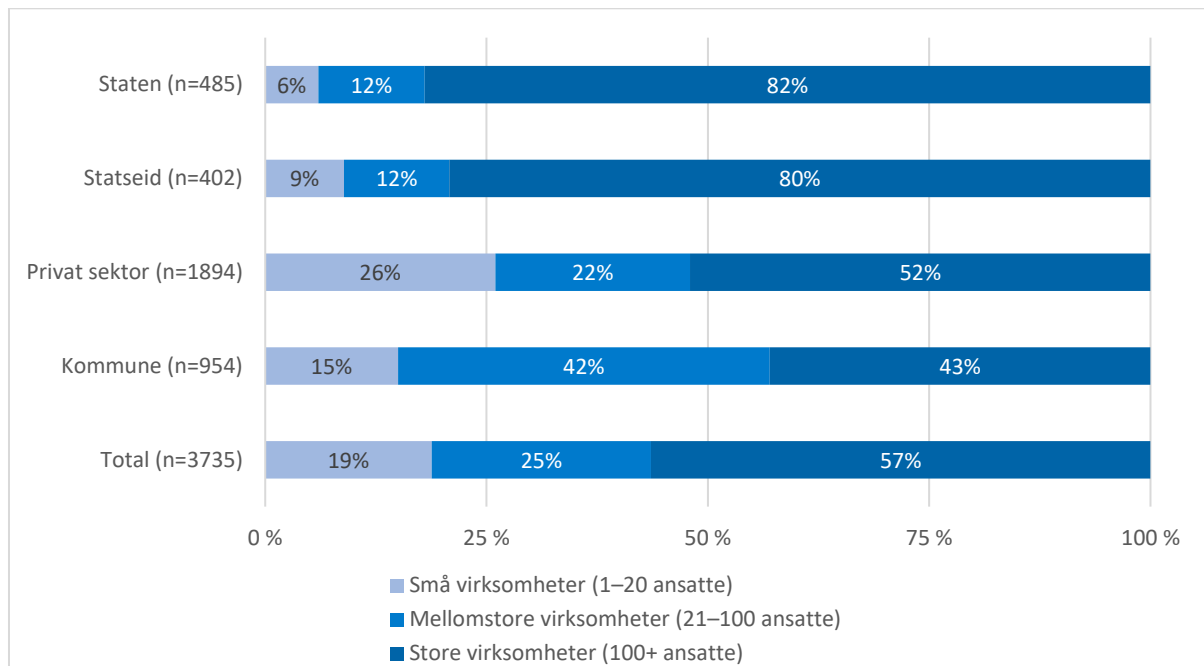
I dette kapitlet er vi opptatt av det vi kaller organisatoriske forutsetninger for en velfungerende modell: størrelse, organisering og ledelse, samt medlemskap, tariffavtale og tillitsvalgte. Hele veien er vi opptatt av å forstå hva som påvirker arbeidstakernes innflytelse. Organisatorisk klarhet og innflytelse er også tema i dette kapitlet.

### 3.1 Organisering og størrelse

Vi har allerede slått fast at virksomhetens størrelse har betydning for ansattes innflytelse (tabell 2-2). Denne sammenhengen er etablert funn i arbeidslivforskningen. Små virksomheten betyr i de fleste tilfeller mer kontakt mellom ledelse og ansatte og at informasjonsflyten er enklere og dialogen mer uformell. Små demokratiske bedrifter er et kjennetegn ved det Sejerstad (1993) kaller for den 'demokratiske kapitalismen'. Mange små virksomheter trekkes ofte frem som et kjennetegn ved norsk næringsliv og uttrykket 'Norge består av små og mellomstore bedrifter' er velkjent. De aller fleste norske virksomheter er små: 70 prosent av alle virksomheter har mindre enn 10 ansatte<sup>8</sup>, men som figur 3-1 viser jobber et flertall av våre respondenter i de store virksomhetene. Grensen for hva vi regner som en stor virksomhet har vi satt ved 100 ansatte.

---

<sup>8</sup> [Virksomheter \(ssb.no\)](https://ssb.no)

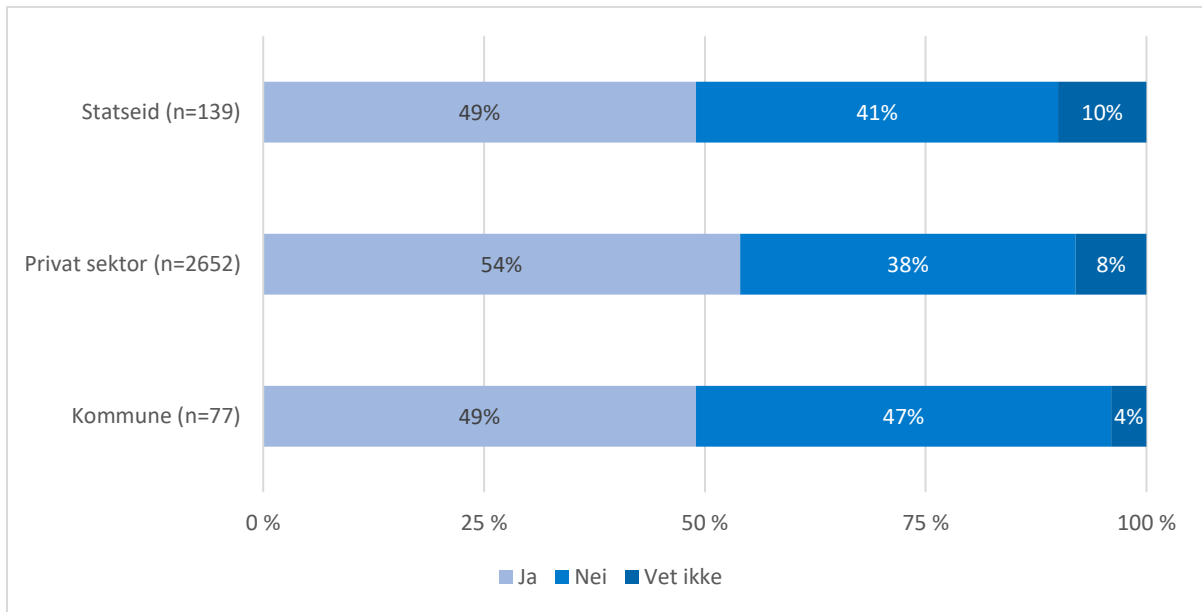
**Figur 3-1: Virksomhetsstørrelse (antall ansatte). Svarfordeling per sektor.**

Om lag hver femte arbeidstaker jobber i en liten virksomhet, men det er stor forskjell mellom de ulike sektorene. Andelen arbeidstakere i de store virksomhetene er størst i staten og i de statseide virksomhetene og minst i privat sektor.

Søkelys på størrelse og beslutningsnivåer betyr også at vi må ta hensyn til om virksomhetene er en del av en større enhet. Økende konserndannelse er et kjennetegn ved norsk arbeidsliv og mange har uttrykt bekymring for hvordan dette påvirker arbeidstakernes muligheter for medbestemmelse og medvirkning (se for eksempel Hvid og Falkum 2018, se også avsnitt 2.9).

Et konsern består av et morselskap og minst ett datterselskap (jf. aksjelovens §1-3). Morselskapet må ha 'bestemmende innflytelse' over datterselskapet, og dette defineres som at morselskapet kontrollerer minst halvparten av stemmene på generalforsamlingen eller kan velge minst halvpartene av styremedlemmene. I praksis vil dette si at man eier minst halvparten av aksjene. Hvor sterk styring morselskapet har over datterselskap(ene) varierer, fra at det er etablert mange fellesfunksjoner (for eksempel innen HR og økonomistyring) til at selskapene er helt uavhengige. Styrken på syringen vil avhenge av hvilken strategi morselskapet velger.

**Figur 3-2: Konserntilknytning – andel arbeidstakere som jobber i et selskap som er del av et konsern. Svarfordeling per sektor.**

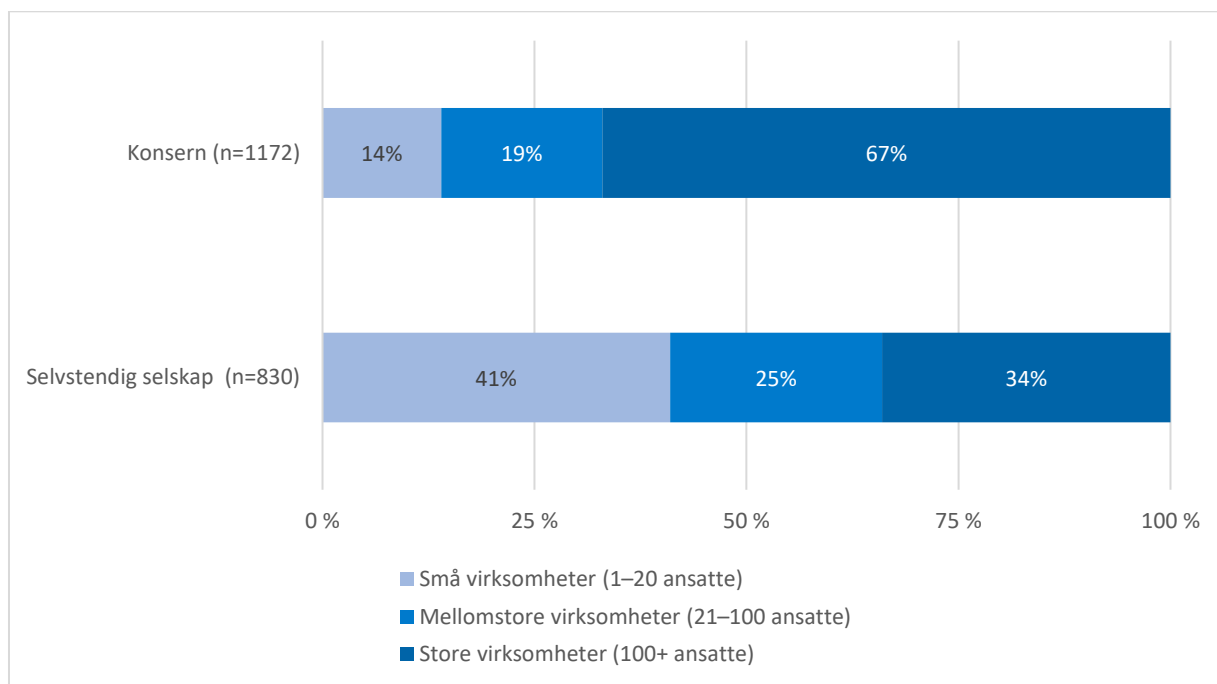


Informasjonen om konserntilknytning fremkommer ved å spørre om virksomheten/selskapet respondenten jobber i er del av et konsern. 54 prosent av arbeidstakerne i privat sektor svarer bekreftende mens 8 prosent svarer «vet ikke». I statseide virksomheter er de tilsvarende andelen 48 prosent (ja) og 10 prosent (vet ikke). Overvekten av helseforetak innen kategorien statseide virksomheter tilsier at andelen nok burde vært høyere ettersom de regionale helseforetakene er morselskap for alle underliggende helseforetak. Respondentene i kommunal sektor er få (77) og vi antar at disse hører hjemme i kommunale foretak med datterselskaper.

Hagen og Svarstad (2021, tabell 4.6) bruker opplysninger fra arbeidstakerregisteret (a-registeret) til SSB og finner at om lag tre fjerdedeler av alle ansatte hører hjemme i et konsern. Konsernansatte er dermed noe underrepresentert i vårt materiale selv når vi tar hensyn til 'vet-ikke'-andelen. Utvider vi definisjonen til 'konsern-lignende' vil også ansatte i franchise regnes med. Også store statlige etater kan betraktes som konsern-lignende strukturer hvor virksomhetsnivået er å betrakte som en type morselskap. I tillegg kan vi til en viss grad betrakte en kommune som et konsern med rådmannen/kommunaldirektøren i en konsernsjef-posisjon.

Langt de fleste arbeidstakere i Norge jobber altså i konsern eller konsernlignende strukturer. Samtidig er det viktig å understreke at over halvparten av konsern i Norge er små og består av et morselskap og ett datterselskap (Hagen 2015:71). Men, som figur 3-3 viser, jobber et klart flertall av arbeidstakere som er tilknyttet et konsern i et stort selskap.



**Figur 3-3: Virksomhetsstørrelse. Svarfordeling etter konserntilknytning. Bare privat sektor.**

Selskapsform har stor betydning for ledelse og organisering av virksomhetene. I tabell 3-1 viser vi ytterligere kjennetegn ved selskapene i privat sektor.

**Tabell 3-1: Kjennetegn ved selskapene. Svarfordeling. Bare ansatte i privat sektor.**

	Konsern (n=1350)				Selvstendig selskap (n=1152)			
	Ja	Nei	Vet ikke	Totalt	Ja	Nei	Vet ikke	Totalt
Børsnotert	43 %	38 %	19 %	100 %	9 %	76 %	15 %	100 %
Største eier norsk	59 %	37 %	4 %	100 %	88 %	8 %	4 %	100 %
Største eier er privatperson/familie	39 %	42 %	19 %	100 %	45 %	46 %	9 %	100 %

Drøyt fire av ti respondenter jobber i et børsnotert konsern, mens det samme bare gjelder en av ti ansatte i et selvstendig selskap (eller altså et selskap som ikke er del av et konsern).

Børsnotering innebærer at selskapene er dekket av allmennaksjeloven og en vanlig antagelse er at vi finner en høyere grad av formalisering i disse selskapene. Dette innebærer for eksempel en antagelse om at lovverkets bestemmelser i større grad følges opp.

Et flertall av arbeidstakerne jobber i selskap som er dominert av norsk eierskap: Hhv. 59 prosent av respondentene i konsern og 88 prosent i selvstendige selskap. Privatperson/familie er den vanligste eierformen både i konsern og selvstendige selskap med hhv. 39 og 45 prosent av respondentene. Her er imidlertid 'vet ikke-andelene' betydelige. Når det gjelder ansatte i selskap som er del av et konsern jobber om lag 2/3 i store virksomheter. Dette gjelder enten eierskapet er norsk eller utenlandsk. Blant de selvstendige selskapene er det en klar tendens til at de utenlandskeide er større. Her jobber 2/3 i store selskap mens det bare gjelder en tredjedel av de ansatte i norskeide selskap.

## Enheter

Virksomhetens organisering handler ikke bare om størrelse, det handler også om hvor mye selvstendighet de ulike delene av en større enhet har. Partsamarbeidet kan ha stor betydning for arbeid og organisering, men det krever at lederne på det aktuelle nivået har beslutningsmyndighet. Kartlegging av reelle beslutningsstrukturer er ikke del av denne undersøkelsen, men vi har stilt noen spørsmål om hvor mange enheter og grupper virksomheten har. Tabell 3-2 viser hvordan virksomhetene er inndelt.

**Tabell 3-2: Virksomhetenes organisering. Svarfordeling per sektor.**

	Vi har bare en enhet	Vi er inndelt i flere enheter (avdelinger, divisjon etc.)	Total	N
Staten	8 %	93 %	100 %	558
Statseid	9 %	91 %	100 %	488
Privat sektor	26 %	74 %	100 %	2214
Kommune	21 %	79 %	100 %	1143
Total	20 %	80 %	100 %	4403

En av fem arbeidstakere jobber i en virksomhet med bare en enhet. Staten og statseide virksomheter skiller seg ut ved at andelen er under en av ti.

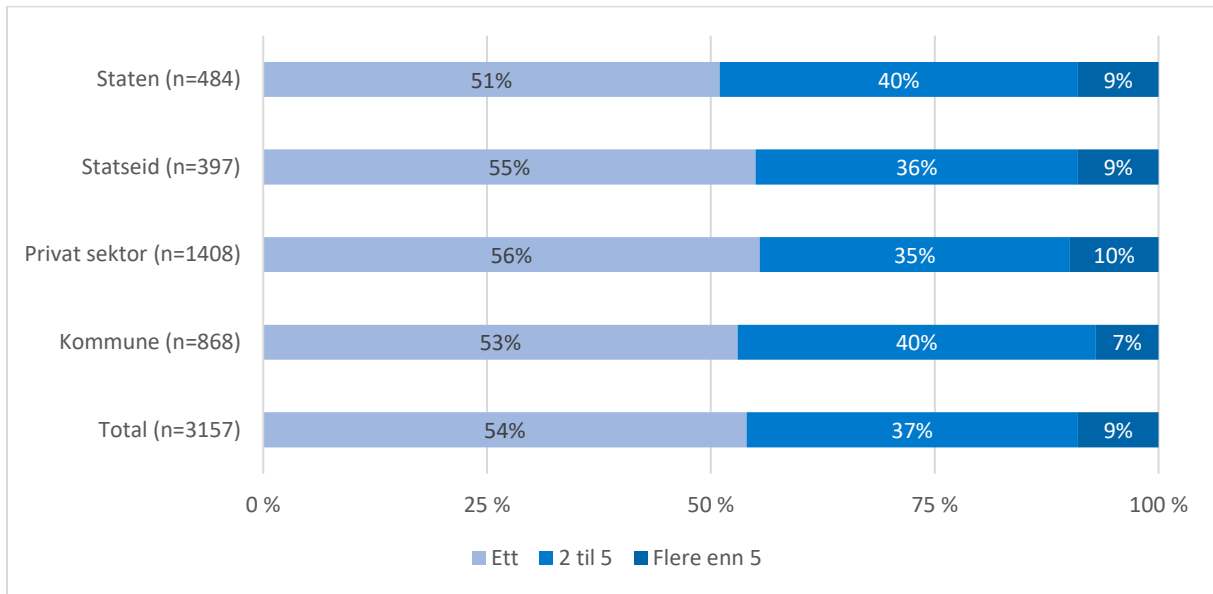
Vi har ingen informasjon om hvor store enhetene i tabell 3-2 er, men vi kan si noe om hvordan enhetene er inndelt ettersom respondentene fikk spørsmål om enheten de jobber i er inndelt i underenheter:

**Tabell 3-3: Er den enheten du jobber i inndelt i underenheter som grupper/seksjoner/team ell.? Svarfordeling per sektor.**

	Er den enheten du jobber i inndelt i underenheter som grupper/seksjoner/team ell.?			N
	Ja	Nei	Total	
Staten	87 %	13 %	100 %	560
Statseid	80 %	20 %	100 %	498
Privat sektor	63 %	38 %	100 %	2265
Kommune	74 %	26 %	100 %	1181
Total	70 %	30 %	100 %	4504

Syv av ti svarer at enheten er delt inn i underenheter, flest finner vi i staten (87 prosent) og færrest i privat sektor (63 prosent). Ser vi nærmere på materialet finner vi at det vanligste er å inngå i ett team/gruppe (54 prosent), mens 37 prosent inngår i 2-5 team og 9 prosent i flere enn 5 team.

**Figur 3-4: Hvor mange grupper/team inngår du selv i? Svarfordeling per sektor.**

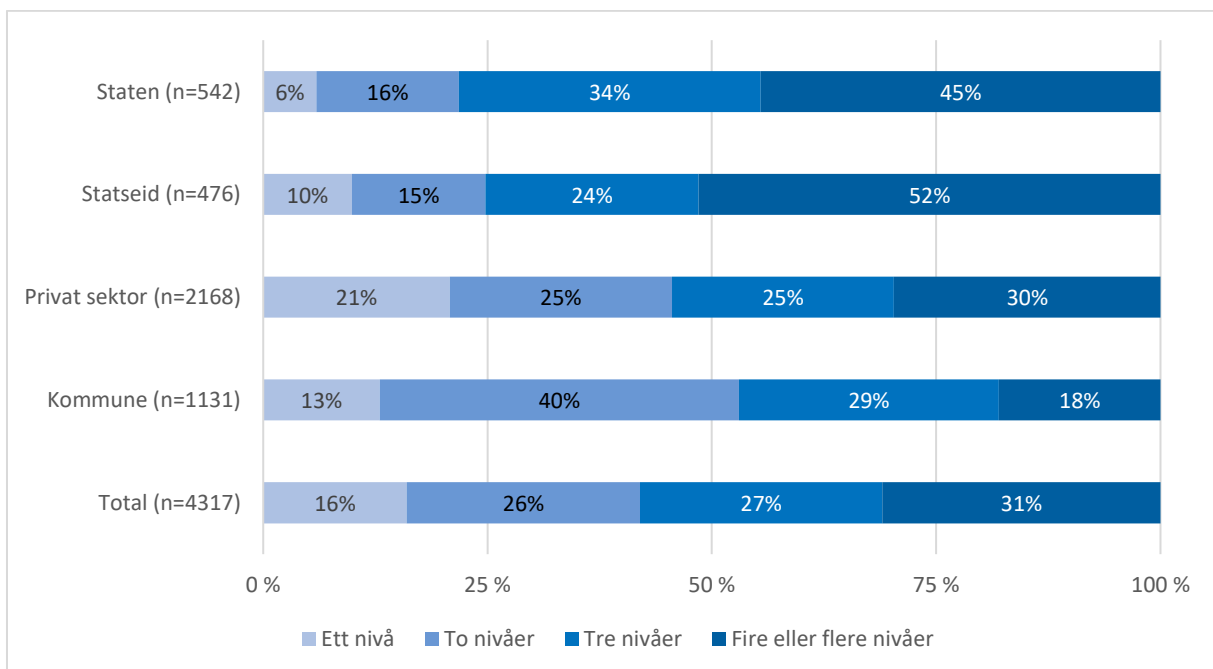


Figur 3-4 sier ikke annet enn at mange jobber i flere grupper/team. Vi vet ikke hvor utbredt teamorganisering som prinsipp er og heller ikke hvorvidt prinsipper knyttet til selvstyrte eller agile team blir benyttet.

## 3.2 Ledernivåer

Antall ledernivåer skal i prinsippet følges opp av antall nivåer for partssamarbeid. I hovedavtalene finner vi bestemmelser som sier at partssamarbeidet må tilpasses virksomhetens organisering. Figur 3-5 viser antall ledernivåer i de ulike sektorene.

**Figur 3-5: Antall ledernivåer. Svarfordeling per sektor.**



16 prosent av respondentene jobber i virksomheter med bare ett ledernivå, mens om lag en tredjedel forholder seg til fire eller flere nivåer. Størst andel ansatte som forholder seg til fire eller flere nivåer finner vi staten og i statlig eide virksomheter, noe som gjenspeiler at mange statlig etater og også helseforetakene er store virksomheter med mange ansatte.

### Personalansvar og personalbehandling

Ansattes innflytelse handler både om autonomi, utvikling og å kunne påvirke viktige beslutninger. Autonomi henger tett sammen med bruk av den enkeltes kunnskap og kompetanse. Bruk av egen kompetanse og kvalitet i arbeidet vil være et tema for kontakten med faglig ledelse. Innflytelse på lønns- og (andre) arbeidsvilkår handler om forholdet til ledere med personalansvar. Hvordan ledelsen er organisert er derfor et viktig spørsmål. Tabell 3-4 utdyper dette.

**Tabell 3-4: Ansvarsfordeling hos ledelsen: Hvilken situasjon passer best for deg? Svarfordeling per sektor.**

	Min nærmeste leder har...				Total	N
	bare personalansvar	bare faglig ansvar	både personalansvar og faglig ansvar	Annet/vet ikke		
Staten	16 %	10 %	71 %	4 %	100 %	559
Statseid	17 %	7 %	70 %	6 %	100 %	496
Privat sektor	15 %	8 %	71 %	6 %	100 %	2260
Kommune	11 %	8 %	76 %	5 %	100 %	1181
Total	14 %	8 %	72 %	6 %	100 %	4496

Det langt vanligste er å kombinere personalansvar og faglig ansvar. 72 prosent av respondentene svarer at de har en leder som både har personalansvar og faglig ansvar. 8 prosent svarer at nærmeste leder bare har faglig ansvar og her er det liten forskjell på andelene i de ulike sektorene.

## 3.3 Ledelsesformer

24 prosent av respondentene svarer at de har en eller annen form for lederansvar. Drøyt halvparten (53 prosent) plasserer seg på nivået 'lavere mellomleder', 34 prosent som 'høyere mellomleder' og 13 prosent krysset av for toppleder.

Medbestemmelsesbarometeret har tidligere operert med fire ulike ledelsesformer: medbestemmelse, medvirkning, standardisering og kontroll og lojalitet og lydighet. I årets barometer er disse redusert til tre. Tredelingen er basert på en faktoranalyse (se metodedelen for enkeltvariable). De tre ledelsesformene har fått betegnelsene åpenhet, formalisme og kontroll. Det er viktig å understreke at formene ikke er gjensidig utelukkende. Det er ikke slik at en virksomhet har en ledelse som oppfattes som det ene eller det andre. Alle virksomheter vil være mer eller mindre preget av åpenhet, formalisme og kontroll.

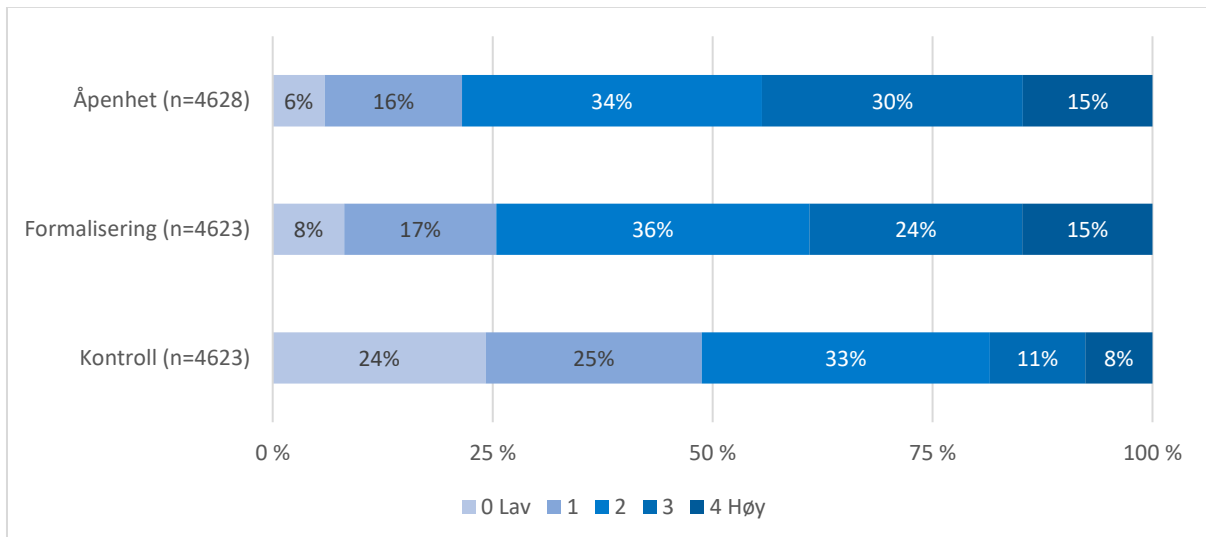
Det er som tabell 3-5 viser, sterk sammenheng mellom de ulike ledelsesformene. Åpenhet korrelerer negativ med de to andre, mens vi finner en svært sterk positiv korrelasjon mellom formalisme og kontroll.

**Tabell 3-5: Sammenhengen mellom ulike former for ledelse og virksomhetsstørrelse. Pearsons korrelasjonskoeffisienter. Minste N=3755.**

	Åpenhet	Formalisme	Kontroll
Åpenhet			
Formalisme	-0,42**		
Kontroll	-0,51**	0,63**	
Virksomhetsstørrelse (antall ansatte)	-0,11**	0,21**	0,07*

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

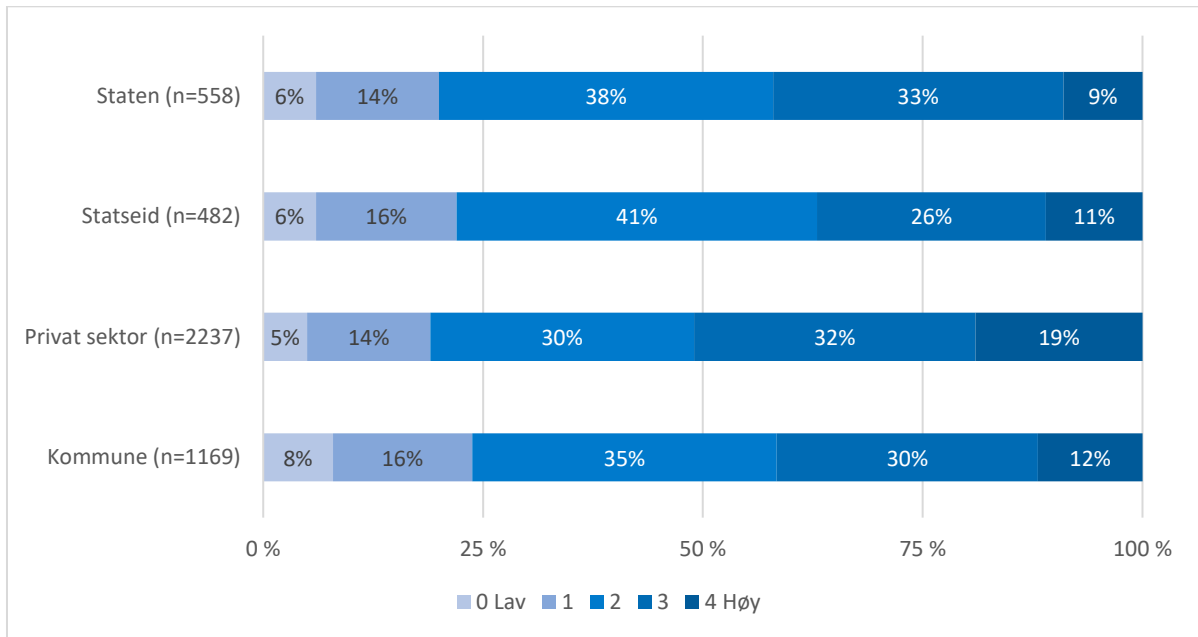
I tabellen har vi også tatt med antall ansatte i virksomheten. Her ser vi at det er en svak negativ sammenheng mellom størrelse og åpenhet og en middels sterk mellom størrelse og formalisme. Når det gjelder kontroll har størrelse veldig liten betydning.

**Figur 3-6: Ledelsesformer. Svarfordeling**

45 prosent av respondentene ender i de to høyeste kategoriene på indeksen åpenhet, mens 22 prosent havner i den andre enden (0 og 1 som svarer til lav og nokså lav). Andelen som skårer høyt på indeksen, altså at ledelsen preges av formalisme, er litt mindre (nokså høy eller høy – 39 prosent) og andelen som havner i de to laveste kategoriene er 25 prosent. Kontroll synes å være den ledelsesformen som er minst utbredt. 19 prosent mener at ledelsen i nokså høy eller høy grad er preget av kontroll mens 49 prosent havner i kategoriene lav eller nokså lav.

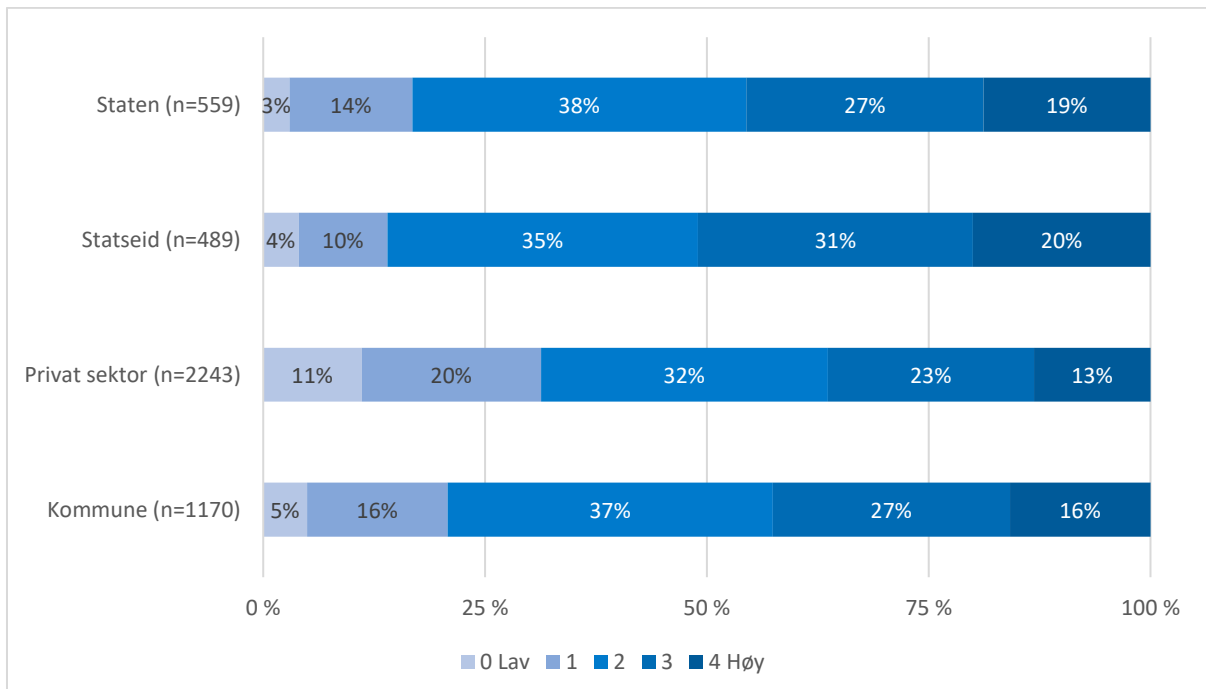
Ledelsesindeksene er viktige variable i de kommende analysene. Først skal vi imidlertid se på hvorvidt utbredelsen av de ulike ledelsesformene varierer etter sektor.

**Figur 3-7: Åpenhet. Svarfordeling per sektor.**



Størst andel ansatte som mener at ledelsen i nokså høy eller høy grad preges av åpenhet finner vi i privat sektor (51 prosent). Forskjellen til de andre sektorene er signifikant. Minst andel finner vi i statseide virksomheter hvor andelen i kategoriene nokså høy og høy tilsvarer 37 prosent.

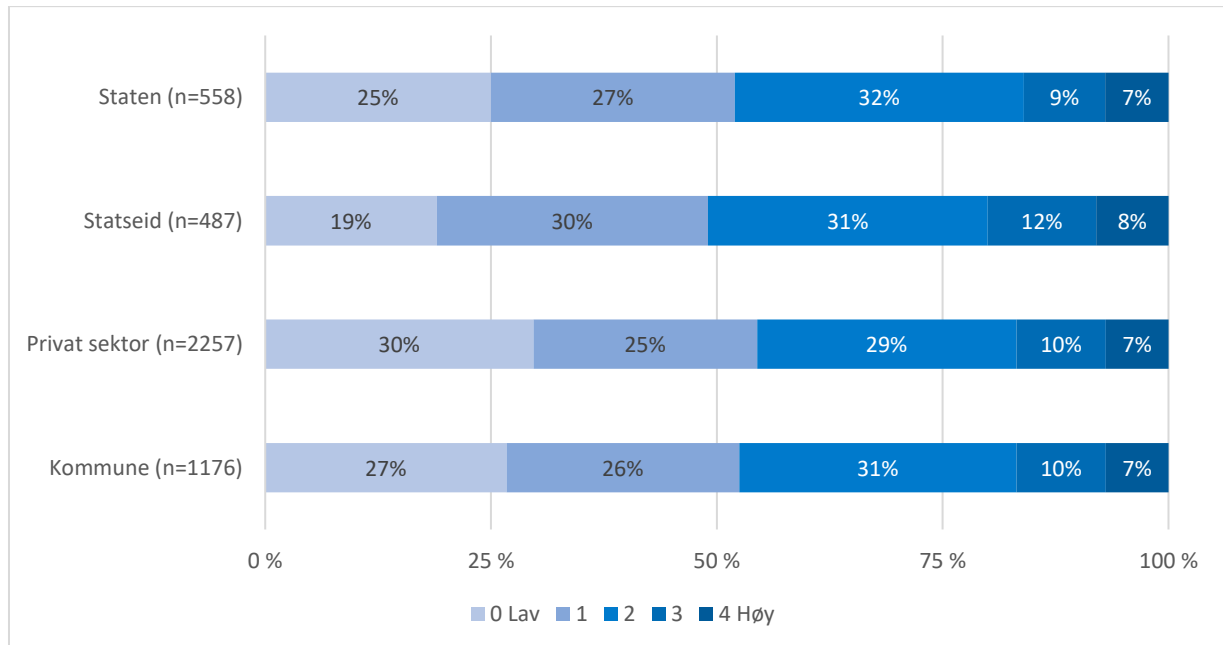
**Figur 3-8: Formalisme. Svarfordeling per sektor.**



I tråd med den sterke negative korrelasjonen vi fant mellom åpenhet og formalisme er det ikke overraskende at det er ansatte i privat sektor som skiller seg ut med signifikant lavere andel i kategorien høy (13 prosent) når det gjelder graden av formalisme. Total andel lav eller nokså lav

(0 og 1 på skalaen) i privat sektor er 36 prosent. Størst andel som i nokså høy eller høy grad mener at formalisme er utbredt finner vi blant ansatte i statseide virksomheter med 51 prosent. 20 prosent av de ansatte i statseide virksomheter havner i den høyeste kategorien (4 på skalaen).

**Figur 3-9: Kontroll. Svarfordeling per sektor.**



Figur 3-9 viser at andelen som skårer nokså høyt (3) eller høyt (4) på at ledelsen er preget av kontroll varierer mellom 16 og 20 prosent. Det er dermed liten forskjell mellom sektorene. Vi fant ingen sammenheng mellom vurderingen av utbredelsen av kontroll og virksomhetsstørrelse.

Tabell 3-5 viste også korrelasjonen mellom virksomhetsstørrelse og ledelsesformer. Det var en ubetydelig negativ (0,11\*\*) sammenheng mellom størrelse og åpenhet. Høyere grad av åpenhet skyldes dermed i liten grad at virksomhetene i kategorien privat sektor har færre ansatte. Den positive sammenhengen mellom størrelse og formalisme var langt sterkere (0,21\*\*).

### Ledelsesformer og innflytelse

Ledelsesform har betydning for de ansattes innflytelse, det er et gjennomgående funn i all forskning om medbestemmelse og medvirkning. Det er derfor ingen overraskelse at vi finner sterke sammenhenger også i vår undersøkelse. Tabell 3-6 viser funnene.

**Tabell 3-6: Sammenhengen mellom ledelsesformene og individuell innflytelse. Pearsons korrelasjonskoeffisienter. Separate analyser gjort for alle ansatte, bare ledere og bare øvrige ansatte.**

Innflytelse	Alle (minste N=4515)			Ledere (minste n=1069)			Øvrige ansatte (minste n=3421)		
	Åpenhet	Formalisme	Kontroll	Åpenhet	Formalisme	Kontroll	Åpenhet	Formalisme	Kontroll
Arbeid	0,43**	-0,14**	-0,25**	0,49**	-0,18**	-0,26**	0,40**	-0,12**	-0,25**
Organisering	0,46**	-0,21**	-0,18**	0,50**	-0,24**	-0,19**	0,43**	-0,19**	-0,18**
Virksomhet	0,46**	-0,20**	-0,06**	0,53**	-0,27**	-0,13**	0,41**	-0,19**	-0,05**

\*\*Signifikant på 0,01-nivå.

Det er en sterk positiv sammenheng mellom åpenhet og alle tre nivåene for innflytelse. Sjansen er altså stor for at en arbeidstaker som svarer at ledelsen preges av høy grad av åpenhet også svarer at vedkommende har stor grad av innflytelse. Når det gjelder de to andre ledelsesformene er sammenhengene negative, dvs. at en som svare høy grad av formalisme har stor sjanse for å svare at de har lite innflytelse. Sammenhengene er imidlertid langt svakere enn når det gjelder åpenhet. På ett punkt finner vi ingen sammenheng mellom ledelsesform og innflytelse. Dette gjelder ledelsesformen kontroll som bare har en ubetydelig sammenheng med innflytelse på virksomhet. En mulig tolkning er at arbeidstakerne primært opplever kontroll av egen arbeidssituasjon og organisering av arbeidet og at slik kontroll dermed ikke knyttes sammen med hva som skjer på virksomhetsnivået.

Tabell 3-6 viser også resultatene for hhv. ledere og øvrige ansatte, eller arbeidstakere uten noen form for lederansvar. Mønsteret er det samme i de to gruppene: Åpenhet øker innflytelsen mens formalisme og kontroll henger sammen med mindre innflytelse for de ansatte.

### 3.4 Organisatorisk klarhet

I denne rapporten er det ansattes innflytelse som er i sentrum og vi er i liten grad opptatt av det andre normative argumentet for deltakelsen, altså produktivitet. Svarstad og Kostøl (2022) gjennomgår en rekke studier av sammenhengen mellom tariffavtale og/eller partsamarbeid og produktivitet. De konkluderer med at resultatene spriker. Enkelte studier viser at tariffavtale og/eller partsamarbeid øker produktiviteten mens andre studier viser at produktiviteten går ned.

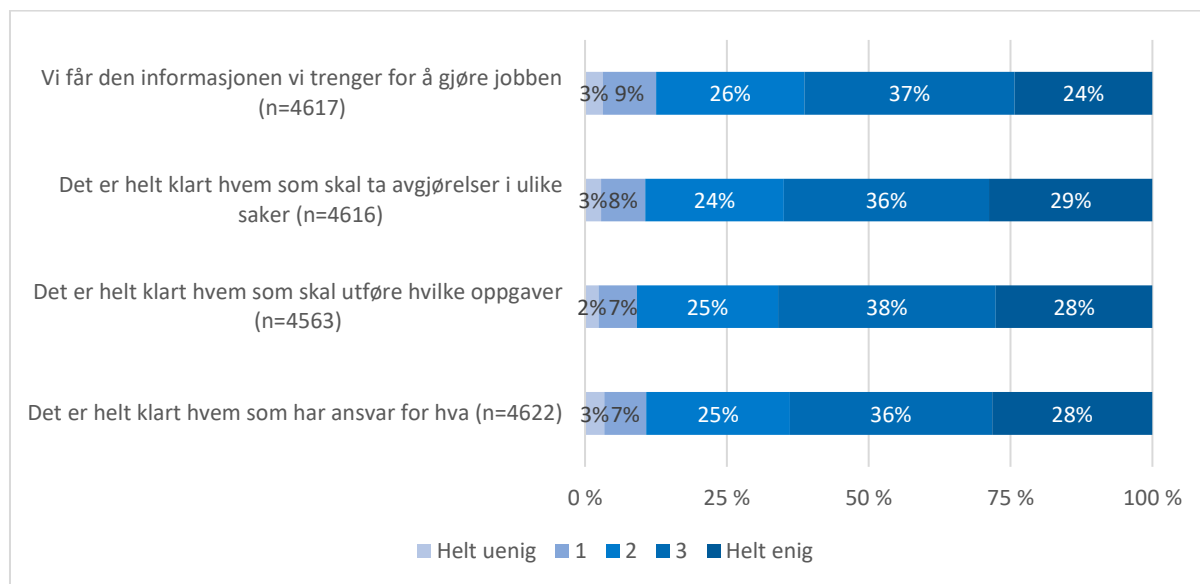
Kort sagt har ingen klart å bevise at partssamarbeid øker produktiviteten. Årsaken er enkelt sagt at produktivitet påvirkes av så mange forskjellige faktorer at 'regnestykket' blir svært vanskelig. Mye av forskningen preges derfor av antagelser om sammenheng. En slik antagelse går veien om organisatorisk klarhet. Falkum mfl. (2009:99) skriver at:

«Både partene i arbeidslivet og arbeidslivsforskningen fremmer noen enkle antagelser: i) jo mer innflytelse arbeidstakerne har og jo bedre samarbeidet er, jo lettere og bedre gjennomføres endringsprosesser, ii) jo mer innflytelse arbeidstakerne har og jo bedre samarbeidet fungerer, jo større oppslutning vil virksomhetens ledelse ha, iii) jo mer innflytelse arbeidstakerne har og jo bedre samarbeidet fungerer, jo klarere vil virksomheten være organisert og iv) jo mer innflytelse arbeidstakerne har, jo mer effektiv er virksomheten».



Innflytelse fører altså til en mer veldrevet (klar) organisasjon og dermed også til en mer effektiv organisasjon. En rekke kvalitative studier innen arbeidslivsforskningen finner at aktørene selv mener at innflytelse har et positivt bidrag for virksomhetens produktivitet (se for eksempel Trygstad mfl. (2015) eller Levin mfl. 2012). Organisatorisk klarhet er ett uttrykk for et slikt positivt bidrag av innflytelse – deltakelse (både individuell og kollektiv) øker informasjonsstrømmen både oppover og nedover i organisasjonen. Informasjon er viktig for å ha oversikt over ansvars- og arbeidsfordeling og innflytelse er viktig for å gi slik fordeling legitimitet. Figur 3-10 viser arbeidstakernes vurderinger av fire påstander om organisatorisk klarhet.

**Figur 3-10: Organisatorisk klarhet. Er du enig eller uenig i disse påstandene om organiseringen på arbeidsplassen din? Svarfordeling.**



Figur 3-10 viser at det er liten forskjell i svarene på de ulike spørsmålene som viser til organisatorisk klarhet. Om lag to tredjedeler av respondentene velger å svare at de er enige i påstandene (verdiene 3 og 4 i figuren).

Forskjellen mellom de ulike sektorene er mindre når det gjelder organisatorisk klarhet enn hva vi fant når tema var de tre ledelsesindeksene. Vi finner at når det gjelder (ikke vist i figuren):

- Informasjon (påstand 1 i figur 16) er andelen litt og helt enig lavest i kommunene (59 prosent) og høyest i privat sektor (67 prosent)
- Avgjørelser (påstand 2) er andelen litt og helt enig lavest i staten med 59 prosent og høyest i privat sektor (70 prosent).
- Utførelse (påstand 3) er andelen litt og helt enig lavest i staten med 59 prosent og høyest i privat sektor (71 prosent).
- Ansvar (påstand 4) er andelen litt og helt enig lavest i staten med 60 prosent og høyest i selskap (69 prosent).

Funnene tyder altså på en noe høyere organisatorisk klarhet i privat sektor enn i staten, mens de to andre sektorene (statseide selskaper og kommune) legger seg i midten. Unntaket er når det gjelder informasjon hvor ansatte i kommunen komme dårligst ut.

### Hva skaper organisatorisk klarhet?

Nå er vi opptatt av hvorvidt ledelsesform henger sammen med organisatorisk klarhet, før vi i neste avsnittet konsentrerer oss om organisatorisk klarhet og innflytelse.

**Tabell 3-7: Sammenhengen mellom ledelsesformer og organisatorisk klarhet. Persons korrelasjonskoeffisienter.**

	Alle (minste N=4518)			Ledere (minste n=1069)			Vanlige ansatte (minste n=3449)		
	Åpen	Formalisme	Kontroll	Åpen	Formalisme	Kontroll	Åpen	Formalisme	Kontroll
Det er helt klart hvem som har ansvar for hva	0,40**	-0,19**	-0,23**	0,45**	-0,19**	-0,23**	0,38**	-0,19**	-0,22**
Det er helt klart hvem som skal utføre hvilke oppgaver	0,38**	-0,17**	-0,19**	0,42**	-0,13**	-0,16**	0,36**	-0,17**	-0,20**
Det er helt klart hvem som skal ta avgjørelser i ulike saker	0,41**	-0,21**	-0,23**	0,42**	-0,18**	-0,18**	0,40**	-0,22**	-0,24**
Vi får den informasjonen vi trenger for å gjøre jobben	0,50**	-0,27**	-0,30**	0,52**	-0,26**	-0,29**	0,50**	-0,28**	-0,31**
N	4518			1069			3449		

\*\*Signifikant på 0,01-nivå.

Analysen viser at ledelsesform har stor betydning for alle variablene som måler organisatorisk klarhet. Dersom respondenten svarer at ledelsen er preget av stor grad av åpenhet er sjansen stor for at vedkommende også er enig i de fire påstandene i tabell 3-7. Ledelsesformen 'åpenhet' bidrar altså i sterk grad til organisatorisk klarhet.

De to andre ledelsesformene svekker den organisatoriske klarheten. Sterkest negativ effekt finner vi når det gjelder kontroll, men også for formalisme er effekten betydelig. Dersom respondenten svarer at ledelsen i høy grad er preget av formalisme eller kontroll er det altså stor sjanse for at vedkommende er uenig i påstandene.

Tabell 3-7 viser i tillegg separate analyser for ledere og øvrige ansatte (uten lederansvar). Alle respondentene er blitt bedt om å svare på spørsmålene som inngår i ledelsesindeksene, det er altså i utgangspunktet ikke spørsmål om *egen* lederinnsats. Vi kan likevel anta at enkelte ledere har latt egenvurdering påvirke svarene. I tillegg forventer vi at lederne har kunnskap om informasjonsflyt og oppgavefordeling som gjør at de skårer høyere på organisatorisk klarhet. Det å se på ledere og øvrige ansatte separat endrer imidlertid ikke konklusjonen: Vi finner en sterk positiv betydning av åpenhet og en sterk (men noe svakere) negativ betydning av formalisme og kontroll.

Ledelsesformer og organisatorisk klarhet henger altså sammen. Dette er ikke overraskende ettersom spørsmål knyttet til informasjonsflyt og informasjonsdeling er en viktig deler av åpenhetsindeksen.

### Organisatorisk klarhet og innflytelse

Organisatorisk klarhet kan sees på som et uttrykk for en vellykket organisering av virksomheten, noe man altså antar at vil føre til økt effektivitet. Falkum mfl. 2009 fant en klar sammenheng mellom innflytelse og organisatorisk klarhet og det samme gjør, slikt tabell 3-8 viser.

**Tabell 3-8: Sammenhengen mellom organisatorisk klarhet og individuell innflytelse. Pearsons korrelasjonskoeffisienter. Separate analyser for alle ansatte, bare ledere og bare øvrige ansatte.**

	Alle (minste N=4511)			Ledere (minste n=1072)			Øvrige ansatte (minste n=3479)		
	Innflytelse på...			Innflytelse på...			Innflytelse på...		
	Arbeid	Org.	Virk.	Arbeid	Org.	Virk.	Arbeid	Org.	Virk.
Det er helt klart hvem som har ansvar for hva	0,35**	0,28**	0,24**	0,42**	0,35**	0,36**	0,33**	0,25**	0,20**
Det er helt klart hvem som skal utføre hvilke oppgaver	0,34**	0,27**	0,23**	0,41**	0,33**	0,34**	0,31**	0,25**	0,19**
Det er helt klart hvem som skal ta avgjørelser i ulike saker	0,32**	0,28**	0,24**	0,38**	0,35**	0,36**	0,30**	0,25**	0,20**
Vi får den informasjonen vi trenger for å gjøre jobben	0,38**	0,34**	0,29**	0,44**	0,42**	0,46**	0,36**	0,31**	0,24**

\*\*Signifikant på 0,01-nivå.

Venstre del av tabell 3-8 viser resultatene for alle ansatte, mens vi i høyre del skiller mellom ansatte med og uten lederansvar. Grunnen er at vi i utgangspunktet antar at ledelsen har mer informasjon om virksomhetens ansvars- og oppgavefordeling enn de øvrige ansatte. Resultatet er likevel i stor grad det samme: Vi finner en sterkt og positiv sammenheng mellom (alle nivåene for) innflytelse og de fire variablene som måler organisatorisk klarhet.

## 3.5 Medlemskap, tariffavtale og tillitsvalgte

Tariffavtale er en forutsetning for at vi skal finne tillitsvalgte etter Hovedavtalene i virksomhetene. Likevel er ikke tariffavtale tilstrekkelig for å anta at ansatte har en tillitsvalgt å gå til.

Ufravelighetsprinsippet innebærer at alle ansatte i en virksomhet får de samme lønns- og arbeidsbetingelser. Når det gjelder medbestemmelses- og medvirkningsordningene vil tillitsvalgte fra fagforeninger imidlertid prioritere sine egne medlemmer, og fagforenings medlemskap blir dermed viktig. I rapporten er vi derfor mer opptatt av om fagforeningsmedlemskap enn av tariffavtale.

Om lag halvparten av alle norske arbeidstakere er medlem av en fagforening, men andelen varierer mye med sektor og bransje. Nergaard (2020) bruker registerdata fra SSB og finner at andelen i privat sektor er 36 (hhv. 45 prosent i vareproduksjon og 33 prosent i tjenesteyting). I offentlig sektor er andelen 79 prosent (hhv. 76 prosent i kommunal sektor og 84 prosent i staten, inkludert helseforetakene). Totalt er andelen i norsk arbeidsliv 50 prosent.

Det er vanlig at andelen fagorganiserte er høyere i utvalgsundersøkelser enn når man benytter registerdata fra SSB. SSB brukes skattefradrag av kontingent som indikator, men enkelte vil/kan ikke benytte seg av dette. I en utvalgsundersøkelse fra 2019 fant Fafo en andel fagorganiserte på 63 prosent, fordelt på hhv. 51 prosent i privat sektor og 86 prosent i offentlig (Nergaard 2020).

I vår undersøkelse finner vi en organisasjonsgrad på 69 prosent, altså om lag 19 prosentpoeng høyere enn registerdata og 6 prosentpoeng høyere enn i Nergaards undersøkelse. Andelen i vår undersøkelse varierer fra 54 prosent i privat sektor til 89 prosent i staten. Blant ansatte i

helseforetakene (som inngår i staten i Nergaards tall) er andelen 82 prosent og i kommunene 84 prosent. Det er dermed primært i privat sektor at andelen vår skiller seg fra andre undersøkelser.

Organisasjonsgraden har holdt seg stabil i Norge de siste tiårene (Nergaard 2020), men dette gjelder ikke tariffavtaledekningen. Hele offentlig sektor er dekket av tariffavtale og det gjelder også de som jobber i selskapene vi i denne undersøkelsen har plassert i kategorien statseide virksomheter (som består av helseforetakene og andre som er 100 prosent eid av staten). Nedgangen i tariffavtaledekning har funnet sted i privat sektor – fra 63 prosent i 1998 til 52 prosent i 2017. Nedgangen har vært særlig stor innen vareproduksjon (fra 71 til 56 prosent)<sup>9</sup>.

I vårt materiale er andelen med tariffavtale i privat sektor 48 prosent og dermed lavere enn i Nergaard sin undersøkelse. Informasjonen om tariffavtale i vår undersøkelse fremkom ved at respondentene fikk følgende spørsmål: Hvordan fastsettes din lønn? Svaralternativene var helt eller delvis regulert av tariffavtale/overenskomst, kun privat avtale/kontrakt, annet og vet ikke. Andel som valgte å svare 'annet' og 'vet ikke' var drøyt 6 prosent og vi kan dermed anta at vårt materiale i rimelig grad gjenspeiler resultatene fra Nergaard sin undersøkelse.

### **Representasjons-, deltakelses- og praktiseringsgap**

Verken tariffavtale eller medlemskap i seg selv er noen garanti for at vi finner partssamarbeid i virksomheten. Vi er opptatt av tre typer gap eller avvik: representasjonsgap, deltakelsesgap<sup>10</sup> og praktiseringsgap.

Det første er representasjonsgap – eller forskjellen mellom regelverk og tilstedeværelse. Eksempelvis sier arbeidsmiljøloven at det skal være arbeidsmiljøutvalg i alle virksomheter med minst 50 ansatte. Gapet fremkommer ved å se på hvor mange av virksomhetene med minst 50 ansatte som faktisk har et slikt utvalg.

Deltakelsesgapet fremkommer ved å se på forskjellen mellom regelverkets bestemmelser om aktivitet og den faktiske aktiviteten. Eksempelvis sier hovedavtalens (LO-NHO) §9-3 (Drøftelser om bedriftens ordinære drift) at «drøftelser skal holdes så tidlig som mulig og minst en gang i måneden, hvis det ikke er enighet om noe annet, og for øvrig når de tillitsvalgte ber om det». Dersom slike drøftelser bare finner sted noen få ganger i året har vi altså avdekket et deltakelsesgap.

Både representasjons- og deltakelsesgapet kan identifiseres kvantitativt mens praktiseringsgapet er mer komplisert. Her handler det om hvorvidt praktiseringen av bestemmelsene er i tråd med regelverket og regelverkets intensjoner. Aktører på ulike nivåer og i ulike roller kan ha ulike forståelser av både reglene, praktiseringen og ikke minst intensjonene bak ordningene. Deltakelsesgap er tema i neste avsnitt og vi kommer tilbake til deltakelsesgapet i neste kapittel.

'Tilgang på tillitsvalgte', eller altså om det er tillitsvalgte i virksomheten, er som nevnt en viktig forutsetning for et velfungerende partssamarbeid. Det er også viktig å skille mellom faktisk og oppfattet representasjonsgap. Faktisk representasjonsgap viser til den faktiske situasjonen, men det er ikke gitt at respondentene vet om det er tillitsvalgte til stede. Vet ikke-andelene er dermed viktige for å vurdere partssamarbeidets kvalitet. I utgangspunktet forventer vi en positiv sammenheng mellom representativ og individuell innflytelse. En slik forventning svekkes naturlig nok dersom de ansatte ikke vet om det er tillitsvalgte i virksomheten. Tillitsvalgte kan selvsagt ha stor innflytelse på rutiner og organisering uten at ansatte er klar over det, men tillitsvalgte som bærere av de ansattes interesser svekkes dersom de ansatte ikke vet at de finnes.

<sup>9</sup> Alle tall er hentet fra Nergaard 2020 og baserer seg på SSBs arbeidskraftsundersøkelser.

<sup>10</sup> Uttrykkene representasjons- og deltakelsesgap er hentet fra Trygstad mfl. 2015.

Ulike avtaleverk og ulik organisering innebærer at det er utfordrende å kartlegge hvorvidt det er tillitsvalgte i virksomheten. Respondentene fikk derfor spørsmål tilpasset den sektoren de jobber i (eksempelvis fikk bare ansatte i kommunene spørsmål om administrasjonsutvalg). I tabellen har vi satt informasjonen sammen og her skiller vi bare på tillitsvalgte på øverste nivå (eksempelvis konserntillitsvalgt i konsern og klubbleder i et selvstendig selskap) og tillitsvalgte på laveste nivå.

**Tabell 3-9: Andel tillitsvalgte på ulike nivåer. Svarfordeling per sektor og organisering.**

	Stat	Statseid	Kommune	Konsern	Konsern med tariffavtale	Selvstendig selskap	Selvstendig selskap med tariffavtale
Tillitsvalgte på høyeste nivå	81 %	55 %	73 %	65 %	76 %	53 %	52 %
Andel som har svart vet ikke/ikke aktuelt	15 %	42 %	24 %	25 %	17 %	25 %	10 %
Tillitsvalgte på laveste nivå	59 %	56 %	74 %	56 %	70 %	37 %	63 %
Andel som har svart vet ikke/ikke aktuelt	20 %	34 %	19 %	20 %	10 %	29	14 %
Uvektet N	562	498	1106	1237	748	898	427

Vi vet fra andre undersøkelser av vi finner tillitsvalgte på øverste nivå i alle statlige virksomheter (Hagen mfl. 2020), helseforetak (Hagen 2021) og kommuner<sup>11</sup>. I disse sektorene måler derfor vår undersøkelse hvor kjent ordningene er. Tabellen viser at det særlig er innenfor de statseide virksomhetene at mange velger å svare 'vet ikke/ikke aktuelt'. Andelen som svarer at de ikke vet er 15 prosent i staten og 24 prosent i kommunene. Det er altså en betydelig andel arbeidstakere som ikke er klar over at det finnes tillitsvalgte på høyeste nivå i virksomheten.

Når det gjelder privat sektor – eller konsern og selvstendig selskap i tabellen – er spørsmålet mer komplisert. I stat, statseide selskaper og kommune er det full tariffavtaledekning og alle virksomhetene er dermed dekket av bestemmelsene om tillitsvalgte. I vårt materiale svarer 48 prosent i privat sektor at det er tariffavtale i virksomheten. I tillegg er bestemmelsene om valg av tillitsvalgte i privat sektor delvis styrt av antall ansatte. Retten til å velge konserntillitsvalgt finner vi blant annet i LO-NHO hovedavtalens §16-3, hvor det en terskel på 200 ansatte. Vi har ikke opplysninger om totalt antall ansatte i konsernene og det er derfor uklart hvor mange av de 1237 konsernansatte i vårt materiale som jobber i så store konsern.

76 prosent av ansatte i konsern og 53 prosent i selvstendige selskap rapporterer om tillitsvalgte på høyeste nivå. Dersom det er tariffavtale i selskapet øker andelen i konsern til 76 prosent, mens andelen i selvstendige selskap er uendret. Andelen som svarer 'vet ikke' er betydelig (mellom 10 og 25 prosent).

Når det gjelder tillitsvalgte på laveste nivå, er det også vanskelig å finne utgangspunktet for å regne ut representasjonsgapet. Tabell 3-9 viste at 16 prosent av respondentene jobber i virksomheter med bare ett ledernivå og dermed også bare ett nivå for tillitsvalgte. En streng tolkning av avtaleverket innebærer at det bør finnes tillitsvalgt på alle ledernivåer, jf. eksempelvis

<sup>11</sup> Opplysninger fra Fagforbundet.

hovedavtalen i staten som sier at «Det skal legges vekt på ordninger som gir de ansatte, gjennom deres organisasjoner, muligheter for reell medbestemmelse på de forskjellige nivåer i virksomheten og slik at de får delta så tidlig som praktisk mulig i beslutningsprosessen» (§6) og at «Når det skal forhandles om en sak, må vedkommende representant ha den nødvendige fullmakt til å forplikte arbeidsgiver» (§13-2) eller hovedavtalen LO-NHO som sier at «Samarbeid og medvirkning må tilpasses bedriftens art, størrelse, faktiske styringsstruktur mv. Det forutsettes en utstrakt desentralisering og delegering av beslutningsmyndighet samt involvering av tillitsvalgte til den enkelte avdeling eller arbeidsgruppe» (§9-2).

Andelen som svarer at det finnes tillitsvalgte på laveste nivå varierer mellom 37 prosent (selvstendige selskap) og 74 prosent (kommune). Figur 3-5 viste at 45 prosent av respondentene i staten rapporterer om minst fire ledernivåer. I utgangspunktet kunne man forvente at andelen som svarer 'vet ikke' på spørsmål om tillitsvalgte på lokalt nivå er lavere enn når spørsmålet gjelder tillitsvalgte på høyere nivå. Dette er ikke tilfelle i alle sektorer. I staten øker andelen som svarer 'vet ikke' fra 15 til 20 prosent når spørsmålet omhandler tillitsvalgte på laveste nivå. I statseide virksomheter er det 34 prosent som ikke vet om det er tillitsvalgte på laveste nivå i virksomheten deres og tilsvarende andel blant ansatte i kommunen er 19 prosent. I privat sektor svarer 20 prosent av de konsernansatte og 29 prosent av ansatte i selvstendig selskap at de ikke vet om det er tillitsvalgte på laveste nivå.

### 3.6 Organisatoriske forhold og ansattes innflytelse

Resultatene så langt viser et flertall av arbeidstakerne er ansatt i store virksomheter. Drøyt halvparten jobber i virksomheter med minst tre ledernivåer. I privat sektor jobber et flertall i selskaper som er del av et konsern og norsk eierskap er dominerende. Hvilken betydning har så ulike organisatorisk forhold for ansattes innflytelse? I tabell 3-10 og 3-11 har vi utvidet regresjonsanalysen fra tabell 2-2 med en rekke variable samtidig som vi har tatt ut rene individuelle faktorer som kjønn og alder. 'Mindre' i tabellen betyr mindre innflytelse enn referansegruppen og 'mer' betyr mer innflytelse enn referansegruppen (ref. i tabellen). Når det gjelder de tre ledelsesformene som inngår i analysen som skalaer, rapporterer vi betydningen av høyere grad av ledelsesformen. '-' betyr at variabelen ikke har noen signifikant betydning. Den grå ruten betyr at variabelen ikke er med i analysen. Tabell 3-10 dekker hele materialet, mens tabell 3-11 bare dekker privat sektor. I tabell 3-11 kan vi også inkludere tariffavtale, konsernstruktur og eierskap. Endringene i tillitsvalgtes innflytelse (kolonnen helt til høyre) kommenteres i neste kapittel.

**Tabell 3-10: Betydningen av organisatoriske forhold. Se v-5 i vedlegget for en fullstendig presentasjon av resultatene fra regresjonsanalysen.**

	Innflytelse på...			Endring i individuell innflytelse	Endring tillitsvalgtes innflytelse*
	Arbeid	Organisering	Virksomhet		
Fagforeningsmedlem (ref. ikke-medlem)	-	Mindre	Mindre	-	-
Statseid virksomhet (ref. staten)	-	-	-	-	-
Privat sektor (ref. staten)	-	-	-	-	-
Kommune (ref. staten)	Mer	-	Mer	-	Mer
Bransje	-	Varieser m/bransje	Varieser m/bransje	-	-
Mellomstore virksomheter (ref. små)	-	-	-	-	-
Store virksomheter (ref. små)	-	-	-	-	-
Lederansvar (ref. vanlig ansatt)	Mer	Mer	Mer	Mer	Mer
Flere enheter (ref. en)	-	-	-	-	-
Ledernivåer: To (ref. ett)	-	-	-	-	-
Ledernivåer: Tre (ref. ett)	-	Mindre	Mindre	-	-
Ledernivåer: Fire eller flere (ref. ett)	-	Mindre	Mindre	-	-
Ledelse: Åpenhet (skala)	Mer	Mer	Mer	Mer	Mer
Ledelse: Formalisme (skala)	-	-	Mindre	Mindre	Mindre
Ledelse: Kontroll (skala)	Mindre	-	Mer	Mindre	Mindre
Lokal tillitsvalgt til stede	-	-	Mindre	-	
AMU til stede	-	-	-	-	-
R <sup>2</sup> (forklart varians)	0,222	0,261	0,414	0,333	0,146

\*Bare ansatte med lokale tillitsvalgte i virksomheten.

Da vi kontrollerte for individuelle faktorer (tabell 2-2), fant vi at fagforeningsmedlemmer hadde mindre innflytelse enn ikke-medlemmer på alle de fire innflytelsesmålene. Når vi nå kontrollerer for organisatoriske forhold, er det bare for innflytelse på organisering og virksomhet at vi finner en signifikant betydning og denne er svak. Lokale tillitsvalgte i virksomheten henger sammen med mindre innflytelse på virksomheten, mens arbeidsmiljøutvalg (AMU) ikke har noen betydning for noen av innflytelsesmålene.

Ikke overraskende finner vi også at økende antall ledernivåer henger sammen med mindre innflytelse på organisering og virksomhet. Det er ingen sammenheng mellom virksomhetens størrelse og innflytelse.

Tidligere (figur 2-2) fant vi lite variasjon mellom sektorene når det gjaldt innflytelse på de tre nivåene. Heller ikke når vi nå – slik tabellen viser – kontrollerer for en lang rekke organisatoriske faktorer finner vi de store forskjellene, men vi finner at kommunesektoren skiller seg positivt ut når det gjelder innflytelse på arbeid og på virksomhet sammenliknet med staten.

Ledere har mer innflytelse enn ansatte. Hvorvidt det er flere enheter i virksomheten har ingen betydning, men dersom det er minst tre ledernivåer i virksomheten synker innflytelse på organisering og virksomhet. Antall ansatte har ingen betydning.

Analysen viser vider videre en klar sammenheng mellom ledelsesform og innflytelse. Det er en sterk og positiv sammenheng mellom åpenhet og alle innflytelsesmålene, også endring i

innflytelse. Høy grad av formalisme i ledelsen henger på sin side sammen med mindre innflytelse på virksomhetsnivå og over tid (endring i individuell innflytelse). Når det gjelder kontroll, finner vi svake sammenhenger. Sammenhengen er svakt negativ når det gjelder innflytelse på arbeid og endring i innflytelse og svakt positiv når det gjelder innflytelse på virksomheten. Konklusjonen blir altså at det er en klar fordel for de ansattes innflytelse å ha en åpen ledelse, men at den negative betydningen av å ha en ledelse preget av formalisme og kontroll ikke er så stor.

Det er, som vi allerede har vært inne på, store forskjeller mellom bransjer. Dette gjelder imidlertid bare innflytelse på organisering og virksomhet og ikke på arbeid eller endring i innflytelse. I tillegg til de bransjene som ble nevnt ovenfor, er det særlig varehandel, transport og samferdsel og reiseliv og restaurant som ligger lavt på innflytelse på organisering, mens varehandel, transport og samferdsel og olje, gass og energi ligger lavt på innflytelse på virksomheten.

Vi har, som nevnt ovenfor, også foretatt en egen regresjonsanalyse for privat sektor. I hovedsak er variablene de samme, men vi har lagt til tariffavtale, konsernorganisering og eierskap.

**Tabell 3-11: Betydningen av organisatoriske forhold. Bare privat sektor. Se tabell 36 i metodevedlegget for en fullstendig presentasjon av resultatene fra regresjonsanalysen.**

	Innflytelse på...			Endring i individuell innflytelse	Endring tillitsvalgtes innflytelse*
	Arbeid	Organisering	Virksomhet		
Fagforeningsmedlem (ref. ikke-medlem)	-	-	-	Mindre	-
Bransje	Varies m/bransje	Varies m/bransje	Varies m/bransje	-	-
Mellomstore virksomheter (ref. små)	-	-	-	-	-
Store virksomheter (ref. små)	-	-	-	-	-
Lederansvar (ref. vanlig ansatt)	Mer	Mer	Mer	Mer	-
Flere enheter (ref. en)	-	-	-	-	-
Ledernivåer: To (ref. ett)	-	-	-	-	-
Ledernivåer: Tre (ref. ett)	-	-	Mindre	-	-
Ledernivåer: Fire eller flere (ref. ett)	-	-	Mindre	-	-
Ledelse: Åpenhet (skala)	Mer	Mer	Mer	Mer	Mer
Ledelse: Formalisme (skala)	-	-	Mindre	Mindre	Mindre
Ledelse: Kontroll (skala)	Mindre	-	Mer	-	Mindre
Lokal tillitsvalgt til stede	-	-	-	Mer	
AMU til stede	-	-	-	-	-
Tariffavtale	-	Mindre	Mindre	-	-
Konsern (ref. selvstendig selskap)	-	-	-	-	-
Utenlandsk eierskap (ref. norsk)	-	-	-	-	-

\*Bare ansatte med lokale tillitsvalgte i virksomheten.

Resultatene endrer seg lite når vi begrenser utvalget til privat sektor. Vi finner tegn til at fagforeningsmedlemskap har en negativ betydning for innflytelsen, men dette gjelder bare endring i innflytelse. Tariffavtale henger på sin side sammen med mindre innflytelse på organisering og virksomhet.



Når det gjelder hvorvidt konserntilknytning har betydning, finner vi ingen sammenheng med noen av innflytelsesmålene. Det samme gjelder hvorvidt eier er norsk eller utenlandsk. Funnene står i motsetning til tidligere forskning (Hvid og Falkum 2018) og vi har derfor gjort ytterligere analyser. Disse finnes i avsnitt 4.9.

### 3.7 Hovedpunkter

- Mer enn halvparten av respondentene jobber i virksomheter med minst 100 ansatte.
- I privat sektor er drøyt halvparten ansatt i et selskap som tilhører et konsern. Disse selskapene er gjennomgående større enn de selvstendige selskapene.
- 16 prosent jobber i virksomheter med bare ett ledernivå, mens nesten 60 prosent jobber i virksomheter med minst 3 ledernivåer.
- For 3 av 4 ansatte har nærmeste leder både faglig ansvar og personalansvar.
- 80 prosent jobber i en virksomhet som er inndelt i flere enheter. Ledelsesformen 'åpenhet' er den mest utbredte i norsk arbeidsliv, mens 'kontroll' er den minst utbredte.
- Størst grad av åpenhet finner vi i privat sektor, størst grad av formalisme i statseide virksomheter og størst grad av kontroll i statseide virksomheter.
- Et klart flertall gir uttrykk for høy grad av organisatorisk klarhet
- Det er en klar sammenheng mellom ulike ledelsesformer og organisatorisk klarhet. Åpenhet har en positiv betydning, mens formalisme og kontroll henger negativt sammen med organisatorisk klarhet.
- Der er en klar positiv sammenheng mellom innflytelse og organisatorisk klarhet.
- Undesøkelsen avdekker et betydelig representasjonsgap. Gapet må forstås på to måter: Det er mange som ikke har tillitsvalgte i virksomheten og det er mange som er usikre på om det finnes tillitsvalgte i virksomheten eller på det nivået som de selv jobber.

I kapittel 2 kontrollerte vi for individuelle faktorer for å forstå arbeidstakernes innflytelse. I dette kapitlet var vi opptatt av organisatoriske forhold, blant annet ledelse. Hovedpunkter fra denne analysen er:

- Fagforeningsmedlemskap, tariffavtale og lokale tillitsvalgte i virksomheten har ingen eller en negativ sammenheng med innflytelse.
- Ansatte i kommunal sektor gir uttrykk for noe høyere innflytelse på arbeid og virksomhet enn ansatte i staten.
- Flere ledernivåer har en negativ sammenheng med innflytelse på organisering og virksomhet.
- Lederformen åpenhet har en sterk positiv sammenheng med innflytelse på alle tre nivåer, samt endring i individuell innflytelse.
- Lederformen formalisering har en svak negativ sammenheng med innflytelse på virksomhet og endring i innflytelse.
- Lederformen kontroll har en svak negativ sammenheng med innflytelse på arbeid og endring i innflytelse og en svak positiv sammenheng med innflytelse på virksomheten.
- Når det gjelder opplevelsen av innflytelse på eget arbeid, finner vi ingen bransjeforskjeller.
- Når det gjelder opplevelsen av innflytelse på organisering er det langt større variasjon, og minst innflytelse finner vi i 'undervisning', 'helse og sosial' og 'reiseliv og restaurant'.
- Når det gjelder opplevelsen av innflytelse på virksomhet finner vi også en (noe mindre) variasjon. 'Transport og samferdsel', samt 'olje, gass og energi' er de bransjene hvor vi finner minst innflytelse.
- Vi finner ingen sammenheng mellom innflytelse (alle fire mål) og hvorvidt man er ansatt i konsern eller ikke.
- Vi finner ingen sammenheng mellom innflytelse (alle fire mål) og hvorvidt man er ansatt i et utenlandsk selskap eller ikke.

## 4 Praktisering og innflytelse

Medlemskap, tariffavtale og tillitsvalgte er en nødvendig, men ikke tilstrekkelig, betingelse for å finne et godt partssamarbeid i virksomheten. Og som vi har sett – tillitsvalgte og tariffavtale har i beste fall ingen betydning for den enkeltes innflytelse. Snarere tvert imot viser analysen en til dels negativ effekt.

Koblingen mellom tariffavtale/tillitsvalgte og individuell innflytelse har i liten grad blitt studert internasjonalt (OECD 2019:17, Begemer mfl. 2019 1). Flere norske bidrag har imidlertid sett på denne koblingen og har funnet en negativ sammenheng mellom tariffavtale og individuell innflytelse. Falkum mfl. (2009:44) fant at uorganiserte ansatte og/eller ansatte i virksomheter uten tariffavtale skårte høyere både på innflytelse på egen arbeidssituasjon og innflytelse på arbeidsorganiseringen. Datagrunnlaget var en representativ undersøkelse blant 3362 norske arbeidstakere. Variablene som ble brukt i de to innflytelsesindeksene er i stor grad de samme som vi bruker i våre innflytelsesindekser.

Trygstad mfl. (2021) fikk tilsvarende resultater etter en analyse av Levekårsundersøkelsen 2019. Ansatte i virksomheter uten tariffavtale vurderer sin jobbnære innflytelse som høyere enn ansatte i virksomheter med tariffavtalen. Analysen viste videre at størrelse har betydning: Jo færre ansatte, jo høyere innflytelse. Innflytelsen var dessuten høyere i privat sektor (Trygstad mfl. 2021:118-119).

Undersøkelsene finner altså at tariffavtale *ikke* styrker de ansattes innflytelse på egen arbeidssituasjon. I utgangspunktet kunne vi forventet et motsatt resultat ettersom tariffavtale muliggjør at det er tillitsvalgte fra fagforeningen til stede i virksomheten og dermed aktører som kan bidra til å sikre de individuelle rettighetene. Gjennomgående trekkes det frem fire ulike forklaringer på denne manglende sammenhengen:

*Forhold ved arbeidsoppgavene* – enkelte bransjer (typisk helse og omsorg) har arbeidsoppgaver som i stor grad er fast definert. Dette er også bransjer med høy tariffavtaledekning. Og videre – det er lav tariffavtaledekning blant ansatte med særlig selvstendige oppgaver og dermed høy grad av individuell innflytelse.

*Virksomhetens størrelse* – tariffavtaledekning er tett koblet til virksomhetens størrelse. Jo større selskap, jo større sjanse for å finne avtale. Samtidig har størrelse negativ effekt på innflytelse. Det er i de små virksomhetene innflytelsen er størst fordi informasjon og dialog mellom ansatte og ledere flyter lettere.

*Forventninger* – måling av innflytelse er i hovedsak måling av ansattes forventninger om hvor mye innflytelse de mener det er rimelig å ha. Fagforeningsmedlemmer og/eller ansatte i tariffbundne virksomheter kan ha høyere forventninger nettopp fordi det er inngått tariffavtale og dette gjør at de vurderer sin egen innflytelse som lavere. Videre kan ønske om medlemskap/tariffavtale henge sammen med at det er misnøye med forholdene i virksomheten.

Disse argumentene innebærer altså at tariffavtale og tillitsvalgte i virksomheten *egentlig* har effekt på innflytelse dersom vi bare klarer å kontrollere for de relevante variablene. Videre legges det vekt på *institusjonalisering*, altså en *fjerde forklaring*. Det hevdes at den norske samarbeidsmodellen er så sterkt institusjonalisert at normene også blir fulgt i uorganiserte virksomheter. Ansatte behandles i hovedsak på samme måte – eller gis samme grad av innflytelse. Fortsatt legges det altså vekt på tariffavtalen, det er en smitteeffekt fra tariffbundne virksomheter som forklarer funnene.

Et siste punkt kan knyttes til nye organisasjons- og ledelsesformer som legger vekt på individuell innflytelse. Dette innebærer at vi må anta at virksomheter med sterk vekt på slike arbeidsformer – og dermed høy grad av individuell innflytelse – i mindre grad har inngått tariffavtale.

Virksomhetsstørrelse som selvstendig forklaring får liten støtte i vårt materiale; vi finner ingen betydning av størrelse når vi kontrollerer for de andre variablene. Funnene støtter forklaringer knyttet til bransje og sektor ved at det er innen 'helse og sosial' og 'undervisning' vi finner mindre innflytelse. I disse bransjene er det gjennomgående store virksomheter.

Men, det å inkludere tariffavtale, tillitsvalgte i virksomheten eller den enkeltes fagforeningsmedlemskap som en todelt variabel i analysen (altså til stede eller ikke til stede), har åpenbart svakheter. Freeman og Meadow (1984) hevder at kvaliteten på samarbeidet er avgjørende for å forstå hvilken betydning fagforeningene har på produktiviteten. Det synes rimelig å knytte et tilsvarende argument til ansattes innflytelse. Dersom tariffavtale og tillitsvalgte i virksomheten skal bidra til å sikre individuell innflytelse må vi vite mer om hvilken rolle de spiller i virksomheten.

For det første må de tillitsvalgte ha kontakt med ledelsen. Flere tidligere undersøkelser viser at mange tillitsvalgte ikke har kontakt med ledelsen. Eksempelvis finner Trygstad mfl. (2021) at 15 prosent av tillitsvalgte svarer at de verken møter ledelsen i formelle eller uformelle fora. I en undersøkelse som dekker tillitsvalgte i seks ulike LO-forbund var andelen 29 prosent (Trygstad mfl. 2015). Tillitsvalgte i virksomheten betyr dermed ikke automatisk at partssamarbeid i tråd med avtaleverket finner sted.

For det andre, tillitsvalgte må ha gjennomslag for sine synspunkter. Trygstad mfl. (2021:72) finner at 41 prosent av de spurte (et representativt utvalg arbeidstakere i virksomheter med tariffavtale og tillitsvalgte) er ganske eller helt uenig i at tillitsvalgte «har stor innflytelse på virksomhetens organisering», mens 13 prosent er ganske eller helt uenig i at tillitsvalgte «sikrer de ansatte innflytelse i virksomheten». Det at tillitsvalgte er til stede i virksomheten betyr altså ikke at de nødvendigvis har innflytelse og/eller at de er i stand til å sikre de ansatte innflytelse.

Tillitsvalgtes deltakelse og innflytelse er altså de neste forutsetningene for et godt partssamarbeid vi setter opp. Uten aktive tillitsvalgte med innflytelse er det vanskelig å se for seg en sammenheng mellom representativ og individuell innflytelse. Denne sammenhengen er imidlertid også avhengig av at de tillitsvalgte prioriterer de sakene medlemmene er opptatt av. De tillitsvalgtes representativitet er dermed også svært viktig. Dette var et viktig poeng i modellen over de fire ulike idealtypene som vi satte opp innledningsvis (figur 1.1).

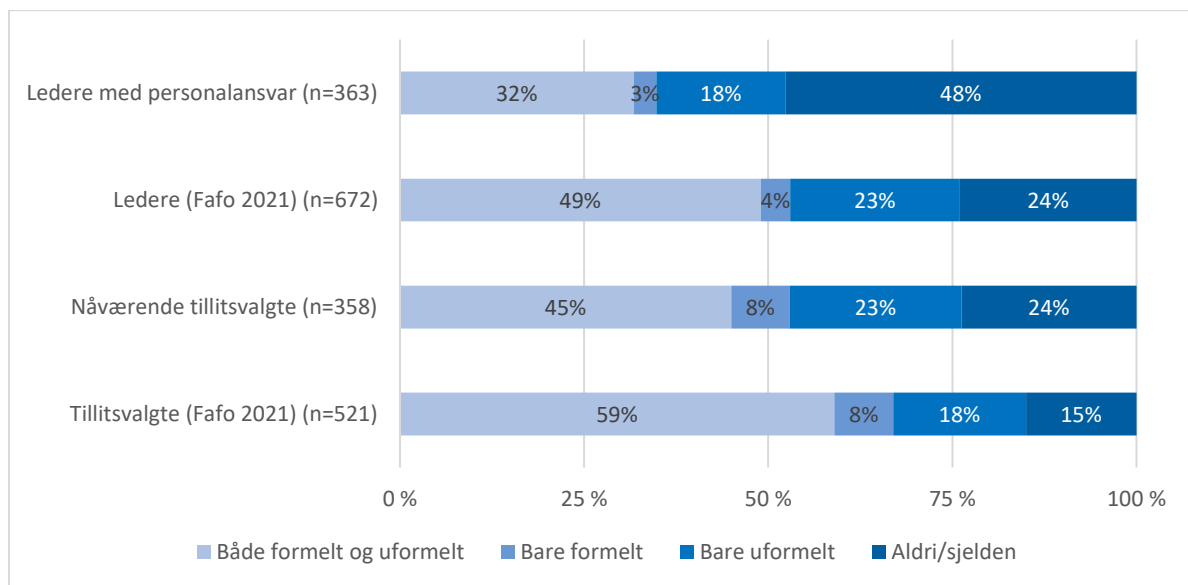
Institusjonalisering av partssamarbeid eller sagt på en annen måte – hvor godt feste de demokratiserte omgangsformene i norsk arbeidsliv har – er som nevnt ovenfor et svært viktig tema. Å måle graden av institusjonalisering er et komplisert spørsmål som krever en annen metodisk innretning enn vi har i denne rapporten. Spørsmålet om hvor vanlig det er å delta i partssamarbeidssystemet kan likevel si noe om hvor 'normalt' det er. Vi er derfor opptatt av hvor mange som har eller har hatt verv etter lov- og avtaleverket.

Først i dette kapitlet ser vi nærmere på de tillitsvalgtes rolle før vi viser hvilke saker ansatte mener at tillitsvalgte skal prioritere. Deretter er tillitsvalgtes innflytelse tema før forholdet mellom individuell og representativ innflytelse settes i sentrum. Til slutt går vi nærmere inn på tillitsvalgtes rolle og retter et særlig blikk på ansatte i konsern og i utenlandskeide selskap.

## 4.1 Tillitsvalgte og medlemmene

Tillitsvalgte må møte ledelsen dersom de skal kunne ha innflytelse. Vi har dessverre for få ledere og tillitsvalgte i vårt utvalg til å trekke klare konklusjoner. I figur 4-1 ser vi derfor våre funn opp mot Fafos undersøkelse (Trygstad mfl. 2021). Uttrykket deltakelsesgap viser som nevnt i kapittel 3 til forskjellen mellom avtaleverkets krav til møtevirkosomhet og den faktiske aktiviteten. Figur 4-1 er konstruert på bakgrunn av et kryss mellom svarene på følgende spørsmål: 1) Hvor ofte møter du ledelsen i formelle fora? 2) Hvor ofte møter du ledelsen i uformelle fora/sammenhenger? Spørsmålene hadde følgende svaralternativer: Stort sett hver uke eller oftere (1), stort sett hver måned (2), årlig eller noen få ganger i året (3) og aldri (4). Disse svarene ble videre slått sammen til kategoriene 'Møtes' (1 og 2) og 'Aldri/sjelden' (3 og 4). Svorskalaen i figur 4-1 består av ulike kombinasjoner av disse svarkategoriene for de to spørsmålene.

**Figur 4-1: Deltakelsesgap. Kryss mellom svarene på følgende spørsmål: 1) Hvor ofte møter du ledelsen i formelle fora? 2) Hvor ofte møter du ledelsen i uformelle fora/sammenhenger? Totaltall.**



Kilde: Fafos 2021 er hentet fra figur 6.1 og 6.2 i Trygstad mfl. 2021 (samme svaralternativer).

Hovedinntrykket fra figur 4-1 er at mange tillitsvalgte og ledere (bare ledere med personalansvar i vår undersøkelse) ikke møtes. Alle ledere med personalansvar i figuren har svart at det er tillitsvalgte i virksomheten, likevel svarer nesten halvparten at de aldri eller sjelden møter tillitsvalgte. Blant de tillitsvalgte er det en fjerdedel som svarer at de aldri/sjelden møter ledelsen. Andelene i vår undersøkelse er større enn i Fafos undersøkelse, her er andelen hhv. 24 prosent (ledere) og 15 prosent blant de tillitsvalgte. Forskjellen kan muligens ha noe med utvalget å gjøre. Fafos utvalg kommer fra en egen undersøkelse blant ledere og tillitsvalgte (se Trygstad mfl. 2021:30).

Videre viser figur 4-1 at svært få bare har formell kontakt med motparten. Hvis man først har kontrakt er det vanlig at denne kontakten er både formell og uformell.

Hagen mfl. (2020) gir tall for deltakelsesgapet i statlig sektor. Utvalget dekket om lag halvparten av de tillitsvalgte i staten og alle HR/personalledere på øverste nivå. 40 prosent av lederne rapporterte om både formell og uformell kontakt. Det samme gjaldt 32 prosent av de tillitsvalgte på øverste nivå i virksomhetene og 17 prosent av lederne. 40 prosent av de tillitsvalgte hadde bare formell kontakt, mens hhv. 20 og 25 prosent havnet i kategoriene aldri og sjelden. Staten skiller

seg altså ut med en særlig høy grad av formell kontakt. Både vår undersøkelse, Hagen mfl. (2020) og Trygstad mfl. (2021) bruker samme spørsmål og svaralternativer.

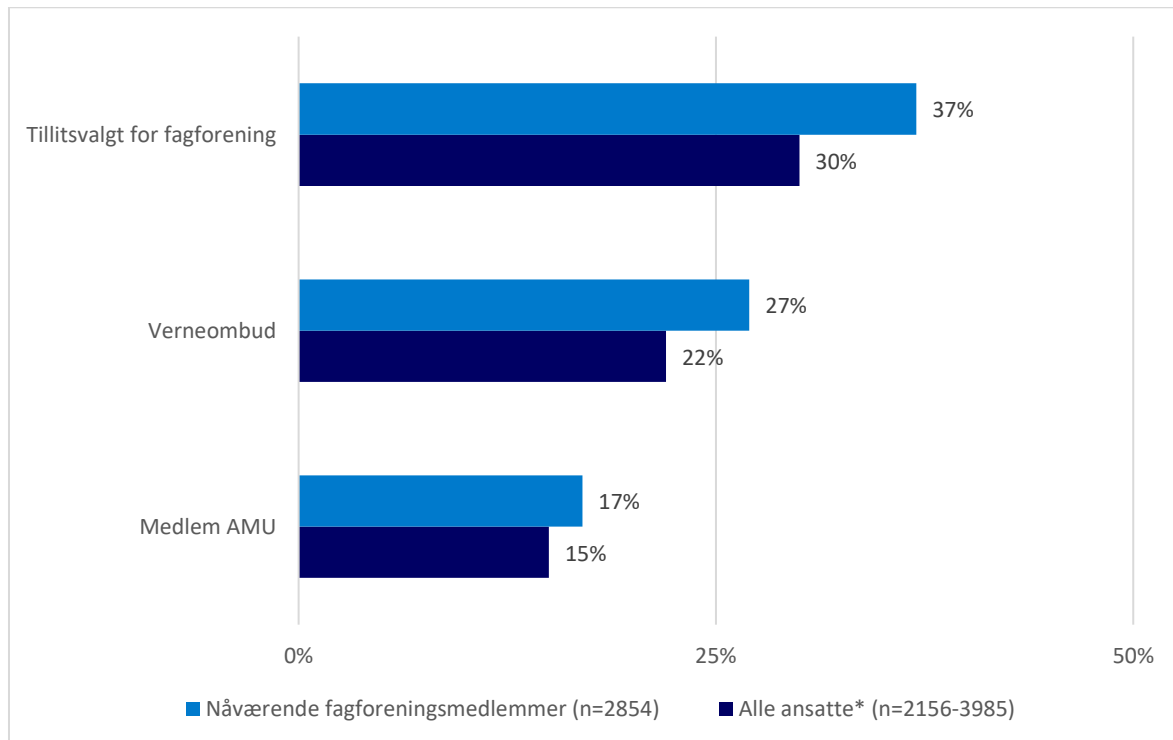
Årets barometer gir grunn til å konkludere med at det er et stort potensiale for økt partssamarbeid eller en mer aktiv deltakelse ledere og tillitsvalgte. Dette er en konklusjon som også finnes i NOU 2010:1 (Medvirkning og medbestemmelse i arbeidslivet) og Fafos undersøkelse (Trygstad mfl., 2021).

## 4.2 Tillitsvalgte

Hvorvidt kan vi så si at praktiseringen av reglene i avtaleverket er i tråd med hva reglene sier? Dette er som vi har vært inne på, et komplisert spørsmål. Først ser vi på hvor omfattende partssystemet er gjennom å vise hvor mange arbeidstakere som er eller har vært omfattet av systemet og dernest ser vi på hvordan tillitsvalgsrollen oppfattes.

Hvor vanlig er det så å være tillitsvalgt? Resultatene viser at svært mange arbeidstakere er eller har vært en del av det vi ofte kaller samarbeidsinstitusjonen.

**Figur 4-2: Har eller har du tidligere hatt noen av disse vervene? Nåværende fagforeningsmedlemmer og alle ansatte (eks. ledere med personalansvar).**



\*Ledere med personalansvar er tatt ut.

Figur 4-2 viser at 30 prosent har erfaring med tillitsvalgsarbeid. En av ti (eller mer nøyaktig 9 prosent) svarer at de har tillitsverv i fagforening nå, mens to av ti (21 prosent) svarer at de tidligere har hatt tillitsverv for fagforeningen (tall ikke vist). Begrenser vi utvalget til bare å omfatte de som er nåværende medlem av en fagforening øker andelen nåværende eller tidligere tillitsvalgte til 37 prosent. Tillitsverv i fagforening er den vanligste formen for verv, men det er også mange som har vært engasjert i arbeidsmiljøarbeid. 22 prosent er eller har vært verneombud og 15 prosent er eller har vært medlem av arbeidsmiljøutvalget (AMU).

Vi har også spurt respondentene om de er eller har vært ansattrepresentant i styret (ikke vist i figuren). Her er utvalget begrenset til privat sektor. 4 prosent svarer at de er representant nå mens 10 prosent har tidligere erfaring. Hagen (2020) fant at alle styrer i statseide virksomheter har representanter valgt av de ansatte; her er det altså full dekning.

I 2009 fant Falkum mfl. (2009) at 6 prosent oppga å ha tillitsverv for fagforeningen på daværende tidspunkt og 20 prosent svarte at de tidligere hadde hatt verv. Tilsvarende tall for verneombud i 2009 var hhv. 4 (nå) og 12 prosent (tidligere). Svært mange har altså erfaring med ulike tillitsverv. Andelen er stabil eller svakt økende over tid. Figur 4-2 sier likevel ikke *hvor mange* arbeidstakere det gjelder. Vi vet fra tidligere undersøkelser at mange kombinerer ulike typer verv og det er eksempelvis svært vanlig å velge tillitsvalgte fra fagforeningen som styrerepresentanter. Hvor mye det kombineres varierer med både sektor, forbund og tradisjoner i virksomhetene. Tabell 4-1 viser hvor mange verv en og samme person hadde på tidspunktet for besvarelse av spørreskjemaet.

**Tabell 4-1: Antall verv. Svarfordeling etter fagforeningsmedlemskap.**

	Er du medlem av en fagforening?		
	Ja	Nei	Total
Ingen verv	81 %	91 %	85 %
1 verv	12 %	6 %	10 %
2 verv	5 %	2 %	4 %
3 verv	1 %	1 %	1 %
Totalt	100 %	100 %	100 %
N	2854	1695	4549

Nå finner vi at totalt 15 prosent har verv i dag. Blant fagforeningsmedlemmer er andelen 19 prosent og blant ikke-medlemmer 9 prosent. Langt de fleste har bare ett verv (hhv. 12 og 6 prosent) og bare noen få har to eller flere.

### **Kontakt mellom tillitsvalgte og medlemmene**

Tillitsvalgte har en rekke ulike oppgaver. Rollen bygger på å representere medlemmene. Det er altså medlemmenes interesser som skal være førende. Interessene kan knyttes til arbeidstakernes motivasjon for å melde seg inn i en fagforening. Jordfald og Olberg (2001) peker på tre begrunnelser:

*Egeninteresse* – primært handler dette om lønns- og arbeidsforhold, men det kan også handle om medlemsfordeler (bank og forsikring, rabatter osv.)

*Beskyttelse* – dette handler både om beskyttelse mot vilkårlig eller dårlig behandling i dag, men omfatter også arbeidstakerens ønske om å sikre fremtiden. Selv om dagens betingelser er gode kan dette endre seg og da må arbeidstakeren ha tilgang på hjelp og støtte.

*Verdiorientering* – dette viser til arbeidstakerens egne verdier og knyttes ofte til ønske om å bidra til likebehandling og rettferdighet. Dette kan vi forstå på to måter; for det første at man velger å organisere seg og for det andre hvilken forening som velges dersom flere er representert på arbeidsplassen.

Andre forfattere legger vekt på likhet som det grunnleggende prinsipp. Grunnlaget ligger i at arbeidstakerne er i samme situasjon (arbeidssted/bransje), de utfører det samme arbeidet

(funksjon) eller har samme utdanning (Scheuer (1986). Scheuer lager et skille mellom klassebasert og profesjonsbasert organisering. Hagen 2016:7 skriver at:

Profesjonsbasert organisering tar utgangspunkt i lik utdanning, det er altså utdanningen som danner fellesskapet i foreningen. Arbeidsstedet – eller altså at man er ansatt i samme situasjon som sine kolleger – blir ikke avgjørende. Fennefoss (1996, i Bergene 2015:9) viser nettopp til at «En annen fordel med profesjonsorganisering er at den løsriver organisasjonstilhøring fra yrkessituasjonen til arbeidstakerne, det vil si at den flytter blikket fra hvor disse er på arbeidsmarkedet til hva de har blitt gjennom utdanning». Det faglige fellesskapet blir dermed limet i organisasjonen.

Et slikt profesjonsfellesskap er dermed en viktig grunn til å melde seg inn. Tillitsvalgte skal sørge for gode lønns- og arbeidsforhold, være medlemmenes beskyttelse mot ledelsen om nødvendig og handle i tråd med medlemmenes verdiorientering. Alt dette krever god kontakt med medlemmene. Bie-Drivdal (2021) finner at tillitsvalgtes engasjement for profesjonsfaglige spørsmål varierer mellom forbund. Lenger ned viser vi hvordan medlemmene synes at ulike saker (blant annet kvaliteten på tjenestene) skal prioriteres. Nå er vi opptatt av de tillitsvalgtes aktivitet.

**Tabell 4-2: Andel tillitsvalgte som svarer at de har gjennomført følgende aktiviteter.**

Ta utgangspunkt i den (delen av) virksomheten hvor du er tillitsvalgt. Har du/dere:	
Arrangert medlemsmøte	68 %
Sendt saker på 'høring' blant medlemmene	60 %
Bedt om innspill fra medlemmer i ulike saker	83 %
Informert medlemmene om resultat av drøftinger og forhandlinger med ledelsen	81 %
Uvektet N	359-361

Antallet tillitsvalgte i materialet gjør at vi ikke kan trekke noen konklusjoner fra tabell 4-2 utover at de fleste tillitsvalgte har et nokså aktivt forhold til sine medlemmer. De aller fleste har eksempelvis bedt om innspill eller informert medlemmene om resultater fra møter med ledelsen. Vi har derimot godt grunnlag for å si noe om hvor mye kontakt medlemmene har med fagforeningen og de tillitsvalgte.

**Tabell 4-3: Medlemmene og fagforeningen. Bare til ansatte som er medlem i en fagforening og som har tillitsvalgte i virksomheten.**

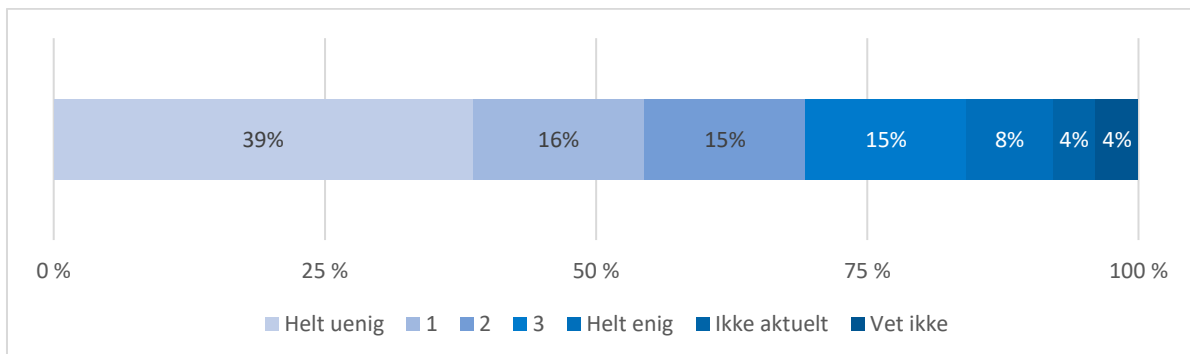
Andel som har, i løpet av de siste året...	
hatt kontakt med tillitsvalgt om forhold som gjelder egen jobbsituasjon	18%
hatt kontakt med tillitsvalgt for å få dem til å ta opp saker som er viktig for dem	13%
vært på medlemsmøte	23%
mottatt mail fra fagforeningen lokalt	41%
Uvektet N	2336

Fire av ti har fått mail fra sin lokale fagforening. Dette er den langt vanligste måten å være i kontakt med de tillitsvalgte på. Nesten en fjerdedel (23 prosent) har vært på medlemsmøte. Når det gjelder saker medlemmene er opptatt av, ser vi at bare 13 prosent har brakt disse videre til de tillitsvalgte, mens 18 prosent har tatt kontakt med de tillitsvalgte om forhold som gjelder egen jobbsituasjon.

Hvorvidt dette er mye eller lite kontakt er det vanskelig å si noe om. Det hadde vært ønskelig med et større utvalg av ledere med personalansvar og tillitsvalgte slik at vi kunne utvidet analysen og sett på variasjon mellom sektorer og i andre bakgrunnsvariabler.

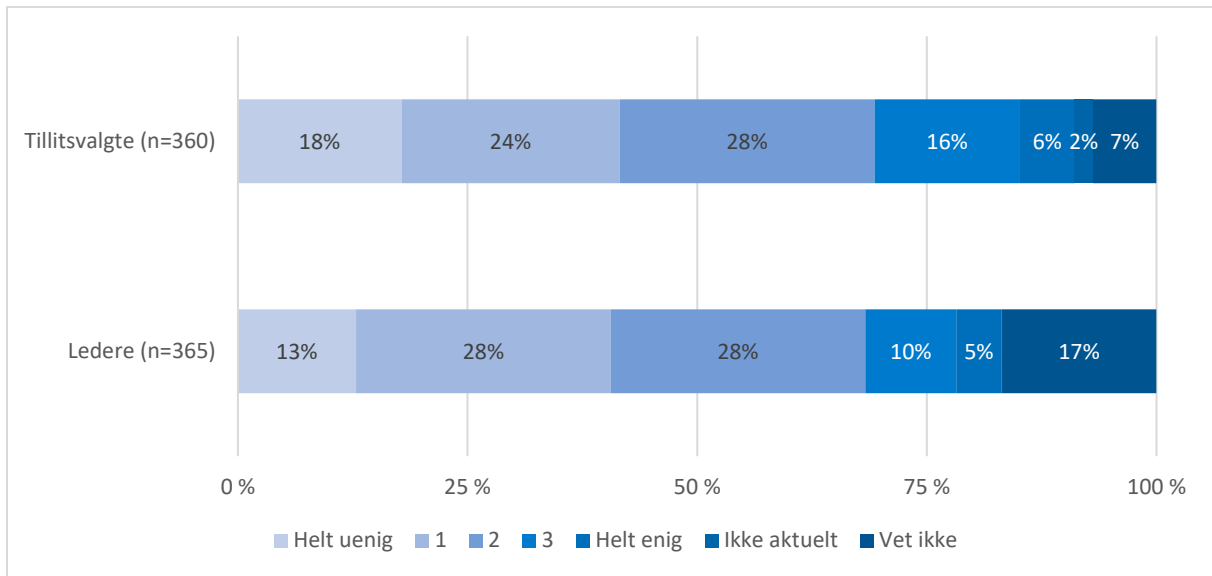
### Tillitsvalgtes situasjon

Ledere med personalansvar og tillitsvalgte fikk også noen spørsmål knyttet til de tillitsvalgtes situasjon. Disse presenteres forløpende i figurene under. Spørsmålene er bare stilt til ledere med personalansvar som svarer at det er tillitsvalgte fra fagforening(er) i virksomheten der de jobber.

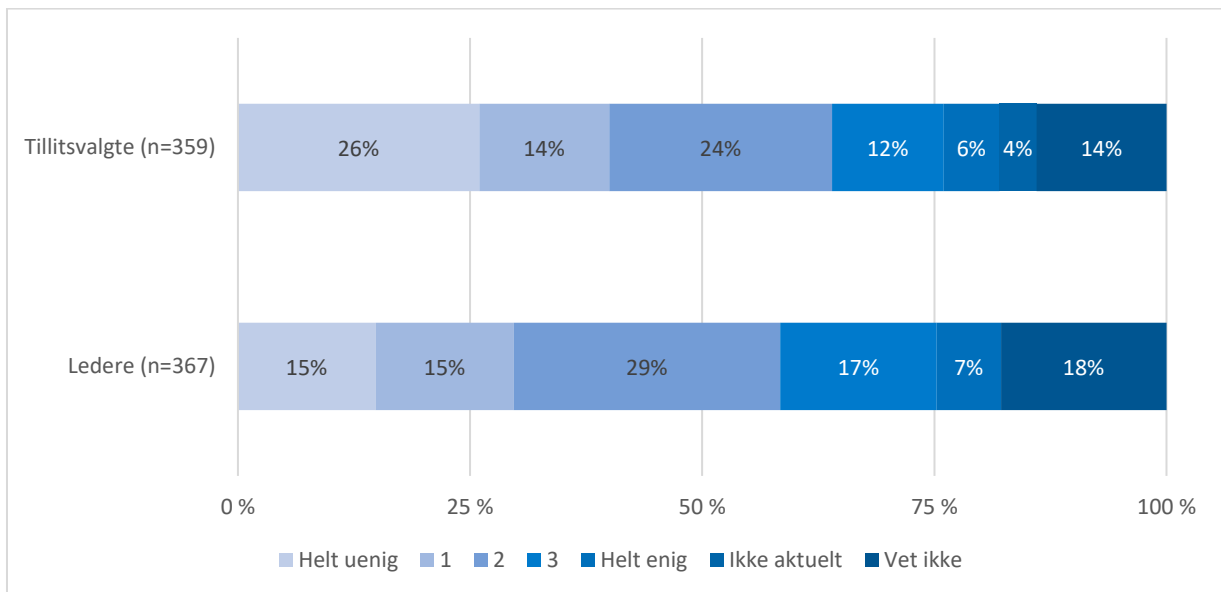
**Figur 4-3: Hvor enig eller uenig er du i påstandene nedenfor: Jeg møter negative reaksjoner fra ledelsen hvis jeg bruker tid på tillitsvalgsarbeid. Bare stilt til tillitsvalgte. Uvektet n=361.**



**Figur 4-4: Hvor enig eller uenig er du i påstandene nedenfor? Det er lett å mobilisere medlemmene til innsats for fagforeningen. Tillitsvalgte og ledere med personalansvar.**



**Figur 4-5: Hvor enig eller uenig er du i påstandene nedenfor? I min virksomhet er det karrierefremmende å være tillitsvalgt. Tillitsvalgte og ledere med personalansvar.**



Får de tillitsvalgte negative reaksjoner fra ledelsen dersom de bruker tid på tillitsvalgsarbeidet? Figur 4-3 viser at 23 prosent sier seg litt eller helt enig i påstanden. Vi har for få svar til å skille ut tillitsvalgte som er frikjøpt på heltid. Vi vil anta at disse opplever færre reaksjoner enn tillitsvalgte med delvis frikjøp eller uten noen fast avtale fordi frikjøpte på heltid ikke vil oppleve konflikt mellom verv og jobb.

Overfor (tabell 4-3) fant vi at et klart mindretall av medlemmene har kontrakt med de tillitsvalgte. Reaksjonen på påstanden om at 'det er lett å mobilisere medlemmene til innsats for fagforeningen' (figur 4-4) bekrefter dette. Bare 22 prosent blant de tillitsvalgte og 15 prosent blant lederne med personalansvar er litt eller helt enig. Heller ikke når det gjelder hvorvidt det er

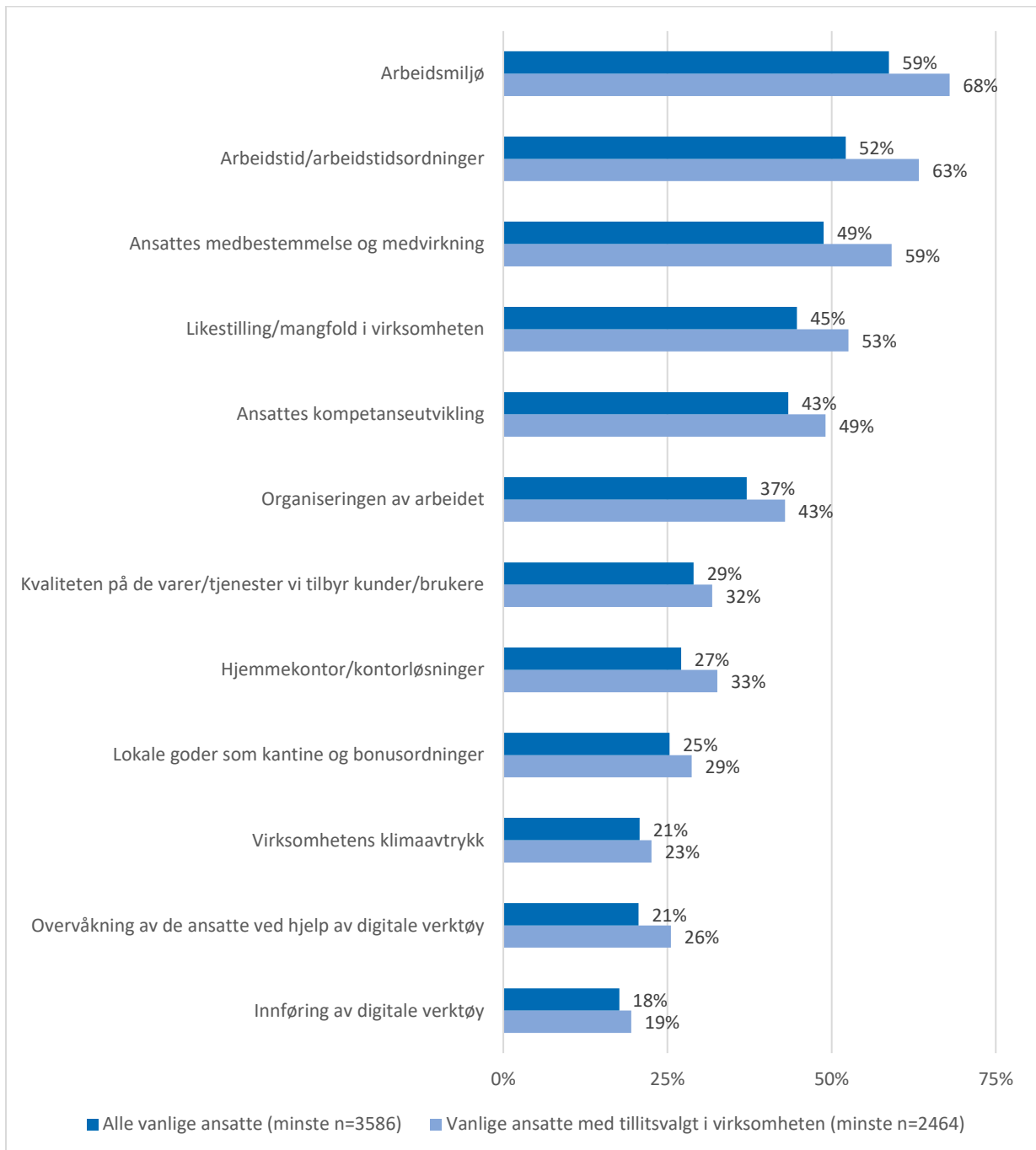
karierefremmende å være tillitsvalgt er det mange som er enige: 18 prosent blant de tillitsvalgte og 24 prosent blant lederne med personalansvar.

Funnene tegner et noe negativt bilde av samhandlingen mellom tillitsvalgte og medlemmene. Mange medlemmer har liten eller ingen kontakt med tillitsvalgte og mange tillitsvalgte sliter med å mobilisere medlemmene.

### 4.3 Prioritering av saker

Hvilke saker er det så de tillitsvalgte bør prioritere? Tillitsvalgte skal representere de ansattes interesser. Figur 4-6 viser andelen som har svart at det er svært viktig at tillitsvalgte jobber med de ulike sakene. Her er det bare 'vanlige ansatte', altså ansatte som verken har tillitsverv eller personalansvar, som inngår i figuren. Figuren skiller på vanlige ansatte og vanlige ansatte med tillitsvalgte i virksomheten. I resten av kapittelet opererer vi med et skille mellom vanlige ansatte med tillitsvalgte i virksomheten, ledere med personalansvar og nåværende tillitsvalgte. Av lederne med personalansvar er det bare de som oppgir at det er tillitsvalgte fra fagforening(er) i virksomheten som har fått spørsmålene som tas opp i denne delen.

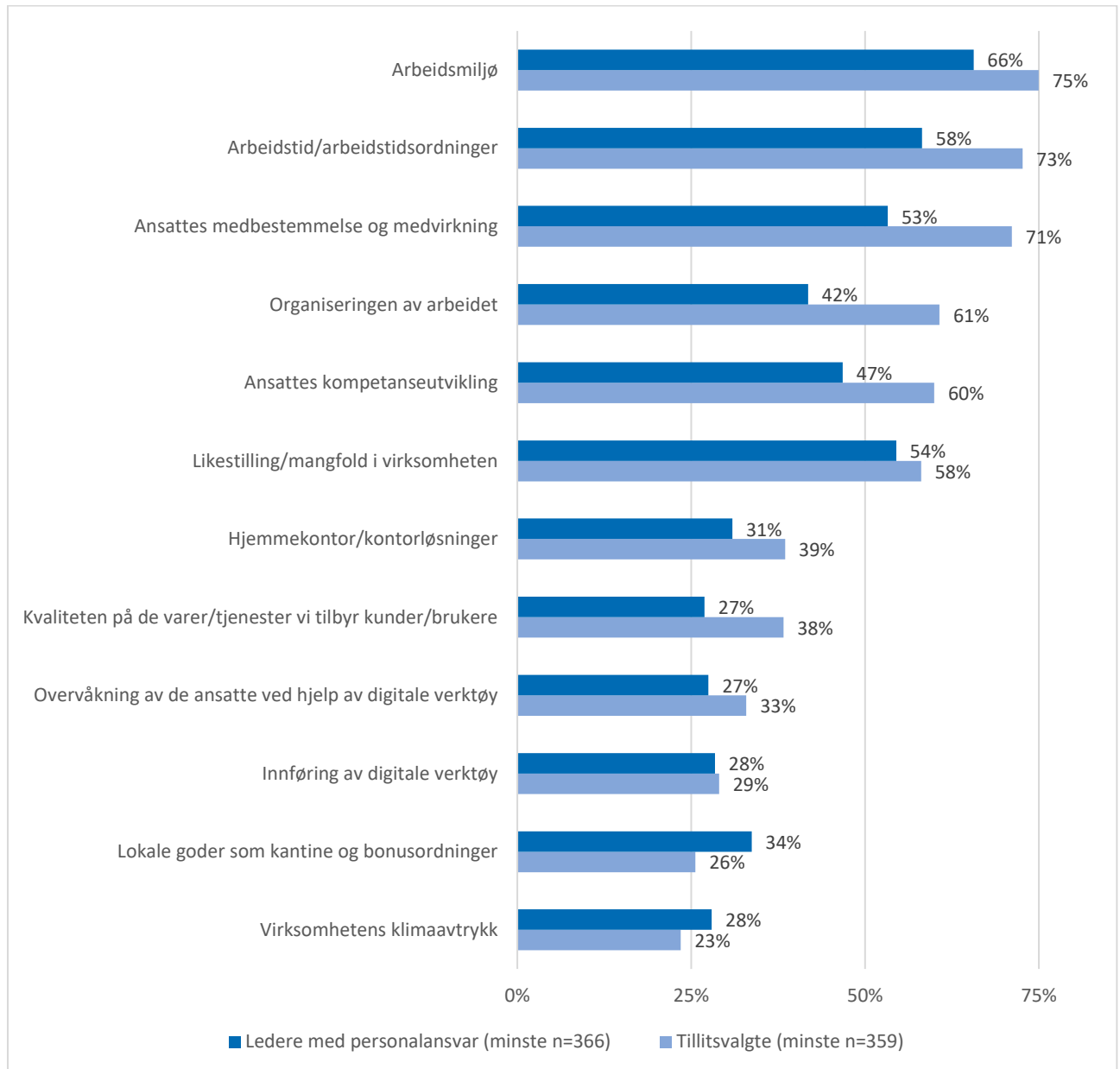
**Figur 4-6: Hvor viktig synes du det er at de tillitsvalgte jobber med følgende saker? Andel som svarte «svært viktig» blant alle ansatte og ansatte med tillitsvalgte i virksomheten. Ledere med personalansvar og tillitsvalgte er tatt ut.**



Figur 4-6 viser to viktige funn. For det første finner vi hva vi kan kalle de tradisjonelle fagforeningssakene på prioriteringstoppen: arbeidsmiljø, arbeidstid og ansattes medbestemmelse og medvirkning. Nederst i figuren – der andelen som svarer svært viktig er lavest – finner vi forhold knyttet til digitalisering og klima. Dernest viser figuren den samme profilen på prioriteringene enten vi ser på alle vanlige ansatte eller bare de med tillitsvalgte i virksomheten. Vi finner altså den samme prioritering av saker, men at ansatte med tillitsvalgte i virksomheten er mer tilbøyelige enn ansatte uten tillitsvalgte til å velge 'svært viktig'.

Respondentene fikk anledning til å svare 'ikke aktuelt' på spørsmålene. Her finner vi at det er færre blant ansatte med tillitsvalgte i virksomheten som velger 'ikke-aktuelt'. Dette gjelder spesielt de fem sakene som havner øverst i figur 4-6. 3-5 prosent svarer 'ikke aktuelt' blant ansatte med tillitsvalgte i virksomheten mens den tilsvarende andelen blant alle ansatte varierer mellom 11 og 13 prosent. Figur 4-7 viser svar fra personalledere med tillitsvalgte i virksomheten og de tillitsvalgte selv. Vi minner om at antall respondenter er lavt og dette må hensyntas i tolkningen av svarene.

**Figur 4-7: Hvor viktig synes du det er at de tillitsvalgte jobber med følgende saker? Andel som svarte «svært viktig» blant ledere med personalansvar og tillitsvalgte. Vektet.**

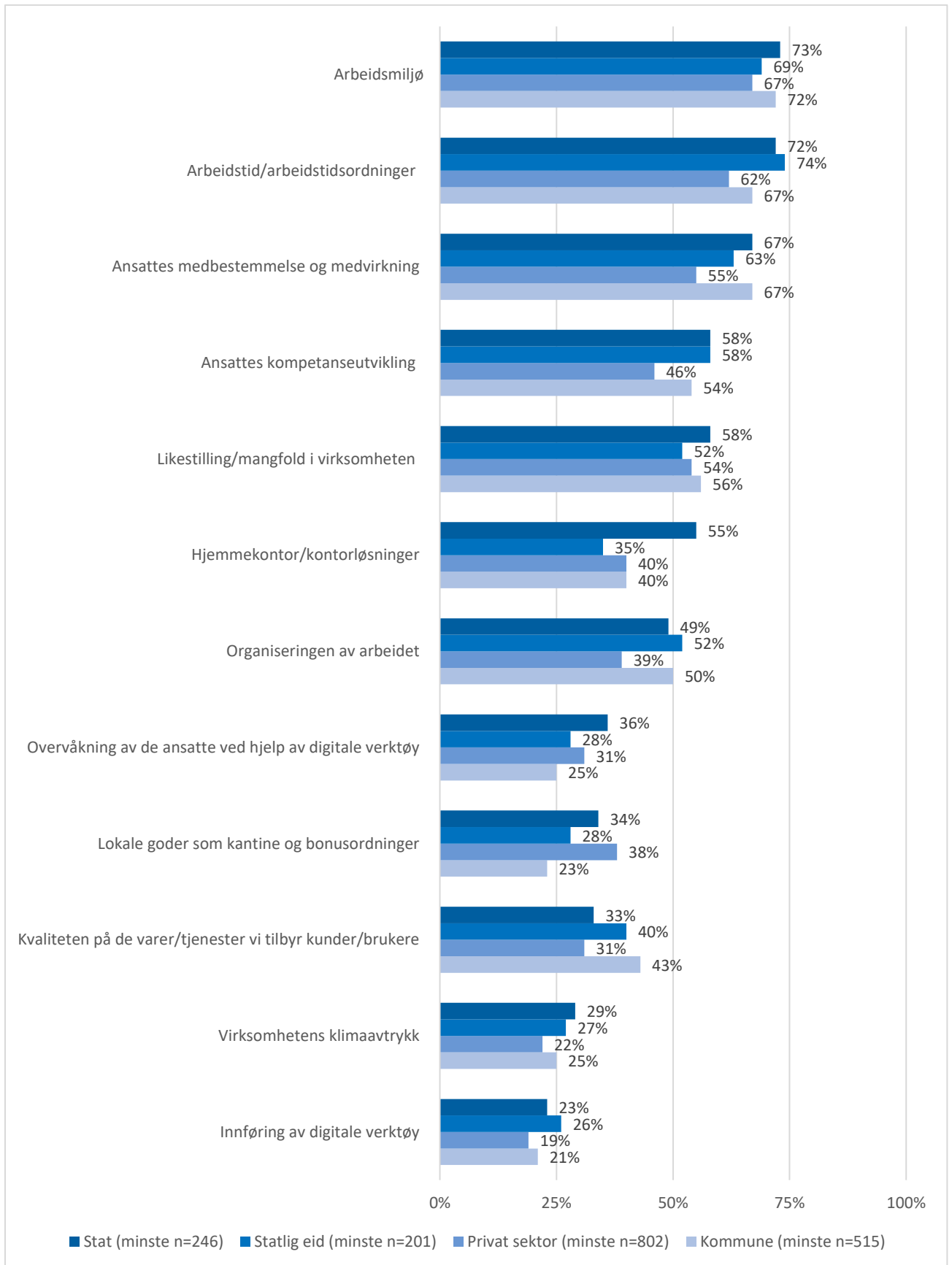


Prioriteringene blant de tillitsvalgte er i tråd med hva vi fant blant vanlige ansatte ovenfor: de tradisjonelle oppgavene havner på topp. I bunn finner vi digitalisering og klima, men også lokale goder. Blant lederne med personalansvar finner vi en noe annen prioritering enn hos de andre gruppene, men forskjellen er ikke så stor. Størst forskjell finner vi når det gjelder organisering av arbeidet. 61 prosent av de tillitsvalgte svarer at dette er svært viktig mens andelen blant lederne med personalansvar er 42 prosent.

Forskjellen mellom tillitsvalgte og ledere med personalansvar er også signifikant når det gjelder kvalitet på varer og tjenester; her svarer 27 prosent av lederne og 38 prosent av de tillitsvalgte at dette er svært viktig.

Det neste vi er opptatt av er hvorvidt vi finner forskjeller mellom sektorene når det gjelder hva vanlige ansatte (med tillitsvalgte i virksomheten) synes de tillitsvalgte skal prioritere. Resultatene er gitt i figur 4-8.

**Figur 4-8: Hvor viktig synes du det er at de tillitsvalgte jobber med følgende saker? Andel som svarte «svært viktig» blant ansatte med tillitsvalgte i virksomheten per sektor.**

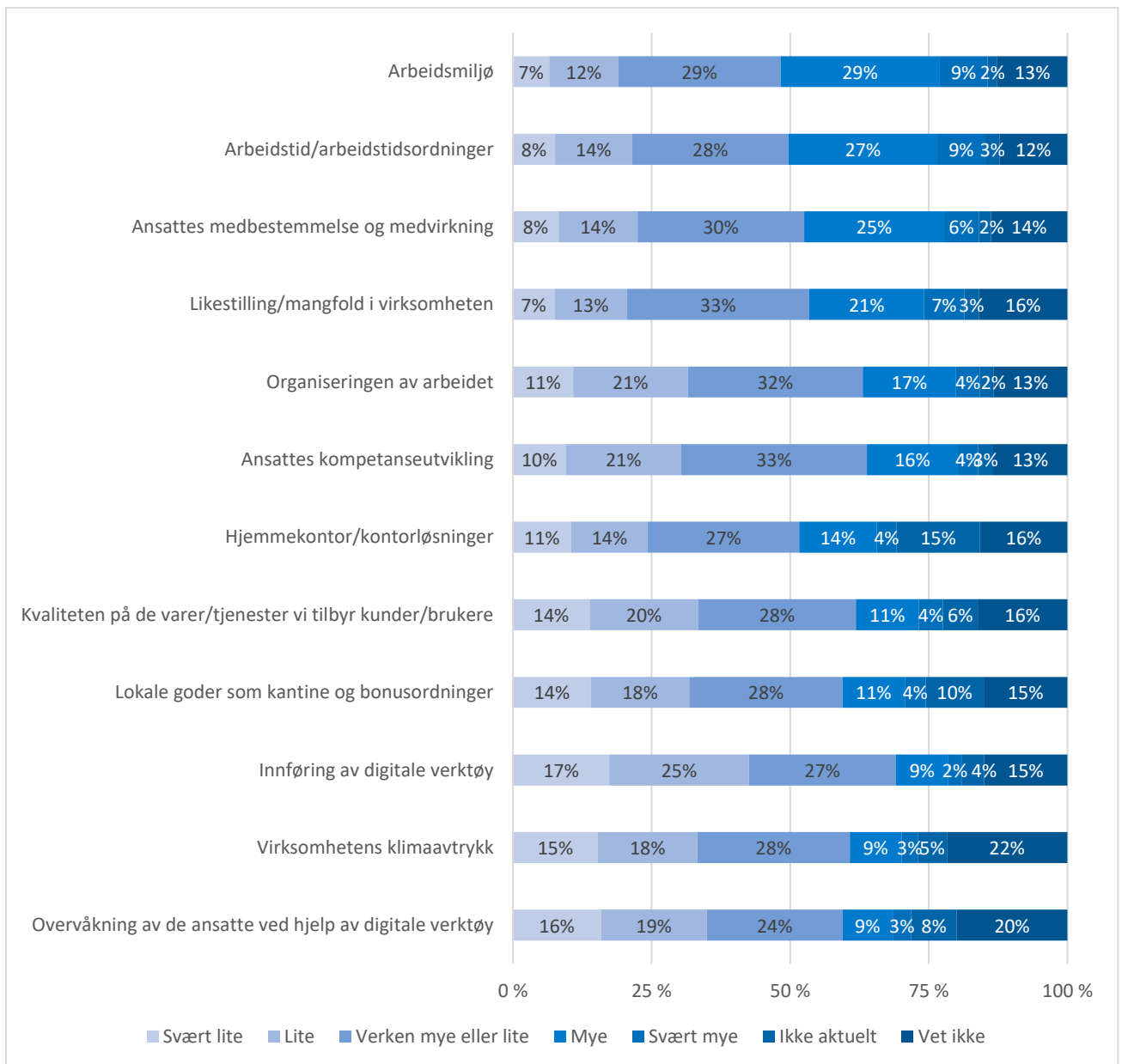


Profilen er i hovedsak den samme i alle sektorene, men vi finner noen interessante forskjeller. Når det gjelder hvorvidt de tillitsvalgte skal prioritere å jobbe med kvaliteten på de varer/tjenester man tilbyr kunder/brukere er andelen høyest blant ansatte i kommunene (43 prosent), mens andelen i statlig eide virksomheter er 40 prosent. Dette gjenspeiler nok den store andelen ansatte innenfor 'helse og sosial' i denne sektoren og at tilbudet til brukerne er viktige for disse profesjonene. Blant statlig ansatte og ansatte i privat sektor er andelen bare hhv. 33 og 31. Statlig ansatte er særlig opptatt av hjemmekontor. Gjennomgående er andelen som svarer 'svært viktig' størst i offentlig sektor, altså i stat, statlig eide virksomheter og kommune. Det er bare når det gjelder lokale gode at vi finner den største andelen blant ansatte i privat sektor.

## 4.4 Tillitsvalgtes innflytelse i ulike saker

Spørsmålet er så om disse prioriteringene gjenfinnes i svarene på spørsmål om tillitsvalgtes innflytelse. Er det slik at det er i de viktigste sakene at de tillitsvalgte har mest å si? I figur 4-9 som viser vurderingen av de tillitsvalgtes innflytelse på ulike saker har vi begrenset utvalget til vanlige ansatte med tillitsvalgte i virksomheten.

**Figur 4-9: Hvor mye innflytelse vil du si at de tillitsvalgte har på disse sakene? Svarfordeling for vanlige ansatte med tillitsvalgte i virksomheten. Minste N=2472.**



Andelen som svarer at de tillitsvalgte har mye eller svært mye innflytelse er størst når det gjelder arbeidsmiljø; her er andelen 38 prosent. Rett etter kommer arbeidstid/arbeidstidsordninger med 36 prosent og deretter ansattes medbestemmelse og medvirkning (31 prosent). Nederst i figuren finner vi digitalisering og klima, hvor andelen er nede i 12 prosent.

Figur 4-9 viser hvordan ansatte oppfatter de tillitsvalgtes innflytelse og er ikke noe 'objektivt' mål på den faktiske innflytelsen. Svarene kan være påvirket både av de ansattes forventninger og oppfatninger knyttet til hva som er rimelig. Hvorvidt de ansatte kjenner til tillitsvalgtes aktiviteter er også viktig. Forventninger er vanskelig å måle i kvantitative undersøkelser, det krever en annen fremgangsmåte. Men andelen som svarer 'vet ikke' kan gi nyttig informasjon om hvorvidt tillitsvalgtes innsats er synlig for de ansatte. Figuren viser at mellom 12 prosent (arbeidstid/arbeidstidsordninger) og 22 prosent (klima) oppgir at de ikke vet. Det er altså forholdsvis mange som ikke vet hvilken rolle de tillitsvalgte har på disse områdene.

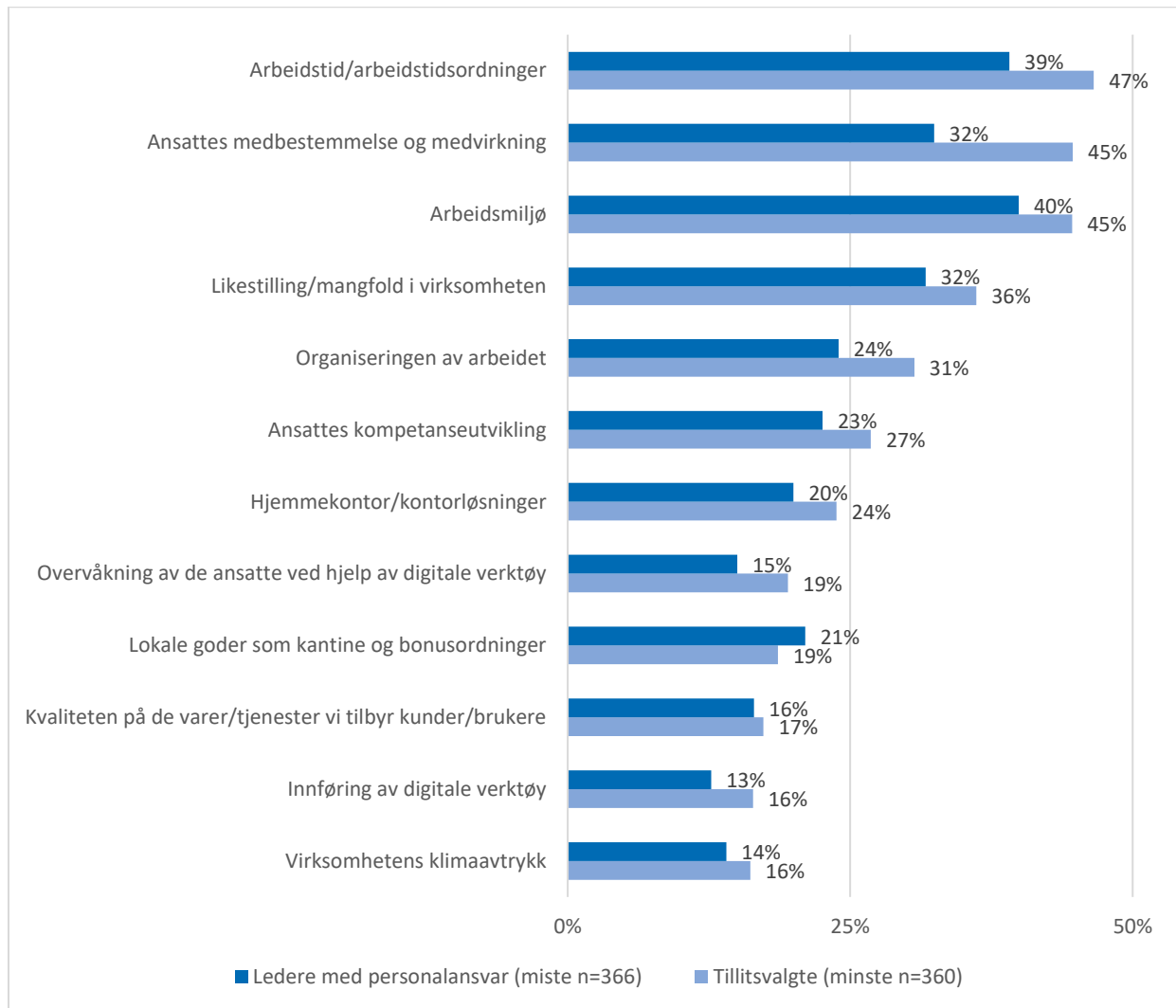


Hva kan vi så si om nivået på tillitsvalgtes innflytelse; er dette mye eller lite? Her finnes det ikke noe enkelt svar. Spørsmålene er nye i årets barometer og vi har derfor ikke noe sammenligningsgrunnlag.

Ser vi på figur 4-9 som et bilde på om de tillitsvalgtes innsats er representativ for medlemmenes prioriteringer er svaret i hovedsak positivt; rekkefølgen i figur 4-9 er i stor grad denne samme som i figur 4-8 over de saker som medlemmene vil prioritere. De seks øverste sakene er de samme og lenger ned på lista er det bare noen få som har byttet plassering.

Også når det gjelder personallederes og tillitsvalgtes vurderinger av tillitsvalgtes innflytelse finner vi klare likhetstrekk med de vanlige ansattes prioriteringer (figur 4-10).

**Figur 4-10: Hvor mye innflytelse vil du si at de tillitsvalgte har på disse sakene? Andel som svarte mye eller svært mye blant ledere med personalansvar og tillitsvalgte.**



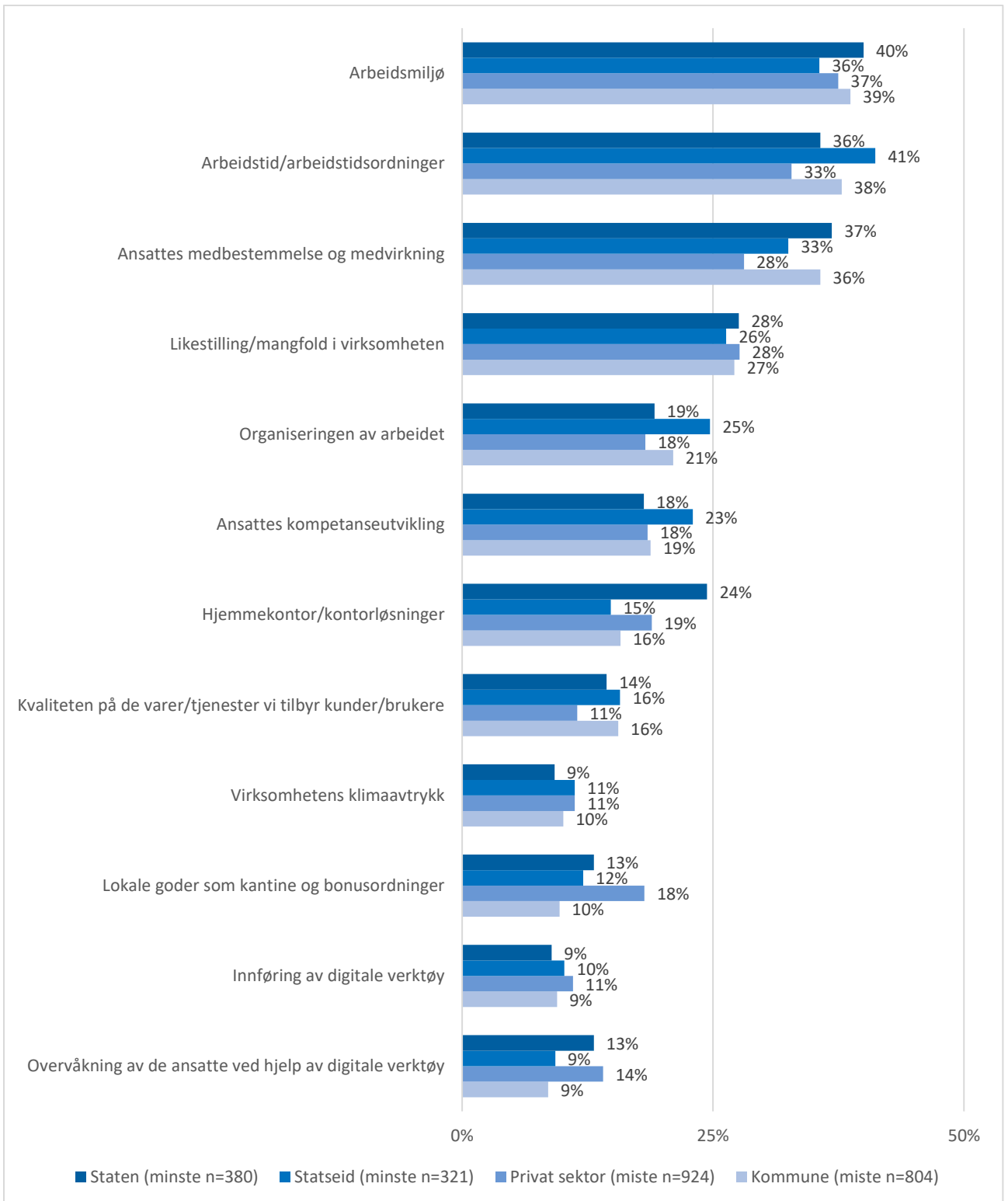
Det er, som figur 4-10 viser, forskjeller i andelen ledere og tillitsvalgte som svarer at de tillitsvalgte har mye eller svært mye innflytelse. Det er velkjent i arbeidslivsforskningen (se Hagen mfl., 2020) at partene har ulike oppfatninger her. Forskjellen er i vår undersøkelse, sammenlignet med andre undersøkelser, ikke særlig stor, men hvilken vei forskjellen går er interessant. Vanligvis mener ledere at de tillitsvalgte har større innflytelse enn hva de tillitsvalgte selv rapporterer. Årsaken til

våre funn kan være at spørsmål knyttet til konkrete saker (og ikke tillitsvalgtes innflytelse mer generelt) i mindre grad inviterer til 'politisk korrekte' svar.

### **Tillitsvalgtes innflytelse i ulike sektorer**

Vi fant lite variasjon mellom sektorene når det gjaldt hvilke saker som skulle prioriteres og vi finner lite forskjeller mellom sektorene når det gjelder hvor mye innflytelse vanlige ansatte oppfatter at de tillitsvalgte har. Andelene som svarer at de tillitsvalgte har mye eller svært mye innflytelse er vist i figur 4-11.

**Figur 4-11: Hvor mye innflytelse vil du si at de tillitsvalgte har på disse sakene? Andel som svarte mye eller svært mye blant vanlige ansatte med tillitsvalgte i virksomheten per sektor.**



Figuren viser at hovedtrekkene er lik i alle de fire sektorene, men det fremkommer likevel noen interessante forskjeller. I tabellen nedenfor oppsummer vi disse.

**Tabell 4-4: Oversikt over i hvilke sektorer de tillitsvalgte har størst innflytelse på de ulike saksområdene.**

Saksområder	Størst andel tillitsvalgte med innflytelse i...
Arbeidsmiljø	Stat og kommune
Arbeidstid/arbeidstidsordninger	Statseide virksomheter og kommune
Ansattes medbestemmelse og medvirkning	Kommune og stat
Organiseringen av arbeidet	Kommune og statseide virksomheter
Ansattes kompetanseutvikling	Statseide virksomheter
Hjemmekontor/kontorløsninger	Stat
Kvaliteten på de varer/tjenester vi tilbyr kunder/brukere	Kommune og statseide virksomheter
Lokale goder som kantine og bonusordninger	Privat sektor

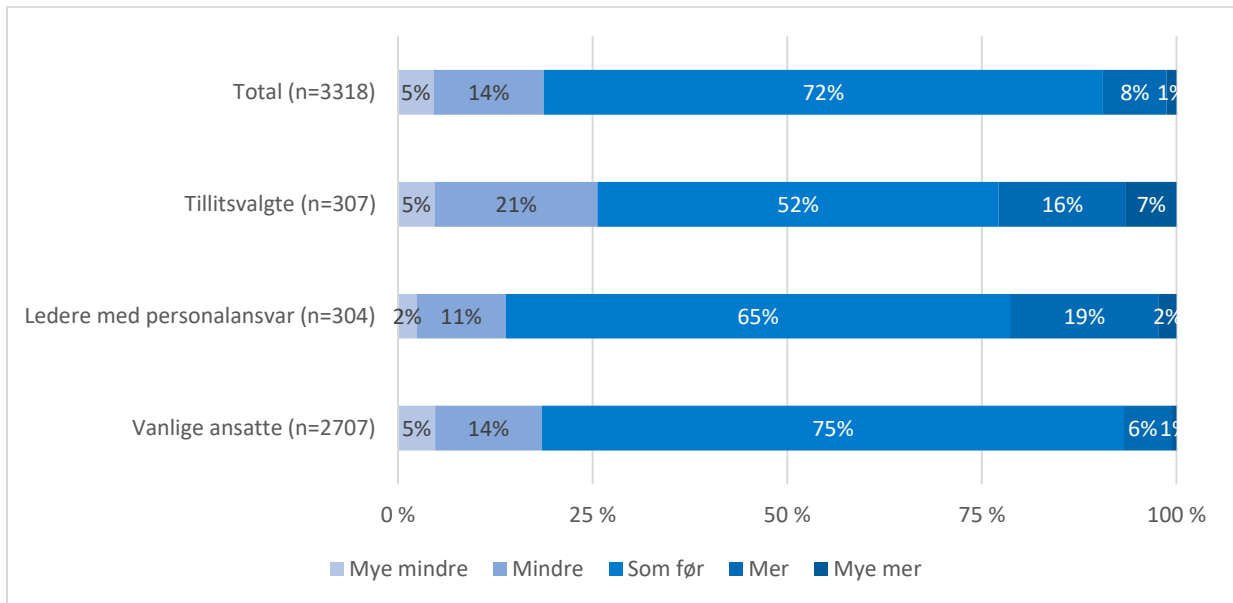
Gjennomgående viser tabell 4-4 at det er ansatte i offentlig sektor (inkludert statseide virksomheter) som i størst grad mener at deres tillitsvalgte har innflytelse.

## 4.5 Utvikling i tillitsvalgtes innflytelse

Kapittel 2 avdekket et tilsynelatende paradoks. Innflytelsen er stabil over tid når vi spør om innflytelse på ulike nivåer (altså arbeid, organisering og virksomhet), mens når spørsmålet handler om endring i innflytelse på saker som er viktig for den ansatte avdekkes to viktige funn: i) vi finner tegn til en innflytelses-dualisering, altså at noen får mer mens andre får mindre og ii) dualiseringen er 'skjev' – det er flere som melder om mindre innflytelse enn som melder om mer.

Spørsmålene om tillitsvalgtes innflytelse er nye i årets barometer. Vi kan derfor ikke se på utviklingen, men bare vise nivået på innflytelse i ulike saker. Vi har imidlertid spørsmål om hvordan respondentene vurderer endring i tillitsvalgtes innflytelse de tre siste årene. Alle respondentene i figur 4-12 har minst 3 års ansiennitet i virksomheten.

**Figur 4-12: Ta utgangspunkt i de tre siste årene: synes du at de tillitsvalgte har fått mer eller mindre innflytelse på saker som er viktig for medlemmene? Svarfordeling per ansattgruppe.**

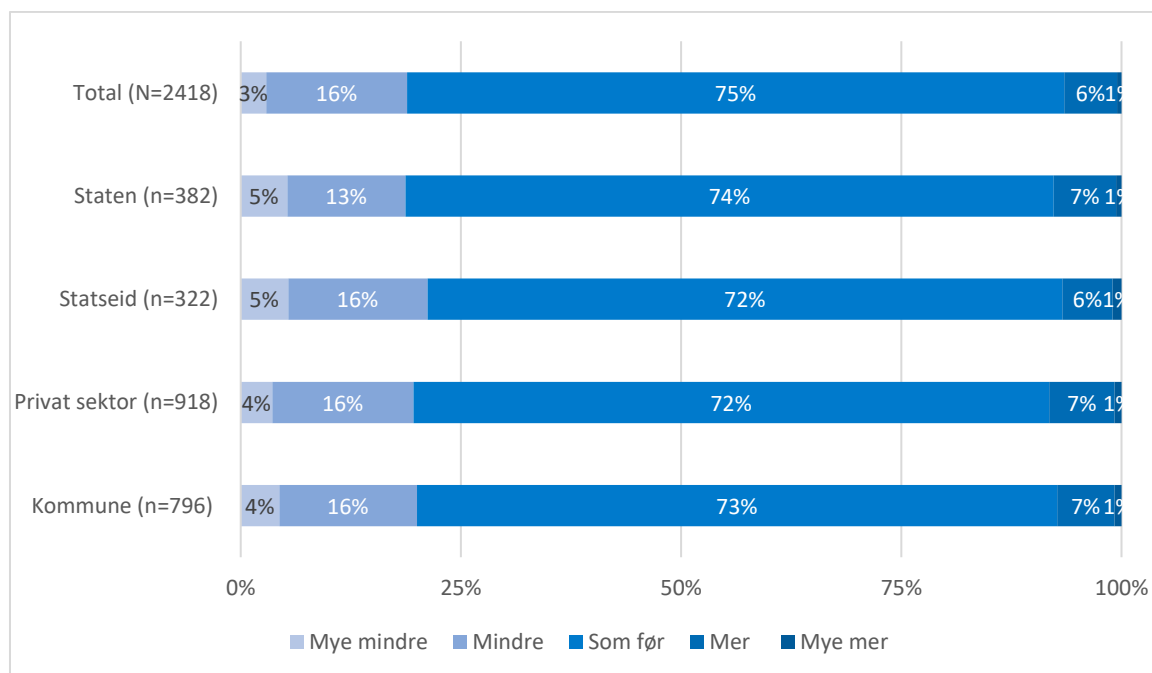


Totalt er det 19 prosent som svarer at tillitsvalgte har fått mye mindre eller mindre innflytelse, mens 9 prosent svarer at de tillitsvalgte har fått mer eller mye mer. De neste linjene viser hvordan partene, altså personalledere og tillitsvalgte selv, vurderer endringen i tillitsvalgtes innflytelse. Som nevnt flere ganger, antall respondenter er lavt og tolkingen må derfor gjøres med hensyn til dette. Tidligere i dette kapitlet fant vi overraskende nok at andel tillitsvalgte som mente de hadde høy grad av innflytelse var større enn andelen ledere som mente det samme om (sine) tillitsvalgte. Nå er resultatene i større grad i tråd med vante funn. Det er færre ledere som mener at de tillitsvalgte har fått mye mindre eller mindre innflytelse.

Hovedfunnet er at det er flere som mener at de tillitsvalgte har fått mindre enn som mener at de tillitsvalgte har fått mer innflytelse. Dersom vi lar alle respondentene inngå i analysen (altså uten krav til ansiennitet) endres ikke resultatene. Vi lar derfor alle respondenter inngå i de neste analysene.

Figur 4-13 ser på forskjellen mellom sektor og vi konsentrerer oss om de vanlige ansatte med tillitsvalgte i virksomheten

**Figur 4-13: Ta utgangspunkt i de tre siste årene: synes du at de tillitsvalgte har fått mer eller mindre innflytelse på saker som er viktig for medlemmene? Svarfordeling per sektor.**



Andelen som svarer at tillitsvalgte har fått mye mindre eller mindre innflytelse er 19 prosent, mens bare 7 prosent svare mer eller mye mer.

Endringer i tillitsvalgtes innflytelse ble også analysert i tabell 3-10 (resultatene fra regresjonsanalysen for organisatoriske forhold). Analysen viste at ansatte i kommunene skiller seg ut ved å rapportere om noe større økning i de tillitsvalgtes innflytelse enn ansatte i de andre sektorene. Videre fant vi at lederformen åpenhet og økt innflytelse til de tillitsvalgte i løpet av de tre siste årene henger sammen, mens formalisme og kontroll har den motsatte effekt.

I analysen som bare dekket privat sektor (tabell 3-11) var det bare ledelsesformene som ga signifikante funn; åpenhet ga økt innflytelse, mens formalisme og kontroll henger sammen med lavere innflytelse.

### Mer om ledelsesformer og tillitsvalgtes innflytelse

Det er som vist i forrige kapittel, sterk sammenheng mellom ledelsesformer og ansattes innflytelse. Og det er som tabell 4-5 viser, en tilsvarende sterk sammenheng mellom ledelsesformer og oppfattelsen av tillitsvalgtes innflytelse.

**Tabell 4-5: Sammenhengen mellom tillitsvalgtes innflytelse og ledelsesformene. Pearsons korrelasjonskoeffisienter. Bare ansatte med tillitsvalgte i virksomheten (minste N=1730).**

	Åpenhet	Formalisme	Kontroll
Tillitsvalgtes innflytelse	0,38**	-0,26**	-0,22**
Tillitsvalgte mer eller mindre innflytelse 3 siste år	0,31**	-0,26**	-0,20**

\*\*Signifikant på 0,01-nivå.

Tillitsvalgtes innflytelse er en indeks bestående av fire av de mest sentrale områdene en tillitsvalgt kan ha innflytelse på: arbeidsmiljø, arbeidstid/arbeidstidsordninger, ansattes medvirkning og medbestemmelse og organisering av arbeidet (Cronbach alfa=0,87). Betydningen av åpenhet for tillitsvalgtes innflytelse og endring i innflytelse er sterk og positiv, mens betydningen av formalisme og kontroll for to innflytelsesmålene er noe svakere og negativ.

## 4.6 Individuell og representativ innflytelse

Verken fagforeningsmedlemskap, tillitsvalgte eller tariffavtale har en positiv betydning for ansattes innflytelse. Men, til nå har det vært tilstedeværelsen og ikke virkemåten til de tillitsvalgte som har inngått i analysen. I dette avsnittet skal vi se på sammenhengen mellom de tillitsvalgtes rolle og ansattes innflytelse. Første tema er tillitsvalgtes innflytelse på ulike saker og deretter ser vi på hvordan ansatte oppfatter de tillitsvalgte.

**Tabell 4-6: Sammenhengen mellom individuell og representativ innflytelse. Bare ansatte med tillitsvalgte i virksomheten. Minste N=1397.**

Tillitsvalgtes innflytelse på...	Individuell innflytelse på...			Endring i individuell innflytelse (mindre til mer)
	Arbeid	Organisering	Virksomhet	
Arbeidsmiljø	0,18**	0,17**	0,22**	0,25**
Arbeidstid/arbeidstidsordninger	0,18**	0,16**	0,20**	0,22**
Ansattes medbestemmelse og medvirkning	0,18**	0,10**	0,19**	0,25**
Likestilling/mangfold i virksomheten	0,18**	0,19**	0,22**	0,26**
Organiseringen av arbeidet	0,11**	0,14**	0,20**	0,21**
Ansattes kompetanseutvikling	0,10**	0,15**	0,21**	0,17**
Hjemmekontor/kontorløsninger	0,18**	0,27**	0,26**	0,20**
Kvaliteten på de varer/tjenester vi tilbyr kunder/brukere	0,02	0,11**	0,27**	0,18**
Lokale goder som kantine og bonusordninger	0,10**	0,23**	0,24**	0,17**
Overvåkning av de ansatte ved hjelp av digitale verktøy	0,08**	0,18**	0,22**	0,18**
Virksomhetens klimaavtrykk	0,07**	0,23**	0,34**	0,21**
Innføring av digitale verktøy	0,06**	0,20**	0,30**	0,20**
Endring i tillitsvalgtes innflytelse (mindre til mer)	0,11**	0,17**	0,18**	0,35**

\*\*Signifikant på 0,01-nivå.

Analysen gir grunnlag for flere viktige konklusjoner:

- Det er en sammenheng mellom tillitsvalgtes innflytelse og den individuelle innflytelsen.
- Sammenhengen er svakest når det gjelder innflytelse på arbeid og sterkest når det gjelder innflytelse på virksomheten. Dette gir støtte til antagelsen om at de ansatte er mer avhengig av de tillitsvalgtes rolle jo høyere opp i virksomheten beslutningene fattes.
- Det er ingen tegn til at representativ innflytelse fortrenger individuell innflytelse – eller motsatt ettersom det bare er positive sammenhenger i tabell 4-6.
- Det er sterke sammenhenger mellom endring i individuell innflytelse og de tillitsvalgtes innflytelse i ulike saker.

Resultatene tilsier at analyser som bare inkluderer tillitsvalgte og tariffavtale i virksomheten som todelte variable (altså ja-nej) ikke er særlig fruktbare; vi må ta hensyn til hva de tillitsvalgte gjør og hva de oppnår. Samtidig er det viktig å understreke at det ikke er gitt hvilken vei årsaksforholdet går. På den ene siden kan autonome ansatte med høy grad av innflytelse over arbeidet sitt – dersom det representative systemet fungerer – bidra til å øke de tillitsvalgtes innflytelse gjennom at informasjon og forbedringsforslag kommuniseres til de tillitsvalgte: tillitsvalgte mottar informasjon og meninger 'fra gulver'. På den andre siden skal tillitsvalgte med innflytelse bruke sin innflytelse til å sikre og forbedre de ansattes situasjon. Det gjør at årsaksforholdet går den andre veien.

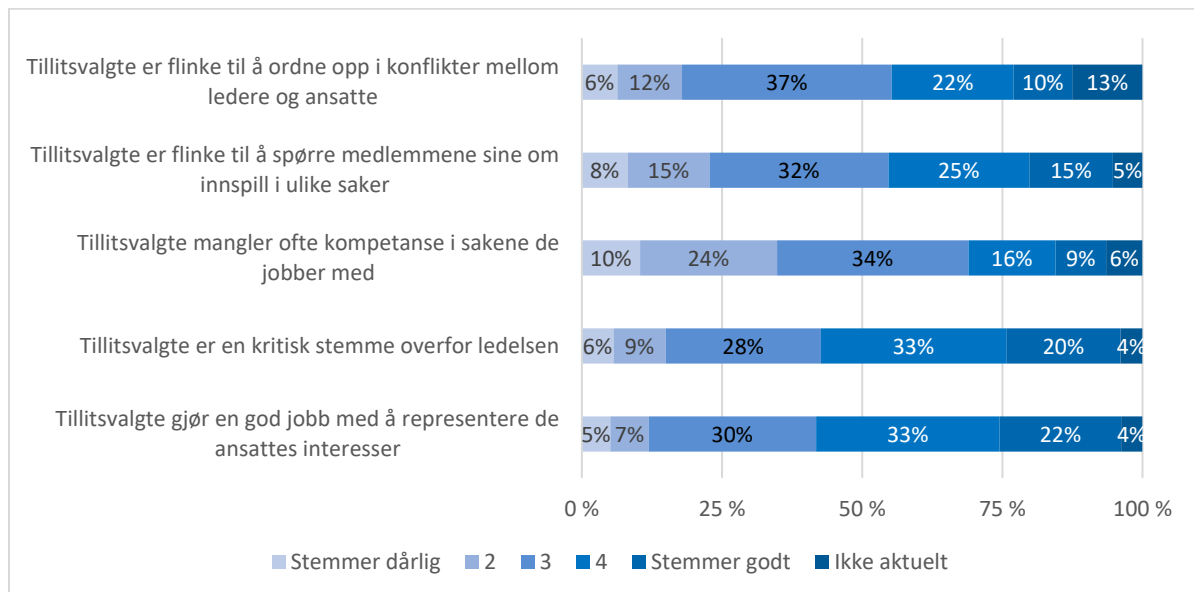
Tabell 4-6 er det bare ansatte som er klar over at det er tillitsvalgte i virksomheten som inngår. Tillitsvalgte kan selvsagt – gjennom sin innflytelse – bidra til organisering og rammer som øker de ansattes innflytelse uten at de er klar over det. Men, dersom man ikke vet om det finnes tillitsvalgte kan man heller ikke bruke sin individuelle autonomi i meningsdannelse og diskusjoner som ligger til grunn for kollektive krav fra de tillitsvalgte. Vi har derfor valgt å se bort fra denne gruppen her.

Den nederste linjen i tabell 4-6 viser til spørsmålet om de tillitsvalgte har fått mer eller mindre innflytelse de tre siste årene. Her finner vi bare svake sammenhenger når det gjelder innflytelse på arbeid, organisasjon og virksomhet. Men, det er en svært sterk sammenheng mellom endring i tillitsvalgte innflytelse og endring i den individuelle innflytelse. Resultatene tyder altså klart på at dersom de tillitsvalgtes innflytelse øker, så øker også den individuelle innflytelsen.

## 4.7 Mer om tillitsvalgtes rolle

Resultatene tyder på at de tillitsvalgte i stor grad representerer medlemmenes interesser. I dette avsnittet skal vi se på noen påstander som går nærmere inn på de tillitsvalgtes rolle. Først ser vi på hva de vanlige ansatte med tillitsvalgte i virksomheten gir uttrykk for.

**Figur 4-14: Påstander om tillitsvalgtsrollen. Bare vanlige ansatte med tillitsvalgte i virksomheten. Minste N=2471.**





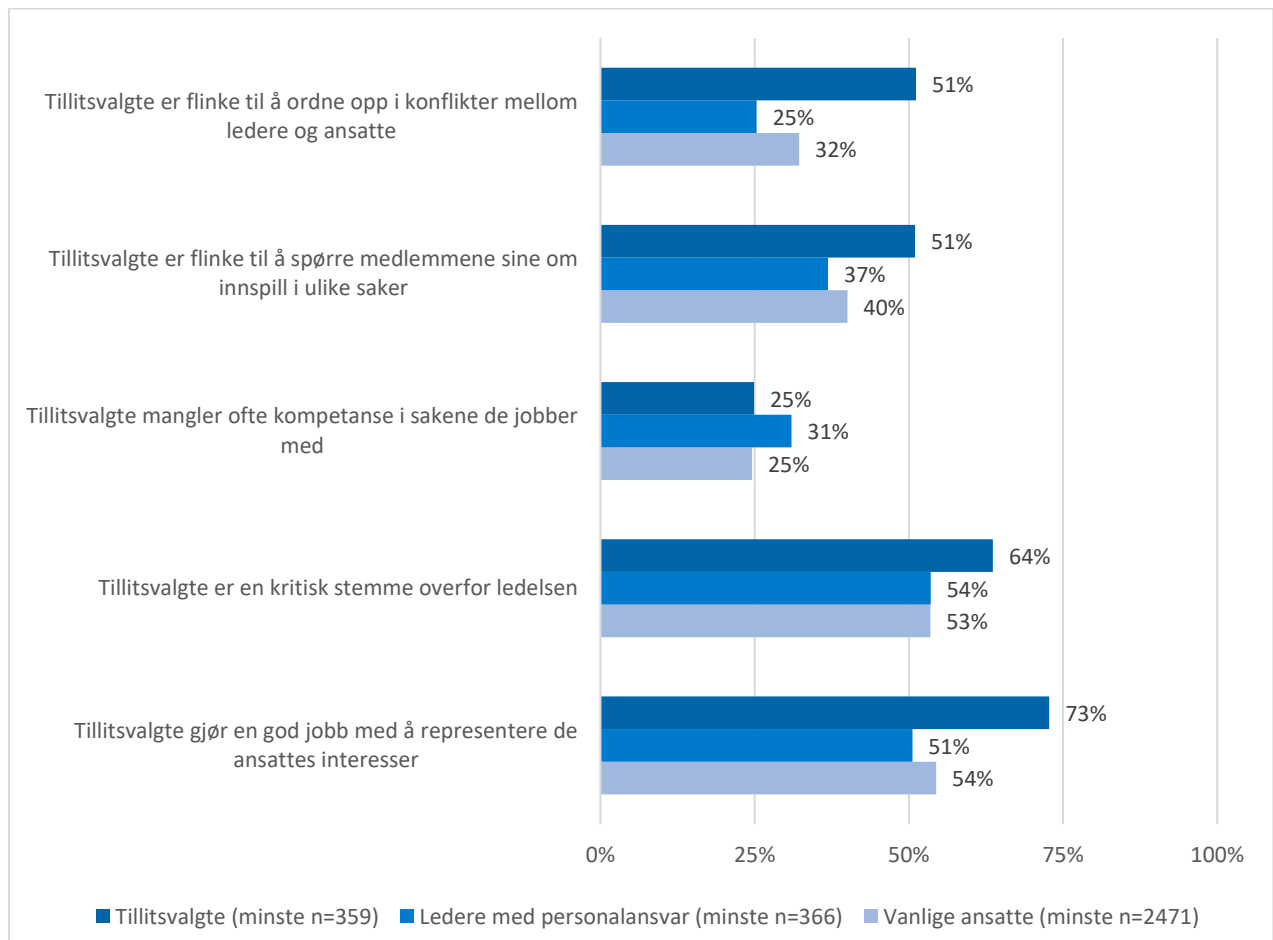
Seks av ti mener at det stemmer godt eller svært godt at de tillitsvalgte er en kritisk stemme overfor ledelsen og at de tillitsvalgte gjør en god jobb med å representere de ansattes interesser. Svært få svarer at påstandene stemmer dårlig. Når det gjelder hvorvidt de tillitsvalgte har nok kompetanse, er bildet mer broket. 25 prosent mener at de tillitsvalgte mangler kompetanse, mens 34 prosent svarer at påstanden stemmer dårlig eller svært dårlig. Den neste påstanden handler om de tillitsvalgtes representative rolle, altså hvor flinke de er til å spørre medlemmene om innspill i ulike saker. 40 prosent svarer bekreftende (stemmer nokså godt eller godt), mens 23 prosent mener at dette stemmer dårlig eller svært dårlig.

Den siste påstanden handler om de tillitsvalgte som konfliktløser. Tillitsvalgtes rolle som støttespillere for den ansatte er som vi har vært inne på en viktig rolle. Men tillitsvalgte skal også bidra til å 'realitetsorientere' medlemmer om plikter og rettigheter i møte med ledelsen. En drøy tredjedel (32 prosent) gir uttrykk for at de synes de tillitsvalgte er gode til å ordne opp i konflikter, mens 18 prosent svarer at det stemmer dårlig.

Det er bare små og ubetydelige forskjeller mellom resultatene fra de ulike sektorene (ikke vist), i all hovedsak er vurderingen av de tillitsvalgtes innsats den samme.

Vi finner, som figur 4-15 viser, noen forskjeller mellom ledere og tillitsvalgte når det gjelder vurderingen av de tillitsvalgtes rolle. Ikke overraskende er det de tillitsvalgte selv som er mest fornøyd, mens ledere med personalansvar og vanlige ansatte er mer på linje.

**Figur 4-15: Påstander om tillitsvalgsrollen. Andelen som svarer stemmer eller stemmer godt blant tillitsvalgte, ledere med personalansvar og vanlige ansatte med tillitsvalgte i virksomheten.**



## 4.8 Tillitsvalgtes rolle og ansattes innflytelse

I hvilken grad henger så oppfatninger av tillitsvalgtes rolleutøvelse sammen med arbeidstakernes innflytelse? Dette er tema i tabell 4-7.

**Tabell 4-7: Sammenheng mellom vurdering av tillitsvalgtsrollen og individuell innflytelse. Pearsons korrelasjonskoeffisienter. Ansatte med tillitsvalgte i virksomheten. Minste N=1942.**

	Individuell innflytelse på...			Endring i individuell innflytelse (mindre til mer)
	Arbeid	Organisasjon	Virksomhet	
Tillitsvalgte gjør en god jobb med å representere de ansattes interesser	0,22**	0,13**	0,10**	0,15**
Tillitsvalgte er en kritisk stemme overfor ledelsen	0,18**	0,12**	0,11**	0,12**
Tillitsvalgte mangler ofte kompetanse i sakene de jobber med	-0,05**	-0,01	0,05	-0,06**
Tillitsvalgte er flinke til å spørre medlemmene sine om innspill i ulike saker	0,11**	0,10**	0,13**	0,13**
Tillitsvalgte er flinke til å ordne opp i konflikter mellom ledere og ansatte	0,14**	0,15**	0,17**	0,19**

\*\*Signifikant på 0,01-nivå.

Sammenhengene er jevnt over svakere enn da vi var opptatt av tillitsvalgtes innflytelse på ulike saker (tabell 4-6). Sterkest sammenheng finner vi når det gjelder hhv. interesserepresentasjon og det å være en kritisk stemme og innflytelse på arbeidet. Sammenhengen er svakere når det gjelder innflytelse på høyere nivåer. Dette er et interessant funn. I utgangspunktet ville vi forvente at tillitsvalgtes rolle hadde størst betydning på nivåene lenger opp fordi det er her behovet for representative stemmer er sterkest. Resultatene tyder dermed på at tillitsvalgtes rolle på det laveste nivået er viktig. Dette er et viktig funn sett på bakgrunn av den kartleggingen vi har gjort: at mange medlemmer mangler tillitsvalgte på det laveste nivået.

Tillitsvalgtes kompetanse synes ikke å ha sammenheng med ansattes innflytelse. Når det gjelder den representative funksjonen finner vi positive, men ikke særlig sterke sammenhenger. Også når det gjelder konflikt finner vi sterkest sammenheng med innflytelse på arbeid, men sammenhengen er ikke mye sterkere enn på de to andre nivåene.

## 4.9 Særlig om konsern og utenlandsk eierskap

I regresjonsanalysen (jf. tabell 3-11) fant vi ingen sammenheng mellom å jobbe i et selskap som inngår i et konsern og individuell innflytelse på eget arbeid. Når det gjald innflytelse på organisering og virksomhet fant vi ingen sammenheng. Heller ikke når de ansatte ble spurt om endring i sin egen innflytelse eller i de tillitsvalgtes innflytelse synes konserntilknytning å ha noen betydning. Om man jobber i et selvstendig selskap eller i et konsern har dermed ingen betydning for hvor mye innflytelse man har.

Vi finner heller ingen effekt av utenlands eierskap på de samme innflytelsesmålene. Om man jobber i et norskeid eller utenlandsk eid selskap har ingen betydning for hvor mye innflytelse man har.

Disse funnene står i motsetning til flere andre undersøkelser. Falkum og Hvid (2018) finner at innflytelsen er lavere hos arbeidstakere i konsern enn i selvstendige selskaper. I NOU 2021: 9

(Den norske modellen og fremtidens arbeidsliv, s. 316) står det at «Kartlegginger tyder på relativt liten utbredelse og kjennskap til medvirkningsordninger i konsern og at arbeidstakerne opplever svakere muligheter for medvirkning i konsern og utenlandskeide foretak». Flertallet i NOU-utvalget forstår derfor at arbeidsmiljølovens kapittel 8 utvides med en ny paragraf om konserner. I dagens lov gjelder bestemmelsene om arbeidsgivers plikt til å informere og drøfte i virksomheter med minst 50 ansatte. Utvalget foreslår en plikt også i «konsern som jevnlig sysselsetter minst 50 arbeidstakere». Bestemmelsene om hvordan dette skal foregå er i stor grad bygd etter mønster av konserntillitsvalgsordningene i hovedavtalene og skal – slik også dagens lov sier – kunne fravikes ved tariffavtale.

Når det gjelder betydningen av utenlandsk eierskap finnes det få undersøkelser. Trygstad og Vennersland (2012:73) spurte tillitsvalgte i NITO og fant at tillitsvalgte i utenlandskeide selskap jevnt over vurderte sin innflytelse som lavere enn sine kolleger i norskeide selskap. De vurderte også ledelsen som mindre dialogorientert og mer hierarkisk og byråkratisk. Hagen (2017) fant at hvorvidt selskapet var norsk eller utenlandskeid ikke har noen betydning for hvorvidt det er valgt styrerepresentanter fra de ansatte i selskapet. Dette tyder på at utenlandskeide selskap oppfyller krav om representasjon, men at praktisering av ordningene i mindre grad følger ordningenes intensjoner.

I dette avsnittet skal vi se litt grundigere på konserntilknytning og deretter utenlandsk eierskap. Analysen dekker respondentene som hører hjemme i kategoriene selskap og 100% stat.

### **Konserntilknytning**

Det første vi er opptatt av er hvorvidt den manglende sammenhengen mellom konserntilknytning og innflytelse påvirkes av partssamarbeidet, eller m.a.o.: er det slik at konserntilknytning *egentlig* er negativt for innflytelsen, men at partsamarbeid 'veier opp' for en slik negativ sammenheng slik at forskjellen mellom å jobbe i konsern og i selskap forsvinner?

I analysen bruker vi to ulike variable for å undersøke hvorvidt vi finner partssamarbeid i konsernet:

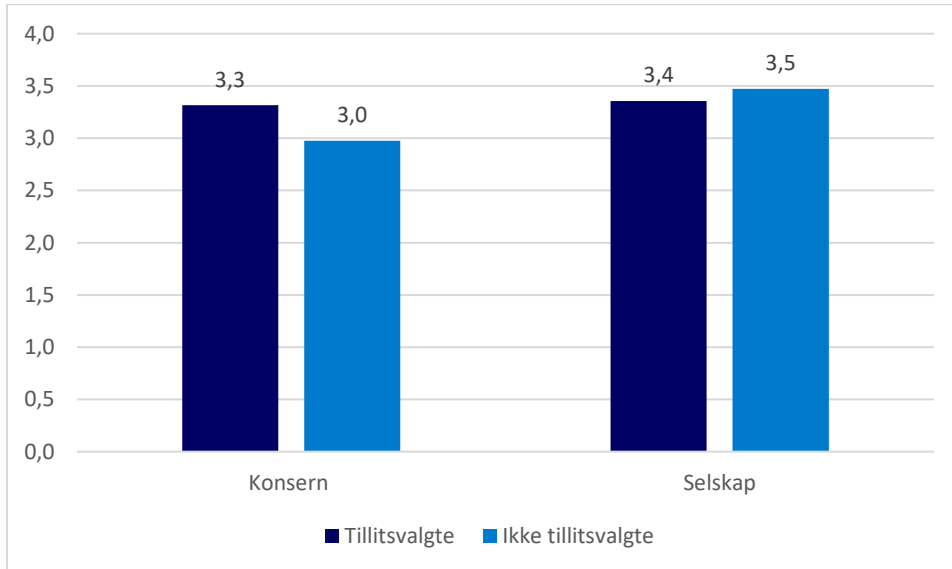
1. Om det er det er lokale tillitsvalgte i virksomheten
2. Hvordan de ansatte vurderer innsatsen til de tillitsvalgte (påstand: tillitsvalgte gjør en god jobb med å representere de ansattes interesser)

I analysen kontrollerer vi for antall ansatte i virksomheten og hvorvidt respondenten har lederansvar eller ikke. Analysen finnes i vedlegget. Når det gjelder vurdering av de tillitsvalgtes innsats (punkt 2) er det bare respondenter som har oppgitt at det er tillitsvalgte i virksomheten som inngår i analysen.

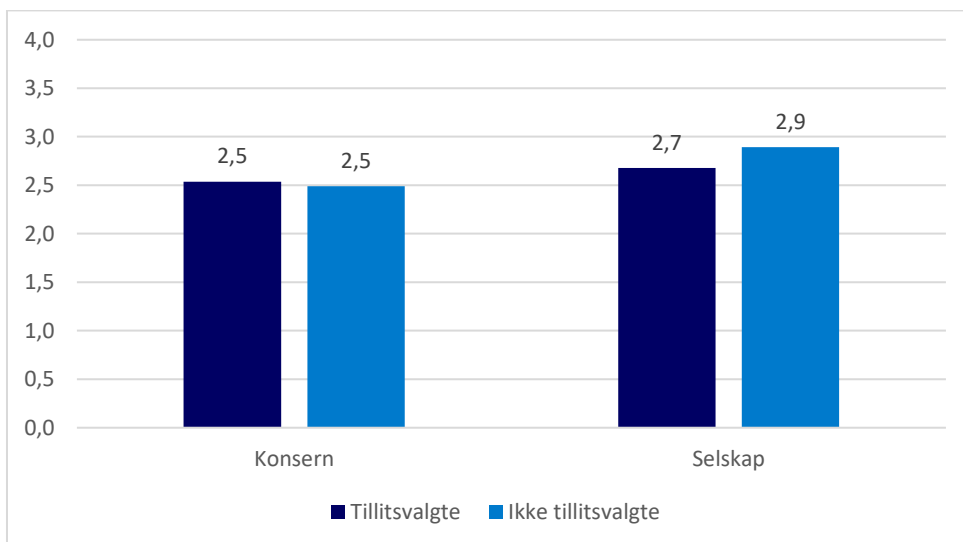
Resultatene av analysen viser at dersom vi sammenligner det å jobbe i et *konsern* uten tillitsvalgte med det å jobbe i et *selvstendig selskap* uten tillitsvalgte reduserer konserntilknytningen de ansattes innflytelse på alle tre nivåer (arbeid, organisering og virksomhet). Men, dersom det er tillitsvalgte til stede reduseres den negative effekten av konserntilknytning på to av innflytelsesmålene (arbeid og organisering). Ulempen ved å mangle tillitsvalgte er altså større for ansatte i konsern, eller sagt på en annen måte; ansatte i konsern er mer avhengig av at det finnes tillitsvalgte i virksomheten for å oppnå innflytelse på arbeid og organisering. Den negative effekten av konserntilknytning for innflytelse på virksomhetsnivå endres imidlertid ikke. Dette kan forstås på flere måter. Selv om vi i analysen kontrollerer for størrelse vil avstanden opp til toppledelsen og deres beslutninger være lengre i et konsern enn i et selvstendig selskap. Det er dermed mindre sannsynlig at tillitsvalgte skal gjøre en forskjell på virksomhetsnivået.

Figurene under illustrerer de estimerte forskjellene i innflytelse på arbeid og organisering i for ansatte i konsern og selvstendige selskap med og uten tillitsvalgte. Regresjonstabellen finnes i vedlegget.

**Figur 4-16: Konserntilknytning og innflytelse på arbeid. Forskjellen mellom virksomheter med og uten lokale tillitsvalgte. N=1687.**



**Figur 4-17: Konserntilknytning og innflytelse på organisering. Forskjellen mellom virksomheter med og uten lokale tillitsvalgte. N=1686.**



Vi finner altså at de lokale tillitsvalgtes tilstedeværelse er viktig for innflytelsen i konsern.

Det neste vi er interessert i er hvorvidt de tillitsvalgtes rolle, altså hvor god jobb de gjør med å representere de ansattes interesser, har noen betydning. I utgangspunktet er det ingen forskjell mellom det å jobbe i et *konsern* hvor de tillitsvalgte får dårlig karakter og det å jobbe i et

*selvstendig selskap* hvor de tillitsvalgte får dårlig karakter. Denne (manglende) forskjellen mellom konsern og selvstendige selskap endres ikke når de ansatte gir bedre karakter til de tillitsvalgte. Den manglende forskjellen i individuell innflytelse mellom konsern og selskap påvirkes altså ikke.

I avsnitt 4.6 fant vi klare positive sammenhenger mellom vurderingen av tillitsvalgtes rolle og ansattes vurdering av endring i egen innflytelse. Resultatene fra denne analysen viser at denne positive sammenhengen gjelder uavhengig av om den ansatte jobber i et konsern eller et selvstendig selskap. Konsernansatte får altså ikke mindre innflytelse dersom de tillitsvalgte (ut ifra de ansattes vurdering) gjør en dårlig jobb med å representere de ansattes interesser, slik som var tilfellet i analysen av de tillitsvalgtes tilstedeværelse. Konklusjonen blir altså at *ansatte i konsern er mer avhengig (enn ansatte i selskap) av at det er tillitsvalgte til stede, men hvorvidt de tillitsvalgte gjør en god jobb er like (lite) viktig begge steder.*

### **Utenlandsk eierskap**

Det neste vi er opptatt av er betydningen av utenlandsk eierskap og vi har gjennomført tilsvarende analyser som for konserntilknytning (se vedlegg). I denne analysen skiller vi ikke mellom konsern og selvstendig selskap.

I tabell 3-11 fant vi ingen sammenheng mellom utenlandsk eierskap og ansattes innflytelse. Igjen stiller vi samme spørsmål: Kan det tenkes at utenlandsk eierskap *egentlig* påvirker innflytelsen negativt, men at partssamarbeid i enkelte av virksomhetene nuller ut effekten?

Dersom vi sammenligner ansatte i *norskeide* selskaper uten tillitsvalgte med ansatte i *utenlandskeide* selskap uten tillitsvalgte, finner vi ingen forskjell i nivået på innflytelse. Det er altså ingen 'fordel' å jobbe i et norskeid selskap dersom man mangler tillitsvalgte.

Spørsmålet er så om det er noen forskjell når vi sammenligner norskeide og utenlandskeide selskaper med tillitsvalgte. Resultatet viser at hvorvidt det er tillitsvalgte til stede ikke bidrar til forskjell i innflytelse mellom ansatte i norskeide og i utenlandskeide selskap. Ansatte har altså like stor innflytelse i norskeide og utenlandskeide selskaper uavhengig av om det er tillitsvalgte til stede eller ikke.

Neste spørsmål gjelder de tillitsvalgtes rolle. Vi sammenligner innflytelsen til ansatte i utenlandskeide selskap hvor medlemmene gir de tillitsvalgte en dårligere karakter med innflytelsen til ansatte i norskeide selskap hvor medlemmene gir de tillitsvalgte en dårligere karakter. Ansatte i utenlandskeide selskaper har altså en større ulempe knyttet til dårlige tillitsvalgte enn ansatte i norskeide selskap.

Konklusjonen blir altså at i utenlandskeide selskap er det en ulempe (ift. norskeide selskap) å ha dårlige tillitsvalgte, men det gir ingen fordel (igjen ift. norskeide selskap) å ha gode tillitsvalgte.

Disse tilsynelatende motstridende funnene kan forstås i lys av ledelsens rolle. I tråd med hypotesen om institusjonalisering av modellens verdier kan vi anta at norske ledere i større grad følger norske normer om ansattes innflytelse uansett hvilken rolle de tillitsvalgte spiller.

Ovenfor fant vi at ansatte i konsern er mer avhengig av at det er tillitsvalgte til stede i virksomheten, en tilsvarende avhengighet fant vi ikke når det gjelder ansatte i utenlandskeide selskap. Videre fant vi at tillitsvalgte i virksomheten ikke endrer (den manglende) sammenhengen mellom eierskap og innflytelse. Ansatte har like stor innflytelse i norskeide og utenlandskeide selskaper uavhengig av om det er tillitsvalgte til stede eller ikke.

## 4.10 Hovedpunkter

- Resultatene fra denne undersøkelsen er i tråd med tidligere forskning; det er et betydelig deltagelsesgap og stort potensiale for økt partssamarbeid. Andelen som svarer 'vet ikke' på spørsmål om det finnes tillitsvalgte i virksomheten er betydelig.
- 15 prosent av arbeidstakerne forteller at de i dag har verv enten som tillitsvalgt etter avtaleverket eller lovverket.
- 37 prosent av fagforeningsmedlemmene er eller har vært tillitsvalgt.
- 19 prosent av ansatte (med tillitsvalgte i virksomheten) svarer at de tillitsvalgte har fått mindre innflytelse de tre siste åene, mens 7 prosent svarer at de har fått mer innflytelse.
  - 18 prosent i staten svarer at tillitsvalgte har fått mindre innflytelse, 8 prosent svarer mer
  - 21 prosent i statseide virksomheter at tillitsvalgte har fått mindre innflytelse, 8 prosent svarer mer
  - 20 prosent i privat sektor at tillitsvalgte har fått mindre innflytelse, 8 prosent svarer mer
  - 20 prosent i kommunene at tillitsvalgte har fått mindre innflytelse, 6 prosent svarer mer
- Arbeidsmiljø, arbeidstidsordninger og ansattes medbestemmelse og medvirkning topper listen over saker arbeidstakerne vil at tillitsvalgte skal jobbe med. I all hovedsak finner vi de samme prioriteringene i alle tre grupper (ledere med personalansvar, tillitsvalgte og vanlige ansatte).
- Gjennomgående er ansatte i offentlig sektor og statseide virksomheter mer opptatt av de ulike sakene; andelen som svarer 'svært viktig' er større enn i privat sektor.
- I hovedsak finner vi de samme vurderingene av tillitsvalgtes innflytelse i de ulike sakene i alle fire sektorene.
- Det er en positiv sammenheng mellom vurderingen av tillitsvalgtes innflytelse og vurderingen av egen innflytelse. Styrken i sammenhengen varierer og er sterkest når det gjelder innflytelse på virksomheten.
- Det er også en positiv sammenheng mellom vurderingen av de tillitsvalgtes innflytelse de tre siste årene og individuell innflytelse, men denne er langt svakere.
- De tillitsvalgte får gjennomgående god eller middels 'karakter' av sine medlemmer: et flertall er enige eller helt enige i at tillitsvalgte gjør en god jobb med å representere de ansattes interesser, at de er en kritisk stemme overfor ledelsen og nesten halvparten svarer at de tillitsvalgte er flinke til å spørre medlemmene sine om innspill i ulike saker. En tredjedel svarer at de tillitsvalgte er flinke til å ordne opp i konflikter mellom ledere og ansatte. Bare om lag en fjerdedel mener at de tillitsvalgte mangler kompetanse.
- Det er i hovedsak en positiv sammenheng mellom vurderingen av tillitsvalgtes rolle og vurderingen av egen innflytelse. Sterkest er sammenhengen mellom representasjonsrollen (flinke til å representere) og innflytelse på arbeid, og mellom 'kritisk stemme' og innflytelse på arbeid.
- Ansatte i konsern er mer avhengig (enn ansatte i selskap) av at det er tillitsvalgte til stede, men hvorvidt de tillitsvalgte gjør en god jobb er like (lite) viktig begge steder.
- Konklusjonen blir altså at i utenlandske selskap er det en ulempe (ift. norske selskap) å ha dårlige tillitsvalgte, men det gir ingen fordel (igjen ift. norske selskap) å ha gode tillitsvalgte.

## 5 Digitalisering

«Når en virksomhet går gjennom teknologiske endringsprosesser, er det viktig å huske at konsekvensene verken er nøytrale eller bestemt på forhånd: Det avgjøres av komplekse sammenhenger mellom kunnskap, økonomiske faktorer og relasjonene mellom arbeidstaker og arbeidsgiver. <sup>[1]</sup>

Digitalisering er en utfordring for den norske modellen som har fått stor oppmerksomhet. Debatten handler ofte om hvorvidt digitalisering er noe helt nytt, eller om det er snakk om 'vanlig' omstilling og teknologiske endringsprosesser. Tilhengerne av 'det nye' understreker at det – i motsetning til den industrielle revolusjon som erstattet muskelkraft med maskiner – nå er hodene eller kunnskapen og kompetansen som blir erstattet.

Digitalisering som omstilling, eller enklere, digitalisering som innføring av ny teknologi minner oss om at norsk arbeidsliv til alle tider har tatt i bruk ny teknologi. Innføring av ny teknologi og utfasing av særlig arbeidskrevende industri har gjort norsk arbeidsliv teknologitungt og effektivt. Fagbevegelsen har vært en medspiller i denne utviklingen og det er få eksempler på teknologimotstand (Hagen og Oppegaard 2020).

Vårt utgangspunkt er at digitalisering er en omstillingsprosess som har mange fellestrekk med 'vanlige' omstillingsprosesser. Slike prosesser er omgitt av et omfattende lov- og avtaleverk og både ansatte og tillitsvalgte har rettigheter og plikter. Arbeidsmiljølovens §4-2 (Krav til tilrettelegging, medvirkning og utvikling) slår fast at

«(1) Arbeidstakerne og deres tillitsvalgte skal holdes løpende informert om systemer som nyttes ved planlegging og gjennomføring av arbeidet. De skal gis nødvendig opplæring for å sette seg inn i systemene, og de skal medvirke ved utformingen av dem.» Og videre i punkt to og tre:

«(2) I utformingen av den enkeltes arbeidssituasjon skal:

e) det gis tilstrekkelig informasjon og opplæring slik at arbeidstaker er i stand til å utføre arbeidet når det skjer endringer som berører vedkommendes arbeidssituasjon.

(3) Under omstillingsprosesser som medfører endring av betydning for arbeidstakernes arbeidssituasjon, skal arbeidsgiver sørge for den informasjon, medvirkning og kompetanseutvikling som er nødvendig for å ivareta lovens krav til et fullt forsvarlig arbeidsmiljø».

I tillegg har arbeidsmiljøloven et eget kapittel 9 om kontrolltiltak i virksomheten hvor overvåking av ansatte er et sentralt punkt.

Alle hovedavtaler har bestemmelser som er relevante i digitale omstillingsprosesser. Tillitsvalgte skal informeres 'så tidlig som mulig' og endringer skal gjøres til gjenstand for drøfting. Flere av avtalene har også konkrete bestemmelser om teknologi/digitalisering, her med et eksempel fra KS-området <sup>12</sup> «Digitalisering og ny teknologi vil være med å løse kommunesektorens utfordringer framover. Dette får betydning for ansattes arbeidssituasjon og inngår i partssamarbeidet og drøftinger mellom arbeidsgiver og tillitsvalgte».

LO og NHO har en egen tilleggsavtale om informasjonsteknologi hvor vi blant annet kan lese at «Nye løsninger og systemer kan virke inn på de ansattes arbeidsplass og arbeidsforhold. Når

---

<sup>12</sup> Fra protokollen om Hovedavtalen 01.01.2022–31.12.2023.

dette er tilfelle, er det av betydning at ny teknologi ikke bare vurderes ut fra tekniske og økonomiske forhold, men også fra sosiale hensyn være med»<sup>13</sup>.

Acemolougu og Restrepo (2019) skiller mellom to former for teknologisk utvikling:

- Endring som setter mennesker i stand til å jobbe raskere/bedre og
- Endring som erstatter mennesker

Den første typen endring øker produktivitet og dermed også inntektene til virksomheten. Dette muliggjør lavere priser og dermed økt etterspørsel. Resultatet blir økt behov for arbeidskraft og endringen har altså en positiv sysselsettingseffekt. Den andre typen endring har i utgangspunktet en negativ effekt for sysselsettingen ved at arbeidsplassene forsvinner. Men også denne typen endring kan på sikt føre til økt sysselsetting gjennom utvikling av nye produkter eller metoder som kan ha en positiv virkning på sysselsettingen. Totaleffekten på sysselsettingen avhenger av forholdet mellom de to endringstypene, eller altså hvor mye endring av de to typene som finner sted.

I 2016 refererte Sintef til en amerikansk analyse og estimerte at langt over halvparten av norske arbeidstakere befant seg i gruppen som hadde minst 50 prosent sjans for automatisering (Sintef 2016). OECD finner at 40 prosent av jobbskapingen i periode 2005-2016 fant sted i den mest digitalintensive delen av næringslivet. OECD estimerer at 14 prosent av jobbene vil bli erstattet av automatisering, men at dette bare gjelder 6 prosent av jobbene i Norge. Den lave andelen skyldes at Norge ligger langt fremme og at omfattende automatisering allerede er gjennomført (NOU 2021:9).

Men, at jobben består betyr ikke at man er upåvirket av digitaliseringen. OECD (NOU 2019:19) estimerer at en tredjedel av jobbene vil bli påvirket gjennom at noen av oppgavene endrer seg. For Norge er anslaget at dette gjelder en fjerdedel.

## 5.1 Hva er digitalisering

Digitalisering er et komplisert begrep. Torvatn mfl. (2017:5) skiller mellom ulike typer digitalisering av arbeidsoppgaver:

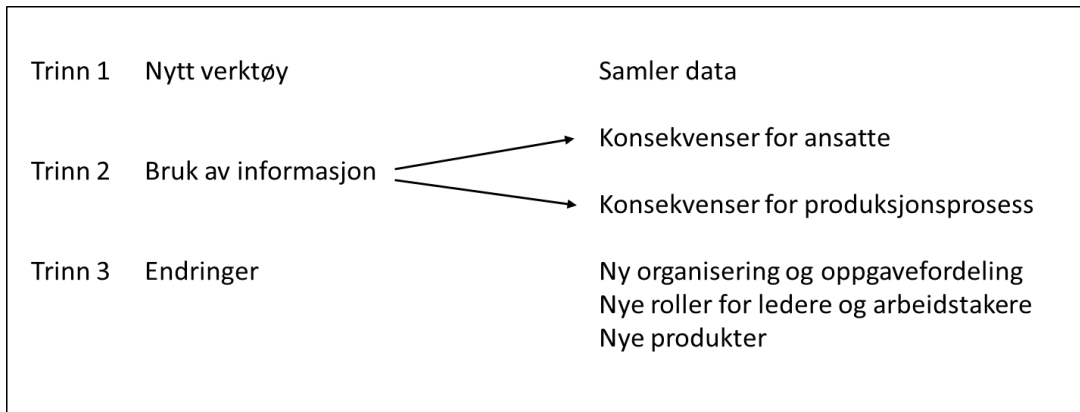
- Digitalisering av kjerneoppgavene, altså selve oppgaven den ansatte er satt til å utøve
- Digitalisering av rapporterings- og dokumentasjonsoppgavene, det vil si en digitalisering av prosessene knyttet til oppsummering og beskrivelse av oppgavene en arbeider utfører
- Digitalisering av informasjons- og koordineringsarbeidet

Det er særlig det siste punktet vi er opptatt av og analysen vår bygger på en modell fra Hagen og Oppegaard (2020: figur 3.1):

---

<sup>13</sup> Se Hagen og Oppegaard 2020 for en full oversikt over lov- og avtaleverket med relevans for digitalisering.



**Figur 5-1 Stilisert endringsprosess**

Kilde: Hagen og Oppegaard (2019:27)

Trinn 1 i modellen viser til innføring av et nytt digitalt verktøy eller redskap. Verktøyet muliggjør innsamling av informasjon (data). Datainnsamlingen legger til rette for trinn 2: bruk av informasjon. Data som samles inn brukes for å analysere produksjonen og arbeidsprosessene og dette kan få konsekvenser for både ansatte og produksjonsprosess. Trinn 3 viser til hvordan slike (mulige) konsekvenser fører til endringer, endringene kan bestå av en ny organisering og oppgavefordeling mellom arbeiderne, nye roller for ledelse og arbeidstakere og/eller nye produkter.

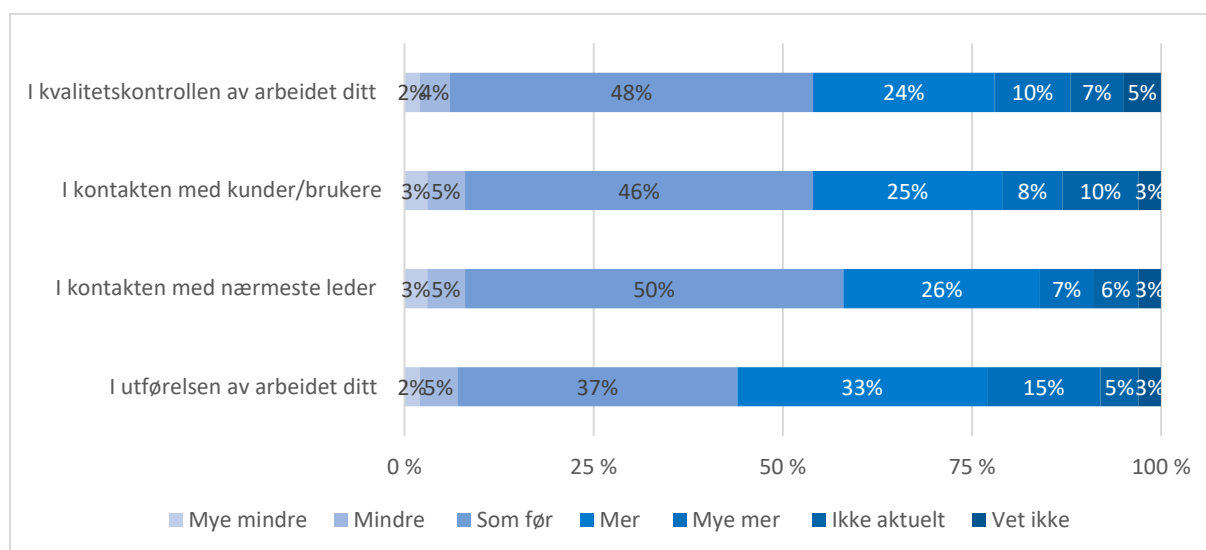
Vår interesse ligger i innsamling og bruk av informasjonen og respondentene ble presentert for følgende definisjon i spørreskjema:

Med **digitale verktøy** mener vi alle verktøy eller redskaper **som samler inn informasjon elektronisk**. Eksempelvis: For en ansatte i et helseforetak kan det bety elektroniske journaler eller arbeidslister, i en matbutikk kassaapparatet som forteller hvor mange kunder som er betjent den dagen og på et lager helautomatisk behandling av bestillinger. Andre vil oppleve elektronisk adgangskontroll eller elektronisk registrering av oppgaveutførelsen, kvaliteten på arbeidet eller arbeidstempo eller bruk av digitale saksbehandlingssystem. Når vi bruker **digitalisering** handler det om **innføringen av de digitale verktøyene**.

## 5.2 Omfang – hvor mye digitalisering?

Det første vi er opptatt av å undersøke er hvor mye digitalisering som finner sted. Vi ba derfor respondentene svar på følgende spørsmål: Tenk tilbake på de tre siste årene, er din arbeidsdag mer eller mindre preget av digitalisering? Fire områder ble listet opp: utførelse av arbeidet, kontakt med nærmeste leder, kontakt med kunde eller brukere og kvalitetskontroll. Resultatene er gitt i figur 5-2.

**Figur 5-2: Tenk tilbake på de tre siste årene, er din arbeidsdag blitt mer eller mindre preget av digitalisering på følgende områder? Svarfordeling. Minste N=4621.**



Figuren viser flere interessante ting. For det første er det en langt større andel som rapporterer om at arbeidsdagen deres har blitt mer eller mye mer preget av digitalisering enn det motsatte. Det er nesten ingen som svarer at arbeidsdagen deres har blitt mindre preget av digitalisering. Videre er det også få som velger å svar 'ikke aktuelt'. Dette tyder på at digitalisering er aktuelt for de aller fleste arbeidstakere i Norge.

Derne ser vi at det er i utførelsen av arbeidet at digitaliseringen har økt mest. Nesten halvparten (48 prosent) svarer at arbeidsutførelsen har blitt mer eller mye mer preget av digitalisering de siste tre årene. Når det gjelder de tre andre områdene ligger andelene litt under eller over en tredjedel.

Vi har også spurt om hva digitaliseringen innebærer, og resultatene er som følger:

- 19 prosent svarer at 'arbeidstidens start og slutt' registreres automatisk (nøkkelkort, innlogging etc.).
- 35 prosent svarer at de selv legger inn informasjon om 'arbeidsmengde' i digitale systemer.
- 19 prosent svarer at 'arbeidet (arbeidsmengden) registreres automatisk gjennom digitale verktøy'.
- 22 prosent svarer at 'kvaliteten' på arbeidet registreres gjennom digitale verktøy.

### Dualisering og digitalisering

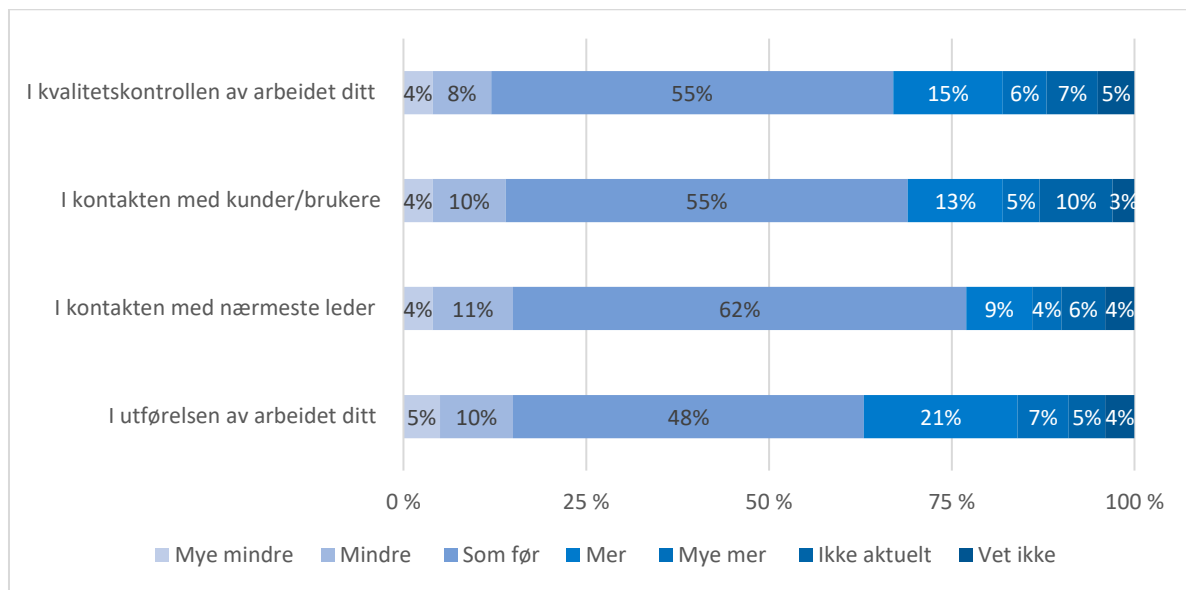
Dualisering – altså en utvikling i retning et større skille mellom ansatte med gode betingelser og utviklingsmuligheter og arbeidstakere 'på utsiden' med uklare ansettelsesforhold og dårligere betingelser – har vært en viktig del av digitaliseringsdebatten (Oppegård og Hagen 2019). Noen arbeidstakere får mer interessante oppgaver, maskiner overtar rutinearbeidet og kompetanse blir viktigere. Andre arbeidstakere havner i 'deskillingfella'. Deskilling viser til at ny teknologi gjør at produksjonen blir uavhengig av arbeidstakeres ferdigheter og kompetanse. Kjernen i argumentet er at digitaliseringen (og annen teknologi) forenkler arbeidsoppgavene. Dette reduserer behovet for arbeidstakerens kompetanse og man går fra en posisjon som faglært til en som passer på at maskinen gjør som den skal.

Deskilling er en mulig konsekvens av digitalisering. Andre bekymringer har vært knyttet til at utdanning og alder blir avgjørende for hvem som 'utsettes for' eller får muligheten til digitalisering. I vårt materiale finner vi ingen forskjell når det gjelder kjønn, alder, sektor eller utdanning. Funnene kan sannsynligvis forklares med at mange har erfaringer med digitalisering, men at graden og ikke minst kompleksiteten er forskjellig.

### Mer eller mindre digitalisering?

Respondentene fikk også spørsmål om de ønsker seg mer eller mindre digitalisering på ulike områder.

**Figur 5-3: Hvis du kunne velge fritt, ville du ønske deg mer eller mindre digitalisering på de samme områdene? Svarfordeling. Minste N=4621. Vektet.**



Flertallet svarer at de ønsker det samme nivået på digitalisering som i dag (mellom 55 og 62 prosent). Unntaket er 'utførelsen av arbeidet' hvor andelen er 48 prosent. Her er det også en større andel som ønsker seg mer eller mye mer digitalisering enn andelen som ønsker seg mindre eller mye mindre; forskjellen er på 12 prosentpoeng. Det er bare når det gjelder kontakt med nærmeste leder at det er flere som ønsker seg mindre eller mye mindre digitalisering (15 prosent) enn de som ønsker seg mer eller mye mer (13 prosent). Forskjellen på de to andelene er imidlertid liten. Også når det gjelder kvalitetskontroll er gruppene omtrent like store. 18 prosent ønsker seg mer eller mye mer digitalisering mens 14 prosent ønsker seg mye mindre eller mindre.

Vi har også gjort en analyse hvor vi skilte mellom ansatte som har jobbet kortere og lengre enn tre år i virksomheten, men her fant vi ingen signifikante forskjeller (ikke vist). Vi har derfor valgt å beholde alle respondentene i analysen. Det er en klar sammenheng mellom digitalisering på de ulike områdene. Det betyr for eksempel at hvis kontrakten med leder er blitt mer digitalisert de siste årene er sannsynligheten høy for at også kontakten med brukere er blitt mer digitalisert. Det samme gjelder for ønsker om fremtidig digitalisering. Ønsker man seg mer på et område er sjansen stor for at man ønsker seg mer på de andre områdene.

Vi har også gjennomført en korrelasjonsanalyse for å se om det er en sammenheng mellom erfaringer med digitalisering og ønsker om mer digitalisering.

**Tabell 5-1: Erfaringer med og ønsker om fremtidig digitalisering. Pearsons korrelasjonskoeffisienter. Svaralternativene vet ikke og ikke aktuelt er tatt ut. Minste N=3740**

Ønsker du deg mer eller mindre digitalisering i:	Mer eller mindre digitalisering de tre siste årene?			
	Utførelse	Kontakt med leder	Kontakt kunder/brukere	Kvalitetskontroll
Utførelse	0,19**			
Kontakt med leder		0,16**		
Kontakt med kunder/brukere			0,22**	
Kvalitetskontroll				0,17**

\*\*Signifikant på 0,01-nivå.

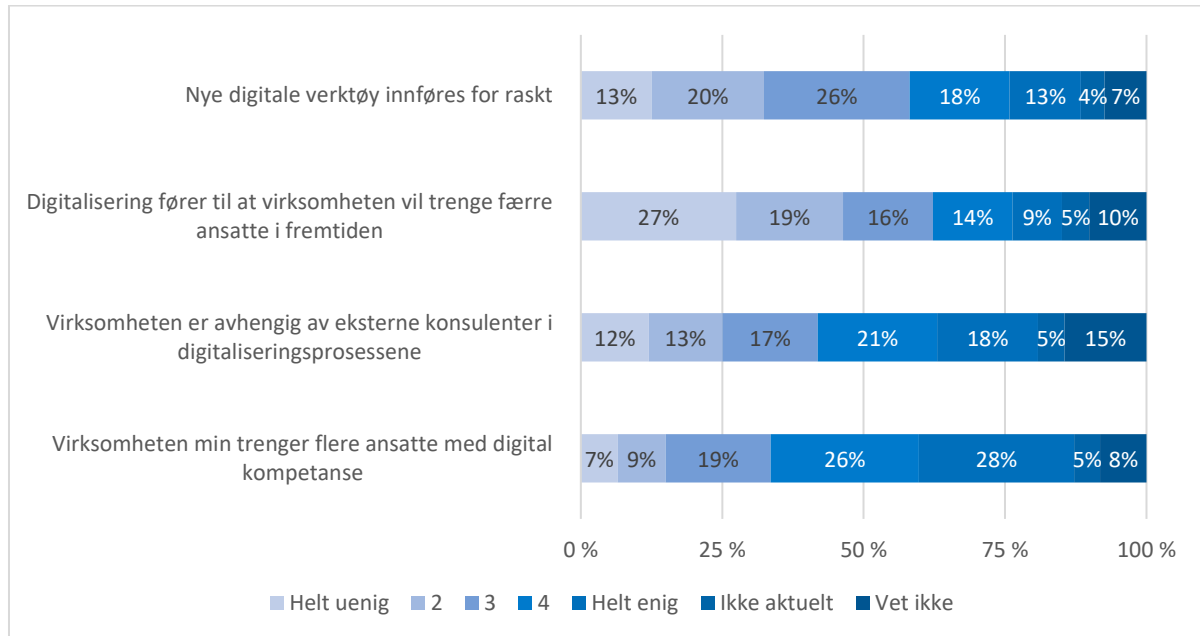
Analysen viser en positiv sammenheng. Dersom respondenten har erfaringer med mer digitalisering på eksempelvis utførelsen av arbeidet er det større sjanse for at respondenten ønsker seg mer digitalisering på det samme området.

Vi finner ingen sammenheng mellom omfang (figur 5-2) og ønsker om digitalisering og innflytelse. Denne manglende sammenhengen skal vi gå nærmere inn på lenger ned. Først skal vi se nærmere på respondentenes oppfatninger av digitaliseringens konsekvenser.

## 5.3 Konsekvenser for virksomhetene

Respondentene ble bedt om å ta stilling til en rekke påstander om digitaliseringens konsekvenser. Påstander som gjelder virksomheten, er vist i figur 5-4.

**Figur 5-4: Påstander knyttet til digitalisering I. Svarfordeling. Minste N=4613.**

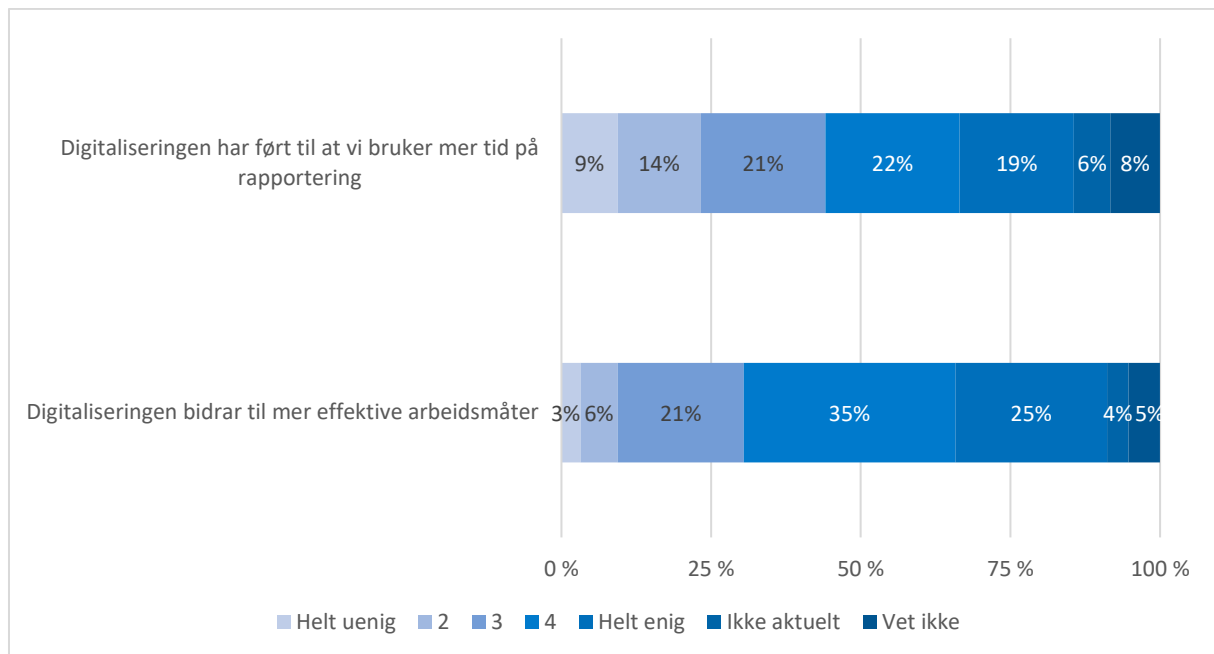


Om lag en fjerdedel sier seg enige eller helt enige i at digitalisering fører til at virksomheten vil trenge færre ansatte i fremtiden mens nesten halvparten (46 prosent) svarer at de er uenige eller helt uenige i denne påstanden. Norske arbeidstakere virker altså ikke så veldig bekymrede for fremtidens arbeidsmarked. Samtidig er det mange som mener at virksomheten trenger flere ansatte med digital kompetanse; hele 54 prosent er enige eller helt enige i påstanden mens bare 16 prosent er uenige eller helt uenige.

Mangel på digital kompetanse i virksomheten ser vi også uttrykt gjennom påstanden om at virksomheten er avhengig av eksterne konsulenter i digitaliseringsprosesser. 21 prosent sier at de er enige og 18 prosent sier at de er helt enige i denne påstanden. Bare en fjerdedel gir uttrykk for at virksomheten klarer seg uten eksterne konsulenter. Den siste påstanden handler om endringstakt; er det slik at nye digitale verktøy innføres for raskt? Her finner vi at andelen som er enige eller helt enige er omtrent like stor som andelen helt uenige eller uenige.

Figur 5-2 viste at 48 prosent av arbeidstakerne mente at utførelsen av arbeidet var blitt mer preget av digitalisering de siste tre årene samtidig som 28 prosent ønsker seg mer digitalisering på dette området (figur 5-3). Hvorvidt digitalisering av utførelse har ført til mer effektive arbeidsmåter er et sentralt spørsmål. Figur 5-5 viser respondentens oppfatning av dette.

**Figur 5-5: Digitalisering kan ha både positive og negative konsekvenser. Hvor enig eller uenig er du i påstandene nedenfor? Svarfordeling. Minste N=4619.**



Et klart flertall (60 prosent) er enige eller helt enige i påstanden om at digitalisering bidrar til mer effektive arbeidsmåter. Bare 9 prosent er uenige eller helt uenige, og så lite som 4 prosent velger å anse påstanden som 'ikke aktuell'.

Figur 5-5 tyder også på at digitaliseringen har noen negative sider. Som den øverste søylen viser, svarer 41 prosent at de er enige eller helt enige i at digitalisering fører til at man bruker mer tid på rapportering. Bare 23 prosent sier at de er uenige eller helt uenige i dette. Ved korrelasjonsanalyse (ikke vist) finner vi en klar negativ sammenheng mellom vurderingene av disse to påstandene (-0,27\*\*). Dersom man er enig i at digitaliseringen bidrar til mer effektive arbeidsmåter er det stor sannsynlighet for at man er uenig i at digitaliseringen har ført til mer rapportering.

Vi har forsøkt å finne ut hva den økte rapporteringen innebærer ved å spørre om respondentene må registrere ting i flere systemet. Svarene i tabell 5-1 tyder på at svaret er ja.

**Tabell 5-2: Andel som svarer at følgende ting må registreres i flere systemer per sektor.**

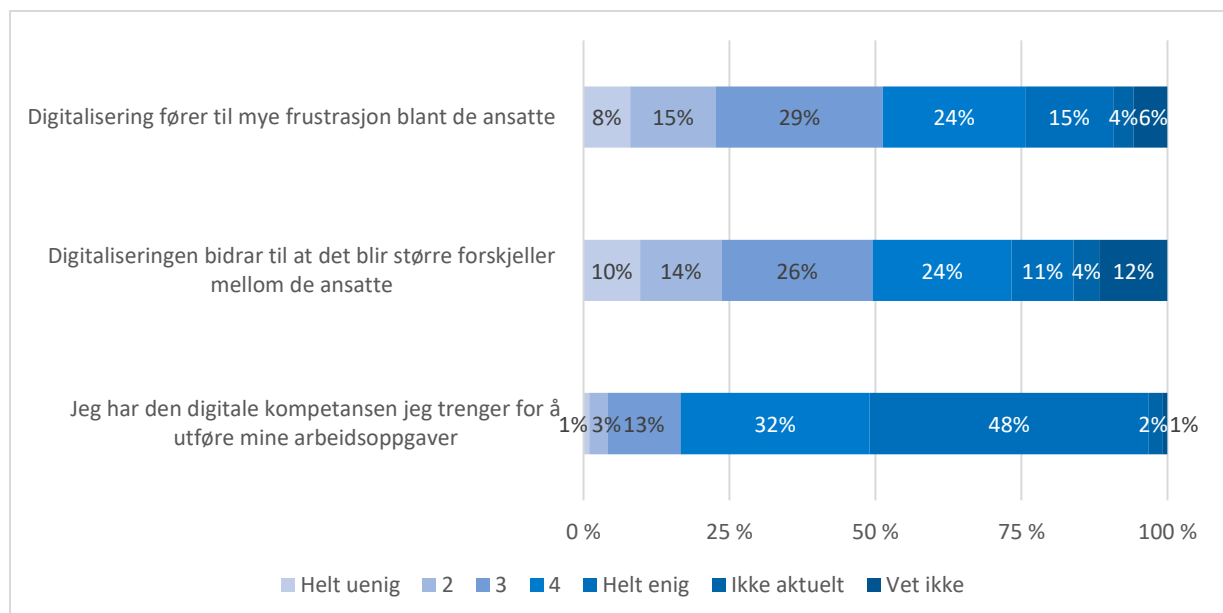
	Staten	Statseide	Privat sektor	Kommune	Total
Opplysninger dine kolleger trenger i sitt arbeid (journaler, fremdrift i arbeidet)	49 %	44 %	36 %	35 %	38 %
Informasjon til brukere/kunder	46 %	36 %	35 %	37 %	37 %
Ferie	37 %	26 %	22 %	20 %	24 %
Sykefravær	16 %	16 %	14 %	17 %	15 %
Arbeidsmengde	19 %	15 %	14 %	12 %	14 %
Arbeidstid	9 %	13 %	10 %	10 %	10 %
Utgiftsrefusjon	12 %	12 %	8 %	9 %	9 %
Minste N	560	494	2261	1179	4494

Tabellen viser tydelig at mange arbeidstakere forholder seg til flere enn ett systemer i arbeidet. 38 prosent svarer at de må registrere opplysninger kolleger trenger i sitt arbeid i flere (minst to) systemer. Omtrent like mange (37 prosent) må registrere informasjon til brukerne i minst to systemer. En fjerdedel (24 prosent) svarer at de må rapportere ferie i flere systemer. Andelen for de resterende tingene ligger på 15 prosent eller lavere. Vi vet ikke hvorfor disse arbeidstakerne må registrere opplysningene i flere systemer. I noen tilfeller kan det være gode grunner som beskyttelse av brukeres personopplysninger eller lignende, men det kan også skyldes at systemene ikke er gode nok. Uansett er det verdt å merke seg at det er de 'viktigste' tingene som ligger øverst i tabellen, nemlig informasjon til kolleger og kunder/brukere.

## 5.4 Konsekvenser for arbeidstakerne

Vi har nå sett på hvilke konsekvenser digitaliseringen har hatt for virksomhetene. Arbeidstakerne ble videre bedt om å ta stilling til ulike påstander om digitaliseringens konsekvenser for dem selv og deres kollegaer. Svarene er gitt i figur 5-6.

**Figur 5-6: Påstander knyttet til digitalisering II. Svarfordeling Minste N=4621.**



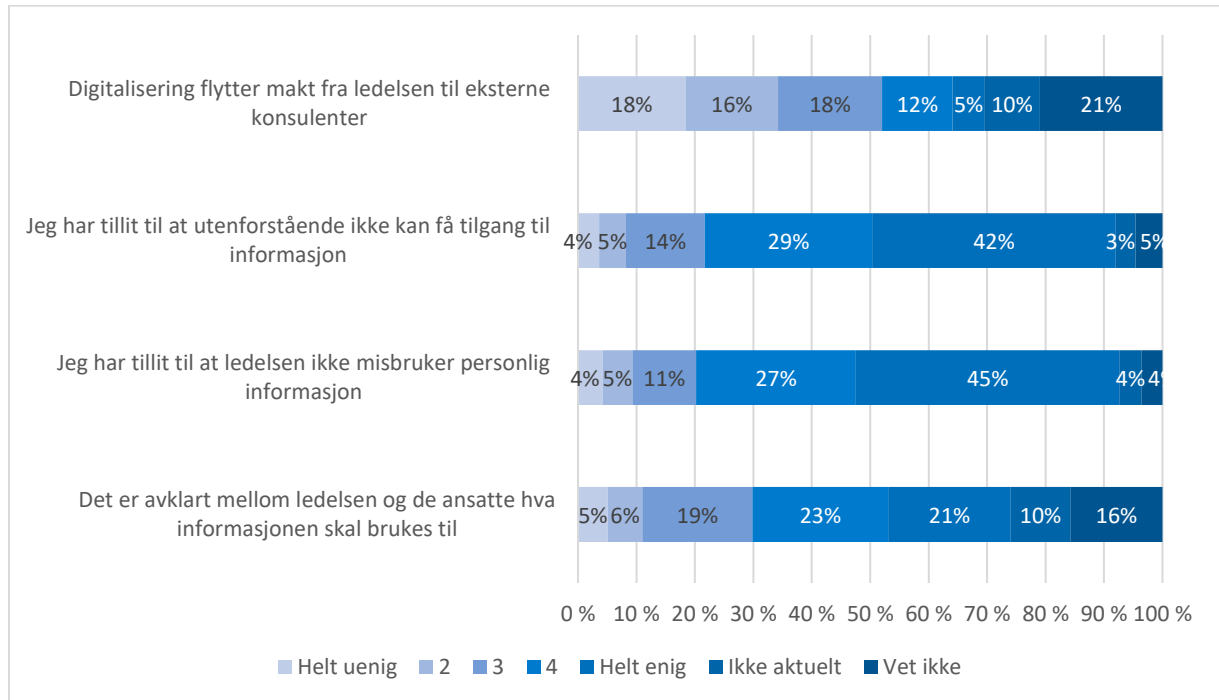
I figur 5-4 så vi at mange ga uttrykk for at virksomheten trengte flere ansatte med digital kompetanse. Når det er snakk om egen kompetanse, virker respondentene mer fornøyd med kompetansenivået. Hele 48 prosent er helt enige i påstanden om at de selv har den kompetanse som trengs. Ytterligere 32 prosent svarer at de er enige (verdi 4 på skalaen).

Det er også mange som er enige eller helt enige i at digitalisering fører til mye frustrasjon blant de ansatte. Andelen enige eller helt enige er på 40 prosent, mens 23 prosent er uenige eller helt uenige. Vi har sett på sammenhengen mellom vurderingen av denne påstanden og vurderingen av hvorvidt digitaliseringen fører til at man bruke mer tid på rapportering (ikke vist). Det er ingen tvil om at dette henger sammen; sammenhengen har en korrelasjon på 0,58\*\*. Dette vil si at dersom respondenten mener det brukes mye tid på rapportering er sannsynligheten svært høy for at vedkommende også er enig i at digitalisering fører til mye frustrasjon blant de ansatte.

## 5.5 Sikring av informasjon

Bruk og sikring av informasjon er et viktig tema når digitalisering er på dagsorden. Ovenfor så vi at en fjerdedel mente at virksomheten var avhengig av eksterne konsulenter i digitaliseringsprosessene. I hvilken grad utgjøre dette en overføring av makt fra ledelsen og ut av virksomheten? Dette er et av temaene i figur 5-7.

**Figur 5-7: Påstander om innsamling og bruk av digital informasjon. Svarfordeling. Minste N=4612.**



Naturlig nok er det en hel del – 21 prosent – som svarer ‘vet ikke’ på dette spørsmålet, men det er få som er enige i påstanden om at digitalisering flytter makt fra ledelsen til eksterne konsulenter – bare 5 prosent er helt enige og ytterligere 12 prosent er enige i påstanden.

Hva så med den informasjonen som samles inn gjennom digitale prosesser? Hvor god sikkerhet har man og i hvilken grad har de ansatte tillit til at informasjonen ikke misbrukes? Funnene tyder på at arbeidstakerne er lite bekymret for dette. Syv av ti er enige eller helt enige i påstanden: ‘Jeg har tillit til at utenforstående ikke kan få tilgang til informasjon’. Omtrent like mange (eller 72 prosent) er enige eller helt enige i påstanden: ‘Jeg har tillit til at ledelsen ikke misbruker personlig informasjon’. Den siste påstanden i figur 5-7 viser til hvorvidt det er avklart mellom ledelsen og de ansatte hva informasjonen skal brukes til. Igjen finner vi en betydelig andel som svarer ‘vet ikke’. 44 prosent er enige eller helt enige i påstanden, mens bare 11 prosent er uenige eller helt uenige.

## 5.6 Partsamarbeid

Digitaliseringsprosesser er som vi har nevnt før en type omstillingsprosess. Her har tillitsvalgte en rekke rettigheter slik vi allerede har vært inne på. Ledere med personalansvar og tillitsvalgte fikk spørsmål om digitalisering har vært tema i partssamarbeidet det siste året. Svarene her gjenspeiler den manglende interessen vi har vist til tidligere.



**Tabell 5-3: Har digitalisering vært tema i partssamarbeidet det siste året? Svarfordeling.**

	Tillitsvalgte	Ledere med personalansvar
Ja, på ledelsens initiativ	15 %	14 %
Ja, på de tillitsvalgtes initiativ	11 %	8 %
Ja, på initiativ fra medlemmer	13 %	8 %
Ja, pga. lover/regler	13 %	8 %
Nei	38 %	37 %
Vet ikke	18 %	30 %
Uvektet n	361	367

Vi minner om at antall respondenter er lavt og at tolkningen må foretas med varsomhet. Nesten fire av ti svarer nei på spørsmålet om digitalisering har vært tema i partssamarbeidet det siste året. Det er i tillegg mange som velger å svare 'vet ikke' og blant lederne med personalansvar er andelen hele 30 prosent.

## 5.7 Digitalisering og innflytelse

Vi fant ingen sammenheng mellom svarene på de ulike spørsmålene/påstandene vi har vært innom i dette kapitlet og de tre nivåene for innflytelse (arbeid, organisering og virksomhet). Vi finner heller ingen sammenheng mellom graden av digitalisering og endring i ansattes innflytelse de tre siste årene (ikke vist).

Flere (se for eksempel PWC 2018) har pekt på at ledelse er en avgjørende faktor for å lykkes med digitaliseringsprosesser. Vi har derfor lett etter sammenhenger mellom de tre ledelsesformene (åpenhet, formalisme og kontroll) og arbeidstakernes holdninger og erfaringer med digitalisering. Og videre, kan vi finne noen sammenhenger mellom tillitsvalgtes rolle og de ansattes erfaringer med digitaliseringen? De tre første kolonene i tabell 5-3 handler om ledelse, mens de tre siste handler om innflytelse.

**Tabell 5-4: Digitalisering, ledelse og innflytelse. Pearsons korrelasjonskoeffisienter. Svaralternativene vet ikke og ikke aktuelt er tatt ut.**

	Åpenhet	Formalisme	Kontroll	Du som ansatt mindre/mer innflytelse	Tillitsvalgte mindre/mer innflytelse	Tillitsvalgte gjør en god jobb med å representere de ansattes interesser
Det er avklart mellom ledelsen og de ansatte hva informasjonen skal brukes til	0,43**	-0,25**	-0,26**	0,27**	0,17**	0,23**
Jeg har tillit til at ledelsen ikke misbruker personlig informasjon	0,51**	-0,33**	-0,42**	0,3**	0,22**	0,26**
Jeg har tillit til at utenforstående ikke kan få tilgang til informasjonen	0,4**	-0,27**	-0,33**	0,27**	0,17**	0,27**
Digitaliseringen bidrar til mer effektive arbeidsmåter	0,23**	-0,17**	-0,17**	0,20**	0,17**	0,19**
Digitaliseringen bidrar til at det blir større forskjeller mellom ansatte	-0,17**	0,29**	0,33**	-0,06**	-0,04	-0,02*
Digitalisering fører til mye frustrasjon blant de ansatte	-0,24**	0,34**	0,33**	-0,17**	-0,10**	-0,04**
Digitaliseringen har ført til at vi bruker mer tid på rapportering	-0,18**	0,38**	0,36**	-0,17**	-0,14**	-0,07**
Nye digitale verktøy innføres for raskt	-0,10**	0,29**	0,31**	-0,13**	-0,09**	0,03

\*Signifikant på 0,05-nivå \*\*Signifikant på 0,01-nivå. Minste N=3115 (ledelsesformene og endring i individuell innflytelse) og 1685 (ansatte med tillitsvalgte i virksomheten, gjelder endring i tillitsvalgtes innflytelse og tillitsvalgtes jobb).

De tre første påstandene handler om informasjon. Her viser analysen at det er en klar sammenheng mellom ledelsesformen 'åpenhet' og de ulike påstandene. Jo mer åpen ledelsen oppfattes, jo mer sannsynlig er det at respondenten er enig i de tre første påstandene. Dersom ledelsen oppfattes som preget av 'formalisme' eller 'kontroll' er sammenhengene negativ, altså er det mer sannsynlig at respondenten er uenig i påstandene.

Det er også en klar (om enn noe svakere) sammenheng mellom hvordan respondentene oppfatter ledelsen og hvorvidt de synes at digitalisering bidrar til mer effektive arbeidsmåter. Oppfattes ledelsen som åpen er sjansen større for at respondenten svarer at arbeidsmåtene blir mer effektive. Igjen finner vi en negativ sammenheng når det gjelder 'formalisme' og 'kontroll', men her er sammenhengene svakere.

De fem siste påstandene viser til uheldige sider ved digitalisering. Her finner vi til dels svært sterke sammenhenger mellom svarene. Dersom ledelsen er preget av 'formalisme' eller 'kontroll' er det mer sannsynlig at respondenten er enige i påstandene, altså at digitalisering fører til større forskjeller, mye frustrasjon, mye tid til rapportering, prosessene går for raskt og en maktforskyvning finner sted. Oppfattes ledelsen som preget av 'åpenhet' er sammenhengene positive, men langt svakere.

Høyre del av tabellen undersøker sammenhengene mellom ansattes erfaringer med digitalisering og innflytelse og de tillitsvalgtes rolle. Først ser vi på om det er noen sammenheng mellom erfaringer med digitalisering og endringen i egen innflytelse og deretter endringen i de

tillitsvalgtes innflytelse. Siste kolonne følger opp funnet fra forrige kapittel om at det er viktig å ta hensyn til hvilken rolle de tillitsvalgte har. Her har vi valgt å inkludere påstanden om at de tillitsvalgte gjør en god jobb med å representere de ansattes interesser.

Igjen finner vi, ikke overraskende, et skille mellom de fire første og de fem siste påstandene. Når det gjelder de fire første er sammenhengene positive. Eksempelvis er sannsynligheten høyere for at respondenten er enig i at innflytelsen har økt de tre siste årene hvis vedkommende også har svart at hen er enig i påstanden om at digitaliseringen har bidratt til mer effektive arbeidsmåter.

Er det så noen sammenheng mellom hvorvidt de tillitsvalgte har fått mer eller mindre innflytelse og digitalisering? Vi finner igjen det samme mønsteret, men noe svakere sammenhenger. Sammenhengene er likevel sterke nok til at vi kan påstå at det er en sammenheng mellom tillit til at informasjonen ikke blir misbrukt eller er tilgjengelig for utenforstående og tillitsvalgtes innflytelse (hhv. 0,22\*\* og 0,18\*\*). Når det gjelder de fem siste påstandene finner vi bare ubetydelige sammenhenger.

Også når det gjelder vurderingen av de tillitsvalgtes rolle (at de gjør en god jobb med å representere de ansattes interesser) er det bare når det gjelder de tre første påstandene at vi finner noen sammenheng.

Analysen viser altså at ledelsesform synes å ha stor betydning for hvordan de ansatte oppfatter digitaliseringsprosessene. Dersom de ansatte opplever ledelsen som åpen er erfaringene langt mer positive. Når det gjelder innflytelse er det først og fremst angående håndtering av informasjon at vi finner noen sammenheng. Det er verdt å legge merke til at det ikke er noen sammenheng mellom innflytelsesrike og flinke tillitsvalgte og digitaliseringens mer uheldige sider. Dette funnet må sees i sammenheng med tidligere funn av at det virker som de tillitsvalgte i liten grad trekkes inn i digitaliseringsprosesser.

### **Digitalisering på dagsorden**

Undersøkelsen vår viser at ansatte i liten grad er opptatt av at de tillitsvalgte skal sette digitalisering på dagsorden. Det er også på dette området minst andel av de ansatte oppfatter at de tillitsvalgte har innflytelse. Vurderingen deles av både ansatte, tillitsvalgte og ledere.

Disse resultatene reiser en rekke spørsmål og vi kan bare svare på noen av dem her. Er manglende interesse og innflytelse et tegn på at det foregår lite digitalisering ute på norske arbeidsplasser og at saken dermed ikke relevant for så mange? Resultatene våre tyder ikke på det. Skyldes den manglende oppmerksomheten at digitaliseringsprosessene ikke medfører noen konflikter mellom ansatte og ledelsen? At det går så greit at de tillitsvalgte kan bruke kreftene på viktigere saker? Eller, er svarene i forrige kapittel et uttrykk for avmakt blant de tillitsvalgte? At de mangler kunnskap og evne til å gå inn i prosessene? Kan det også tenkes at dette i stor grad gjelder mange ledere? At digitaliseringsprosessene styres av eksterne konsulenter og at også ledelsen er satt på sidelinjen?

Vårt utgangspunkt er at digitalisering er en form for organisasjonsendring, en omstillingsprosess. Mye forskning (se for eksempel Trygstad mfl., 2021, Hagen mfl., 2020) peker på at omstilling er en særlig krevende sak for tillitsvalgte og det er mye frustrasjon knyttet til når man blir invitert inn i prosessen og tilgang på relevant informasjon. Uansett synes det rimelig å peke på at digitalisering i større grad bør inn i partssamarbeidet.

## 5.8 Hovedpunkter

- Mellom en tredjedel og halvparten av arbeidstakerne svarer at arbeidshverdagen er blitt preget av mer digitalisering de tre siste årene. Det er ingen sammenheng mellom graden av digitalisering og kjønn, alder og utdanning. Veldig få svarer at det er blitt mindre digitalisering.
- Det er flere som ønsker seg mer enn mindre digitalisering de neste årene. Unntaket er når det gjelder kontakt med nærmeste leder – her er det omtrent like mange som vil ha mer som mindre digitalisering.
- Om lag fire av ti mener at virksomheten har behov for flere med digital kompetanse, mens en fjerdedel tror at virksomhetens digitalisering vil føre til at virksomheten vil trenge færre ansatte i fremtiden.
- Rundt en tredjedel mener at digitale verktøy innføres for raskt og 39 prosent mener at virksomheten er avhengig av eksterne konsulenter i digitaliseringsprosesser.
- Seks av ti er enige eller helt enige i at digitaliseringen bidrar til mer effektive arbeidsmåter mens om lag fire av ti svarer at digitaliseringen fører til mer tidsbruk på rapportering.
- Nesten fire av ti svarer at opplysninger som kolleger trenger i sitt arbeid og informasjon til kunder/brukere må rapporteres i flere systemer. Stat og statseide virksomheter skiller seg ut med særlig mye rapportering på disse punktene.
- 35 prosent er enige eller helt enige i at digitaliseringen fører til større forskjeller blant de ansatte, mens 40 prosent er enige eller helt enig i at digitaliseringen fører til mye frustrasjon.
- Et klart flertall stoler på at informasjon ikke kommer på avveie eller blir misbrukt.
- 45 prosent svarer at de er enige eller helt enige i at det er avklart mellom ledelsen og de ansatte hva informasjon som er samlet inn skal brukes til.
- Det er få som svarer at digitalisering har vært tema i partsamarbeidet (38 prosent svarer nei og 18 prosent svarer 'vet ikke'). Det er liten forskjell på svarene fra personalledere og tillitsvalgte.
- Det er en sterk sammenheng mellom ulike ledelsesformer og holdninger til digitaliseringens konsekvenser.
- Det er en sammenheng mellom vurderingen av digitaliseringens konsekvenser og hvorvidt man opplever at ansatte og tillitsvalgte har fått mer eller mindre innflytelse de siste årene. Tilsvarende resultater finner vi også når det gjelder vurderingen av de tillitsvalgts rolle (god jobb med å representere de tillitsvalgtes interesser) – jo mer fornøyde med de tillitsvalgte ansatte er, jo mer positive er de til digitalisering.

## 6 Klima

Det er bred enighet – også i fagbevegelsen – om at klima er den aller største utfordringen vi står ovenfor. Det er også stor enighet om at rettferdighet i omstillingen er et absolutt krav, her i LOs språkdrakt:

«Klimaendringer er den største utfordringen menneskeheten står overfor, og det er avgjørende for alt liv på jorda at klimaendringene kan stoppes [...] LO og fagbevegelsen har en viktig rolle i arbeidet med å utvikle et bærekraftig samfunn [...] LO vil ha et klimavennlig arbeidsliv og anstendig arbeid. Vi vil at det skapes nye, gode jobber. Mange bransjer og næringer må omstilles for å unngå klimaendringer. Det gjelder særlig innenfor energiområdet. For å komme til en klimavennlig framtid, må denne omstillingsprosessen være rettferdig. Det betyr at arbeidstakere må delta i planleggingen og gjennomføringen av endringene og omstillingene på sine arbeidsplasser. De må være trygge på at det er en god og anstendig jobb i andre ender.

Respekt for

- arbeidstakerrettigheter,
- rett til etter- og videreutdanning,
- gode velferdsordninger,
- involvering og medvirkning,

er helt sentrale elementer i en rettferdig omstilling. Den norske arbeidslivsmodellen, med et tillitsfullt partssamarbeid og sosial dialog vil hjelpe oss på veien»<sup>14</sup>.

Klimaarbeidet må altså være en del av partssamarbeidet lokalt og involvering og medvirkning er viktige stikkord. Spørsmålet er dermed hvilke redskaper partene har i dette arbeidet, i hvilken grad klimaarbeid er blitt en del av partssamarbeidet, og hvilken oppslutning partsbasert klimaarbeid har blant arbeidstakere og (potensielle) fagforeningsmedlemmer.

### 6.1 Redskaper

Bergsli (2020) gir en samlet oversikt over klima- og bærekraftsbestemmelser i tariffavtalene frem til 2020. Den første bestemmelsen kom i Spekter-området i 2008 og her var det formuleringen 'bærekraftig utvikling av virksomhetene' som ble brukt. Hovedavtalen i staten fulgte etter i 2009 og her var det med formuleringer som direkte introduserer klima og bærekraft som tema i partssamarbeidet: «§1, punkt 11, Miljø og klima: Hensynet til miljø og klima skal være en del av partssamarbeid og medbestemmelse og skal bidra til en bærekraftig utvikling.» Her finnes det også en formulering som viser direkte til ledelsens ansvar for å involvere de tillitsvalgte: «De tillitsvalgte skal tas med i beslutningsprosessen i saker som gjelder de tilsattes arbeidssituasjon, herunder også spørsmål knyttet til miljø og klima.»

Etter hvert har flere av avtalene tatt inn forpliktende formuleringer, her fra hovedavtale i KS-området: «Partene er enige om at klima- og miljøtiltak som fremmer bærekraftsmålene inngår som en del av partssamarbeidet etter hovedavtalen» (Hovedavtalen KS). Denne bestemmelsen kom inn i 2020.

---

<sup>14</sup> [Klima | Landsorganisasjonen i Norge \(lo.no\)](#)

I privat sektor finner vi mindre forpliktende formuleringer i hovedavtalen (LO-NHO). Her er det ingen direkte forpliktelse om å la klima inngå i partssamarbeidet, men mulige konsekvenser av klimaomstillingene vil sannsynligvis bli av en slik natur at de mer generelle rettighetene er aktuelle. I noen av sektorene i privat sektor har man dessuten valgt å legge klimahensyn inn i tariffavtalene. Blant de mest er bestemmelsene i Landsoverskomsten mellom Handel og Kontor og Virke:

«Samarbeidet mellom bedriftene og de tillitsvalgte, slik det er regulert i hovedavtalene, egner seg godt til å finne og iverksette tiltak som medfører at bedriftene utvikler seg i bærekraftig retning. Den enkelte bedrift bør derfor etterstrebe følgende i samråd med de tillitsvalgte; 1. Vurdere og drøfte bedriftens påvirkning på klima, miljø og samfunn. Gjennom dialog bør man i fellesskap sette mål og finne tiltak tilpasset den enkelte bedrifts ulike forutsetninger og påvirkningsmulighet. Dette bør være konkrete mål om å redusere bedriftens miljø- og klimapåvirkning»<sup>15</sup>.

Bergsli (2020) peker på at endringene rundt 2020 fører til at flere nedsetter partssammensatte utvalg, utvikler veiledere og retningslinjer og at dette «er dermed tegn på at vi beveger oss inni en ny fase». Hagen og Bergene (2020) argumentere for at tariffavtale er et velegnet virkemiddel for å redusere klimautslippene. De hevder at tiltakene vil skape fordelingskonflikter som må løses på en rettferdig måte og viser til at tariffavtalens bestemmelser er kjernen i den norske modellen. Her er vi dermed tilbake til representative ordninger som et middel for økt effektivitet (jf. tabell 1-1). Uten rimelige kompromisser øker sjansen for ødeleggende konflikter. Drange mfl. 2020 skriver på basis av Medbestemmelsesbarometeret 2020 at det ikke bare er partssamarbeidets resultat som må være rettferdig, også prosessen må være det. Dette bringer oss videre til at klimaspørsmålet ikke bare er knyttet til representative ordninger, det er også et tema for den individuelle innflytelsen.

Det grønne skiftet vil med all sannsynlighet ha konsekvenser for alle samfunnsborgere. I rollen som arbeidstaker innebærer dette at

1. Arbeidstakeren må kunne bruke sin kompetanse og innsats for et grønt skifte i arbeidet
2. Arbeidstakeren må kunne delta i beslutninger i saker i virksomheten som har konsekvenser for klima
3. Fagforeningen må representere medlemmenes interesser i møte med arbeidsgiver

Punkt 1 peker primært mot individuell innflytelse, mens formen for deltakelse i punkt 2 vil variere etter hva slags sak det er snakk om og hvorvidt den er relevant for den individuelle arbeidssituasjonen. I større saker – som større investeringer eller kompetansetiltak - hvor arbeidstakerens interesser møter motstand fra ledelsen vil det være snakk om representative deltakelse.

Internasjonalt har flere (Snell og Fairbrother 2010a og b) tatt til orde for at klimautfordringen er en sjanse for å revitalisere fagbevegelsen. Klimaspørsmålet vil mobilisere nye (og gamle) grupper og slik gi både mening og medlemmer. I en norsk sammenheng med stabil (eller bare svakt fallende) organisasjonsgrad synes dette ikke like relevant. Her er det mer snakk om at dersom fagbevegelsen skal beholde sin posisjon må den ta ansvar og eierskap til den største utfordringen vi står overfor. Vi har imidlertid tatt med noen spørsmål knyttet til rekrutteringspotensialet.

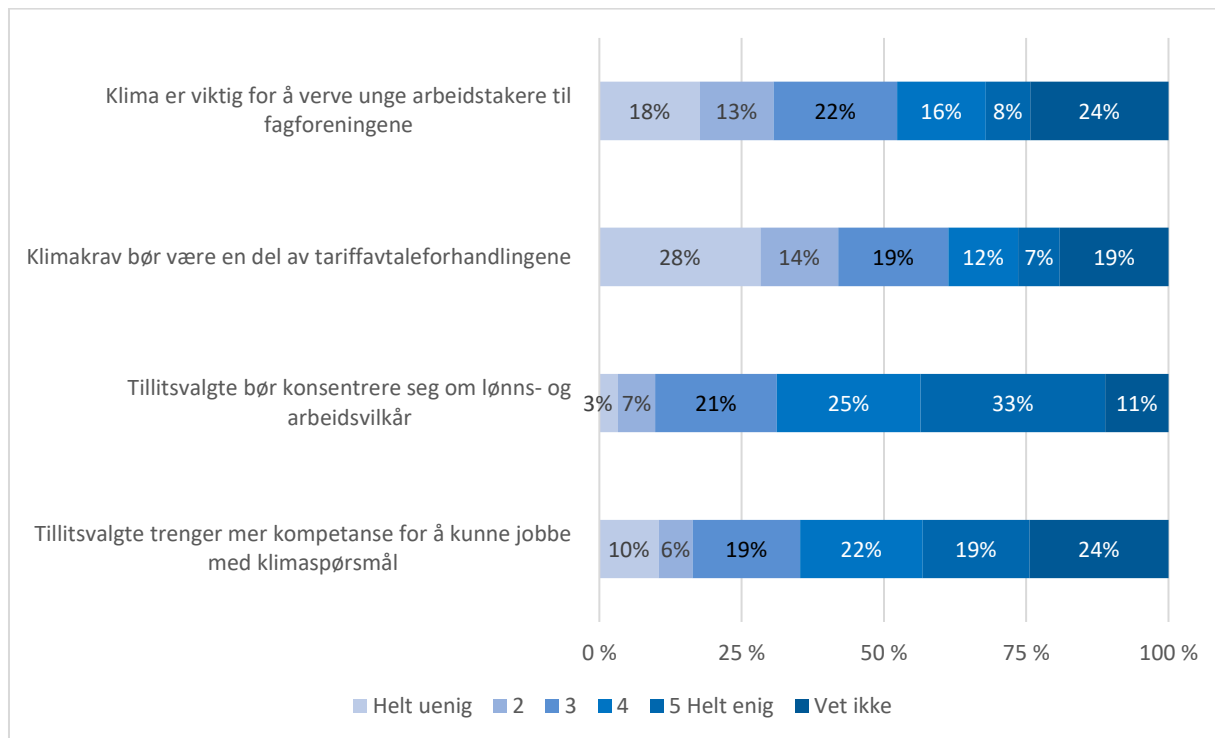
---

<sup>15</sup> [Landsoverenskomsten+HK+-+Virke \(1\).pdf](#)

## 6.2 Ønsker for partssamarbeidet

Som referert ovenfor, flere hoved- og tariffavtaler slår fast at klima, miljø og bærekraft skal behandles i partssamarbeidet i virksomhetene. Vi har sett (figur 4-6) at de ansatte i liten grad ønsker at tillitsvalgte skal prioritere dette temaet. I figur 6-1 går vi nærmere inn på dette.

**Figur 6-1: Klima og partsamarbeid. Er du enig eller uenig i påstandene nedenfor? Minste N=4611.**



Resultatene bekrefter våre tidligere funn. Det er et klart flertall (58 prosent) som er enig eller helt enig i at tillitsvalgtes bør konsentrere seg om lønns- og arbeidsvilkår. Bare 10 prosent er uenige eller helt uenige. Når det gjelder hvorvidt klimakrav bør være en del av tariffavtaleforhandlingene er det 19 prosent som her er enige eller helt enig mens 42 prosent er uenige eller helt uenige. Det er liten forskjell mellom medlemmer og ikke-medlemmer på disse to punktene, vi finner imidlertid litt flere som svarer 'vet ikke' blant ikke-medlemmene (ikke vist) Også blant medlemmene er det imidlertid mange som svarer at de ikke vet, hhv. 6 (lønns- og arbeidsvilkår) og 18 prosent (tariffavtalekrav). Legger vi sammen verdien 2 (verken eller) og andelen som svarer at de ikke vet og bruker dette som et bilde på usikkerhet blant de spurte finner vi at så mye som en tredjedel er usikre når det gjelder lønns- og arbeidsvilkår. Tilsvarende er 38 prosent usikre når det gjelder hvorvidt klimakrav skal inngå i tariffavtaleforhandlingene. Det er altså en stor gruppe usikre.

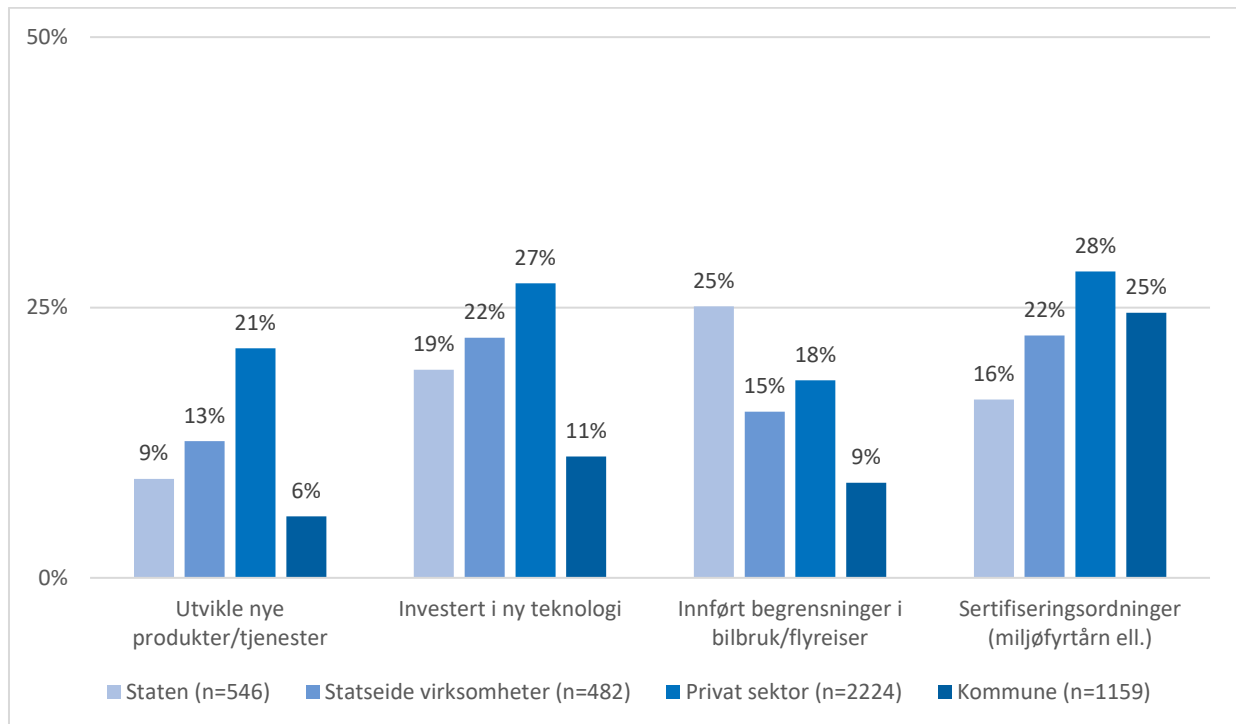
Når det gjelder tillitsvalgtes kompetanse i klimaspørsmål, er det mange som svarer at de trenger mer kompetanse. Bare 16 prosent er uenige eller helt uenige i påstanden, mens 41 prosent er enig. Andelen 'vet ikke' er på 25 prosent og andelen som svarer 'verken eller' (3 i figuren) er på 19 prosent. Disse svarene gjenspeiler nok at de ansatte har liten erfaring med at tillitsvalgte jobber med klimaspørsmål.

Den siste påstanden i figur 6-1 viser til klimasakens mobiliseringsevne. Om lag en fjerdedel er enige eller helt enige i påstanden om at klima er viktig for å verve unge arbeidstakere til fagforeningene. 24 prosent svarer 'vet ikke' og 22 prosent 'verken eller'. Igjen tolker vi dette som et tegn på at det er lite aktivitet i partssamarbeidet på klimaområdet.

## 6.3 Klimatiltak

Det første vi er opptatt av er hvorvidt virksomhetene har gjort endringer av hensyn til klima. Respondentene ble presentert for fire ulike tiltak og fikk også muligheten til å svare 'ingen tiltak'. Andelen som valgte dette alternativet var 43 prosent i privat sektor, 54 prosent i staten, 56 prosent i statlig eide virksomheter og 63 prosent blant ansatte i kommunene. 33 prosent i privat sektor krysset av på ett tiltak og 24 prosent på to eller flere. I staten krysset 30 prosent av på ett tiltak og 16 prosent på to eller flere. Blant ansatte i statlig eide virksomheter var andelen hhv. 28 og 17 prosent og i kommunene 28 og 10 prosent. I neste figur ser vi på hva slags tiltak vi finner i de ulike sektorene.

**Figur 6-2: Klimatiltak. Andel som har krysset av for de ulike tiltakene per sektor.**



I staten er begrensninger i bilbruk/flyreiser det mest utbredte tiltaket (25 prosent) mens i statseide virksomheter finner vi investeringer i ny teknologi og sertifiseringsordninger på topp (begge 22 prosent). De samme tiltakene finner vi på topp i privat sektor (sertifisering 28 prosent og ny teknologi 27 prosent). Blant de ansatte i kommunene er det sertifiseringsordninger som skiller seg klart ut (25 prosent).

Privat sektor skiller seg ut når det gjelder å utvikle nye produkter/tjenester (21 prosent). Dette er ikke overraskende, muligheten for å utvikle nye klimavennlige produkter/tjenester vil variere.

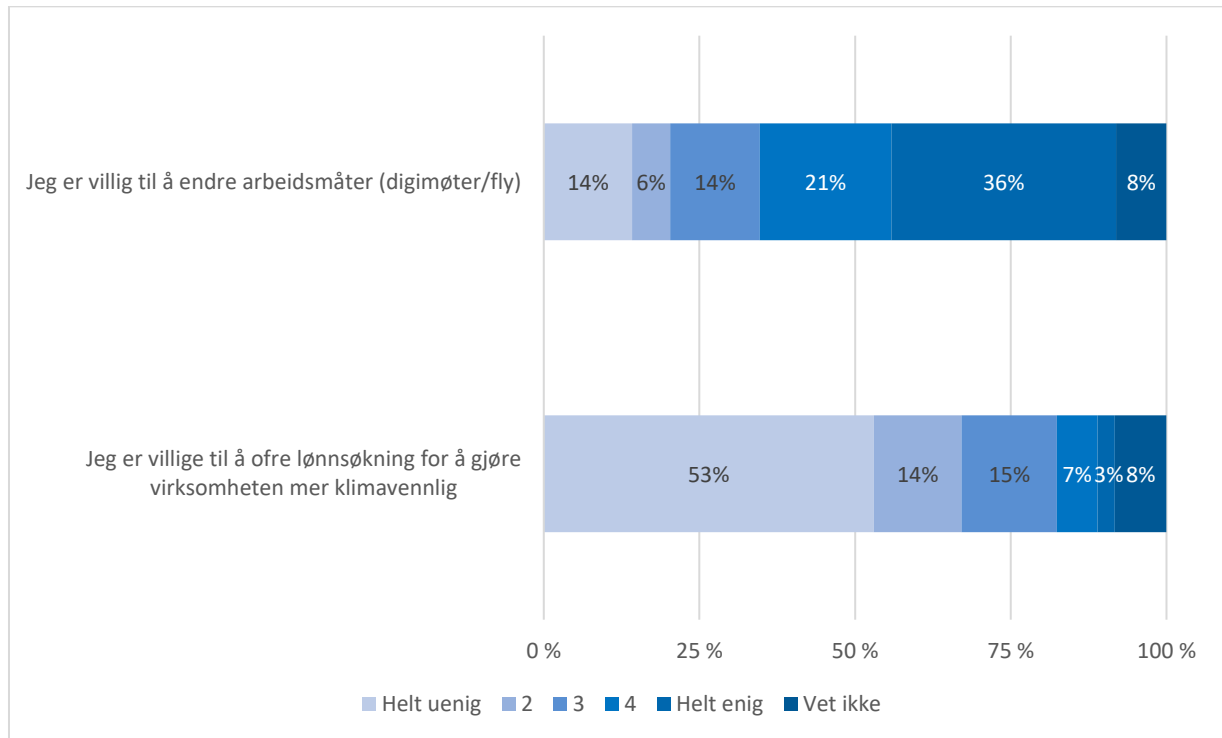
## 6.4 Individuell vilje til endring

I figur 4-6 så vi at bare en knapp fjerdedel av de ansatte med tillitsvalgte i virksomheten anså 'virksomhetens klimaavtrykk' som en svært viktig sak for de tillitsvalgte å jobbe med. Om lag en av seks svarte at de tillitsvalgte har svært mye eller mye innflytelse på dette området. I hvilken



grad gjenspeiler denne manglende interessen for klima og partssamarbeid de individuelle holdningene til norske arbeidstakere? Individuell vilje er tema i figur 6-3.

**Figur 6-3: Påstander om individuell vilje til endring med hensyn til klima. Er du enig eller uenig i påstandene nedenfor? Minste N=4593.**



Figuren viser til 'ytterpunkter' av endringsvilje – fra å endre arbeidsmåter (eksempelvis flere digitale møter eller færre flyreiser) for å gjøre virksomheten mer klimavennlig til at man er villig til å ofre lønnsøkning for å gjøre egen virksomhet mer klimavennlig. Det er stor forskjell i vurderingen av de to påstandene. Et flertall (eller 57 prosent) er enige eller helt enige i den første påstanden. Få (eller 20 prosent) er uenige eller helt uenige. Mens mange er villig til å endre arbeidsmåte er det få som er villig til å ofre lønnsøkning for å gjøre virksomheten mer klimavennlig. 53 prosent er helt uenige og ytterligere 14 prosent er uenige. 7 prosent er enige, og 3 prosent er helt enige.

Det er ingen sammenheng mellom vilje til å ofre lønnsøkning og alder eller kjønn. Det er altså ikke slik at eksempelvis unge er mer klimaorienterte enn eldre arbeidstakere. Vi finner heller ingen forskjeller mellom medlemmer og ikke-medlemmer av fagforening eller noen sektorforskjeller av betydning.

## 6.5 Klima og partssamarbeid

Klima og bærekraft har, som vi siterte innledningsvis, i økende grad kommet inn i tariffavtalene. Våre resultater så langt tyder på at dette i liten grad gjenspeiler seg i partsamarbeidet lokalt. I undersøkelsen fikk ledere med personalansvar og tillitsvalgte direkte spørsmål om dette.

**Tabell 6-1: Har klima vært tema i partssamarbeidet det siste året? Svarfordeling.**

	Tillitsvalgte	Ledere med personalansvar
Ja, på ledelsens initiativ	11 %	13 %
Ja, på de tillitsvalgtes initiativ	13 %	8 %
Ja, på initiativ fra medlemmer	9 %	7 %
Ja, pga. lover/regler	6 %	9 %
Nei	48 %	38 %
Vet ikke	18 %	29 %
Uvektet n	361	367

Halvparten (eller 48 prosent) av de tillitsvalgte svarer nei på spørsmålet om klima har vært tema i partssamarbeidet det siste året. 38 prosent av lederne med personalansvar svarer det samme. Blant dem som har hatt tema oppe er det liten forskjell i svarene fra lederne og de tillitsvalgte når det gjelder hvem det var som tok opp saken (ledelsen, tillitsvalgte eller på initiativ fra medlemmer).

Tolkningen av disse resultatene må utføres med forsiktighet, ikke bare er antallet respondenter lavt, men perioden man spør om var preget av unntakstilstand knyttet til koronapandemien.

### Stort potensiale

Det er allmenn omslutning om at klimatrusselen er reell og også om at den norske modellen er et sentralt virkemiddel for å sikre en rettferdig og effektiv grønn omstilling. Partssamarbeidet i den enkelte virksomhet er kjernen i modellen. Våre resultater tyder på at det er en vei å gå før klima er en naturlig – og prioritert – oppgave på partenes bord.

## 6.6 Hovedpunkter

- Nesten seks av ti arbeidstakere gir uttrykk for at de er villig til å endre arbeidsmåter av hensyn til klima, men bare en av ti er villig til å ofre lønnsøkning for å gjøre virksomheten mer klimavennlig.
- Klimaspørsmål synes å spille en liten rolle i partssamarbeidet. Halvparten av de tillitsvalgte og fire av ti ledere med personalansvar svarer nei på spørsmål om klima har vært et tema. Mange svarer 'vet ikke' på spørsmålet.
- Et flertall mener at tillitsvalgte bør konsentrere seg om lønns- og arbeidsforhold, mens en av fem er enige i at klimakrav bør inn i tariffavtaleforhandlingene.
- Det er store vet-ikke-andeler når spørsmålene handler om klima. Dette tyder på liten oppmerksomhet om tema i partssamarbeidet.

## 7 utfordringer for den norske mikromodellen

Er den norske mikromodellen rustet til å håndtere fremtidens utfordringer? For å bidra til svar på dette spørsmålet har vi vært opptatt av modellens tilstand *i dag*. Modellens tilstand måler vi gjennom å konsentrere analysen om ansattes innflytelse.

Ansattes innflytelse – individuelt og kollektivt – er kjernen i mikromodellen. Rettighetene bygger på modellens grunnmur: hovedavtaler og tariffavtaler. Det er ansattes innflytelse over egne arbeidsoppgaver som sørger for god bruk av kunnskap og kompetanser og for innovasjon og nyskapning. Dette er sentrale faktorer for et produktivt arbeidsliv. Og det er ansattes autonomi og ønsker om meningsfulle arbeidsplasser som fremskaffer informasjon om hvor 'skoen trykker'. Det gjelder både mulige forbedringer i produksjonen og det gjelder utidig eller uvettig maktbruk fra ledelsen. Denne informasjonen – hva bør forbedres i produksjon og arbeidsmiljø – danner grunnlaget for de tillitsvalgtes møte med ledelsen, bare slik kan de tillitsvalgte være bærere av medlemmenes interesser. Informasjon og sterke normer om rettferdighet og likebehandling er tillitsvalgtes viktigste redskap i partssamarbeidet og slik kan partene komme frem til kompromisser til beste for begge parter. Rimelige rammer for individuell innflytelse er en viktig oppgave for de tillitsvalgte.

Forutsetningene for et velfungerende partssamarbeid har vært en rød tråd i rapporten. I kapittel tre var vi først opptatt av organisasjonsstruktur og eierskap. Dette viser til forutsetningen om at det må være møteplasser for ledere og tillitsvalgte, partene skal møtes på samme nivå og med de samme fullmakter. Ledelse og organisering henger sammen. Mange ledernivåer og matriseorganisering/divisjonisering gjør det vanskelige for partene å 'finne hverandre'. Dette gjør det igjen utfordrende for fagforeningene å sørge for at alle ansatte har en tillitsvalgt å gå til i 'rimelig' avstand. Respondentene i undersøkelsen gir også uttrykk for en økende toppstyring. Dette gjør det viktigere for de tillitsvalgte å ha god kontakt med toppledelsen. Men fokus på partene på toppen kan også øke avstanden mellom tillitsvalgte og medlemmene.

Organisasjonsgrad, tariffavtale og valg av tillitsvalgte er en grunnleggende forutsetning for modellen. Resultatene viser, og her er vi på linje med flere andre undersøkelser, at mange medlemmer ikke har tilgang til tillitsvalgte og videre at mange ikke vet om det er tillitsvalgte i virksomheten. Det er også mange tillitsvalgte som har liten eller ingen kontakt med ledelsen. Samtidig finner vi at svært mange ansatte har vært en del av systemet. Å være – eller å ha vært – tillitsvalgt er en helt normal posisjon i norsk arbeidsliv. Denne deltakelsen bidrar til institusjonalisering av modellen, 'det er slik vi har det'.

Men, resultatene våre viser klart at verken medlemskap, tariffavtale eller tillitsvalgte i virksomheten i seg selv sørger for mer individuell innflytelse. Dette innebærer at tillitsvalgtes *rolle* må undersøkes. Resultatene viser at mange tillitsvalgte er aktive – det arrangeres medlemsmøter, det informeres og man ber om innspill fra medlemmene. Medlemmene selv rapportere imidlertid om en noe passiv rolle, langt de fleste går ikke på medlemsmøter og har ikke kontakt med de tillitsvalgte. Det er altså vanskelig å mobilisere medlemmene.

Til tross for dette tyder resultatene på at de tillitsvalgte i stor grad representerer de ansattes interesser. Lista over saker de ansatte mener de tillitsvalgte bør prioritere er så å si identisk med lista over saker tillitsvalgte har innflytelse over.

Tillitsvalgtes rolle er viktig for ansattes innflytelse. Dette resultatet er et interessant bidrag til den eksisterende forskningen som i stor grad har brukt tilstedeværelsen av ordninger og ikke virkemåte som utgangspunkt. Resultatet er på ingen måte overraskende. Det å anta at (tilstedeværende) tillitsvalgte uten innflytelse skulle ha betydning for de ansattes situasjon gir lite mening. Snarere kan man tenke seg en motsatt effekt: Dersom ledelsen planlegger en endring de

antar vil være upopulær blant de ansatte vil svake tillitsvalgte være å foretrekke fremfor uorganiserte ansatte med potensiale for å organisere seg.

### **De nye utfordringene**

Reduksjon av klimautslipp og håndtering av klimaendringer vil ha betydning for de ansatte. I den ene enden finner vi de store endringene – ny næringsstruktur som følges av nedbemanning og oppsigelser – og i den andre endringer i den enkeltes arbeidssituasjon og arbeidsmåter. I begge tilfeller oppstår viktige fordelingsproblemer som må håndteres i partssamarbeidet, ikke bare på sentralt plan, men også hos de lokale parter. Bruk av de ansattes kompetanse blir helt sentralt og dette vil kreve både økt individuell innflytelse og økt innflytelse for de tillitsvalgte som bærere av de ansattes innspill, kompetanse og interesser. Et tilsvarende bilde kan tegnes når det gjelder digitalisering.

På begge områdene kan resultatene våre oppfattes som nedslående; vi finner lite oppmerksomhet om sakene og til dels også liten interesse.

Men, funnene kan også forstås på en annen måte. Vi må være åpne for at det kan være saker som de ansatte er opptatt av, men hvor man ikke oppfatter at de tillitsvalgte har mulighet for innflytelse eller at de tillitsvalgte mangler kompetanse. Det kan også dreie seg om saker hvor ansatte ikke mener at et partsperspektiv er relevant. Eksempelvis er det bare om lag en tredjedel som mener at det er svært viktig at de tillitsvalgte jobber med 'kvaliteten på de varer/tjenester vi tilbyr kunder/brukere'. Dette bør ikke tolkes som at arbeidstakerne er uinteressert i kvaliteten, men at de har vanskeligheter med å se hvilken rolle de tillitsvalgte kan spille på dette området. Et tilsvarende argument kan gjelde for digitalisering og klima: Sakene er viktige, men det er vanskelig å se for seg hvordan de skal behandles i det lokale partssamarbeidet.

Digitaliseringsprosesser har ofte et stort innslag av eksterne aktører (tilbydere og konsulenter) og prosessene er kompliserte. Det kan være vanskelig å se for seg hva effektive klimatiltak i virksomheten skal inneholde. Vi har ikke spurt om hvorvidt medlemmenes synes at forbund og hovedsammenslutninger skal engasjere seg i klimasaken eller i digitalisering, da ville muligens resultatene være annerledes.

### **Den 'normale' mikromodellen**

Mikromodellens positive effekter hviler på at arbeidstakerne har både individuell og representativ innflytelse. Forholdet mellom representativ og individuell innflytelse ble illustrert gjennom modell 1 i kapittel 1. Vi skal nå tilbake til denne modellen for å si noe mer om hvor godt rustet mikromodellen ala 2022 er for fremtidige utfordringer.

I hovedavtalen i staten (§1, punkt 6) heter det at:

«Partene er enige om at medbestemmelsesretten best utøves gjennom organisasjonens tillitsvalgte, og på en slik måte at de tas med i utrednings- og beslutningsprosessen så tidlig som mulig. Partene skal videre legge forholdene til rette for medvirkningsformer som gir arbeidstakerne direkte innflytelse på arbeidsorganisasjon og oppgaveløsning innen eget arbeidsområde».

De andre hovedavtalene har tilsvarende formuleringer: Samarbeidet skal sørge for at de ansatte har innflytelse på arbeidsorganisering og oppgaveløsning og de tillitsvalgte på beslutninger som fattes i virksomheten. I vår modell over idealtyper er det dermed 'gjensidig' som ligger nærmest den norske mikromodellen.

Modellen viser idealtypiske former for innflytelse. Vi har gjort et forsøk på å bruke den empirisk. Først ser vi på sammenhengen mellom respondentenes vurderinger av individuell innflytelse på eget arbeid og de tillitsvalgtes innflytelse. Vi bruker indeksen som består av respondentenes svar på hvor mye innflytelse de tillitsvalgte har på *arbeidsmiljø, arbeidstid/arbeidstidsordninger, de ansattes medvirkning og medbestemmelse og organisering av arbeidet*. Vi har kodet svarene slik at 0-2 på skalaen er 'lite innflytelse', mens 3 og 4 er 'mye innflytelse'. Så gjør vi en tilsvarende analyse som den beskrevet ovenfor, men nå er utgangspunktet ansattes innflytelse på organisering i stedet for arbeid. Bare vanlige ansatte som har svart at det er tillitsvalgte i virksomheten inngår i analysen, ledere med personalansvar og de tillitsvalgte selv er altså ikke en del av analysen.

**Tabell 7-1: Former for innflytelse på arbeid. Vanlige ansatte med tillitsvalgte i virksomheten. Totaltall. N=1753.**

		Tillitsvalgtes innflytelse	
		Mye	Lite
Individuell innflytelse på arbeid	Mye	Gjensidig 36%	Ledelsesstyrt 48%
	Lite	Prinsipiell 4%	Manglende 13%

36 prosent ender opp i idealtypen 'gjensidig'. Her har respondentene svart at de selv har mye innflytelse på arbeidet og de skårer høyt på indeksen over tillitsvalgtes innflytelse. 48 prosent havner i 'ledelsesstyrt', altså kombinasjonen av mye individuell og lite representativ innflytelse. 4 prosent ender i 'prinsipiell' mens 13 prosent havner i idealtypen 'manglende'. I tabell 7-2 er utgangspunktet individuell innflytelse på organiseringen.

**Tabell 7-2: Former for innflytelse på organisering. Ansatte som har svart at det er tillitsvalgte i virksomheten. Totaltall. N=1750.**

		Tillitsvalgtes innflytelse	
		Mye	Lite
Individuell innflytelse på organisering	Mye	Gjensidig 21 %	Ledelsesstyrt 27 %
	Lite	Prinsipiell 18 %	Manglende 34 %

I kapittel 3 fremgår det at de ansatte har langt mindre innflytelse på organiseringen av arbeidet enn på arbeidet og dette gjenspeiles i tabell 7-2. Andelen som ender opp i 'gjensidig' er nå redusert til 21 prosent, mens andelen i 'manglende' (eller altså lite av begge typer) øker til 34 prosent. Ledelsesstyrt øker til 27 prosent. 18 prosent hører hjemme i den 'prinsipielle' typen.

### **'Normalt?'**

Med utgangspunkt i tabell 7-1 kan vi dermed antyde at en drøy tredjedel av arbeidstakerne hører hjemme i kjernen av den norske mikromodellen: De har selv høy grad av innflytelse på egne arbeidsoppgaver og de har tillitsvalgte med innflytelse i virksomheten. Spørsmålene tabell 7-1 og 7-2 bygger på er nye i årets barometer. Vi har dermed ingen mulighet til å si noe om utviklingen, men det er verdt å minne om at vi finner en sterk (0,34\*\*) sammenheng mellom endring i den individuelle innflytelsen de tre siste årene og endring i tillitsvalgtes innflytelse de tre siste årene.

Andelen arbeidstakere som plasseres i idealtypen 'gjensidig' er hentet fra det organiserte arbeidslivet. Alle respondentene har svart at det er tillitsvalgte i virksomheten. Den totale andelen som tilhører mikromodellen er langt lavere.

Tabell 7-2 viser et noe annet resultat. Her finner vi hver femte ansatt i 'gjensidig', mens andelen i 'prinsipiell' – eller der den individuelle innflytelsen er lav og tillitsvalgtes innflytelse høy – er på 18 prosent.

### **Demokratisk innflytelse eller ansvarsfordeling?**

Det synes uproblematisk å slå fast at andelen uten noen form for innflytelse er en utfordring for modellens fremtid og modellens evne til å håndtere kommende utfordringer.

'Mellomtypene' – eller det vi har kalt 'prinsipiell' og 'lederstyrt' – har også noen utfordringer både når det gjelder demokrati og produktivitet.

Det vi kaller 'ledelsesstyrt' er den vanligste idealtypen. Ansatte har høy grad av innflytelse på egne arbeidsoppgaver, men har i liten grad tillitsvalgte med mulighet for å påvirke den mer overordnede arbeidsorganiseringen og hvordan innflytelsen fordeles.

Både individuell og representativ innflytelse henger, som vi har vist, sterkt sammen med ledelsesform: Åpenhet er positivt mens formalisme og kontroll er negativt for innflytelsen.

Ledelsesstyrt innflytelse er innflytelse på arbeidsgivers premisser. Andelen varierer mellom 27 (innflytelse organisering) og 48 prosent (innflytelse på arbeid). Uten støtte fra tillitsvalgte vil det være arbeidstakerens egne ressurser og posisjon som blir avgjørende ved eventuelle konflikter. Konfliktene individualiseres, og dette gjør det mer utfordrende å løse kollektive problemer. Ledelsesstyrt innflytelse handler om at den ansattes påvirkning ligger nærmere ansvar enn innflytelse basert på demokratiske prinsipper. Ansatte har små muligheter for å påvirke de overordnede beslutningene i virksomheten. Effekten på produktivitet kan først og fremst knyttes til innovasjon og produktjonsforbedringer. Ansatte må kunne prøve og feile utover sitt ansvarsområde dersom nyskaping skal finne sted.

Prinsipiell innflytelse har andre utfordringer. Uten ansatte med tilstrekkelig autonomi til egen meningsdannelse vil de tillitsvalgte måtte innta posisjoner overfor ledelsen basert på generelle prinsipper og interesser og i mindre grad de ansattes situasjon. 'Toppstyrt' kunne vært en annen betegnelse på denne innflytelsestypen. Innflytelsestypen svekker grunnlaget for det interne demokratiet i fagforeningen. Lite individuell innflytelse har konsekvenser for produktivitetsgevinstene. God bruk av ansattes kompetanse forutsetter at de ansatte får muligheten til å utfolde seg.

### **Stabilitet under endring**

I del 2 av rapporten viser vi utviklingen på noen sentrale områder. Vi finner ingen store endringer i perioden 2016-2022. Funn fra andre undersøkelser (Falkum mfl. 2009, Trygstad mfl. 2021) med

et lengre tidsspenn viser mye av det samme: Arbeidstakernes innflytelse holder seg i stor grad stabil.

Disse funnene gir grunn til ettertanke. For det første, i hvilken grad gjenspeiler dette metodiske utfordringer? Det er velkjent at svarprosenten i spørreundersøkelser har gått ned de siste årene (Johannessen et al. 2010). Videre fanger slike undersøkelser sjelden opp arbeidstakere fra de mest utsatte delene av arbeidslivet. I vårt utvalg finner vi som nevnt i avsnitt 1.9.1 en overrepresentasjon av fagforeningsmedlemmer og høyt utdannede. Dette gjør at vi står i fare for å *ikke fange opp* endringer som skjer. Mangel på endring i materiale kan være et resultat av at undersøkelsene beveger seg *lengre og lengre inn* i det etablerte arbeidslivet.

Også forholdet mellom ansvar og innflytelse er viktig. Det er utfordrende å skille mellom demokratisk innflytelse og lederstyrt ansvar med en kvantitativ tilnærming. Hvorvidt resultatene våre skyldes en overgang fra innflytelse til ansvar, er et svært viktig spørsmål. Vi finner at innflytelsen på arbeid er stabil, men vi finner også at hver femte arbeidstaker rapporterer om lavere innflytelse på saker som er viktig for dem. Disse svarene støtter opp om en hypotese om noen av svarene nok må forståes som ansvar for arbeidsoppgaver og -utførelse og ikke som demokratisk innflytelse.

På den andre siden – og med en institusjonell tilnærming – er viktige sider ved den norske mikromodellen 'en selvfølge' i norsk arbeidsliv, folk skal behandles skikkelig og ha mulighet til å påvirke arbeidet sitt. Institusjoner endrer seg sakte, men i et mer normativt perspektiv er stabilitet en utfordring. Engelstad mfl. (2003) peker på at demokrati også handler om endring og kamp for nye rettigheter og at et bedriftsdemokrati som ikke utvikler seg egentlig går tilbake.

Hvor stor utfordring stabiliteten er handler om hvilke ambisjoner man har for ansattes medbestemmelse og medvirkning. Ambisjonene må forståes i lys av det normative grunnlaget for ordningene: produktivitet og demokrati.

## **Del 2: Utviklingen i noen sentrale tema**



# 1 Medbestemmelse 2016 til 2022

Medbestemmelsesbarometeret startet opp i 2016 og siden har AFI gjennomført syv spørreundersøkelser blant et representativt utvalg av norske arbeidstakere. I denne delen bruker vi resultatene fra 2016, 2018, 2020 og 2022 for å vise utviklingen på noen sentrale områder.

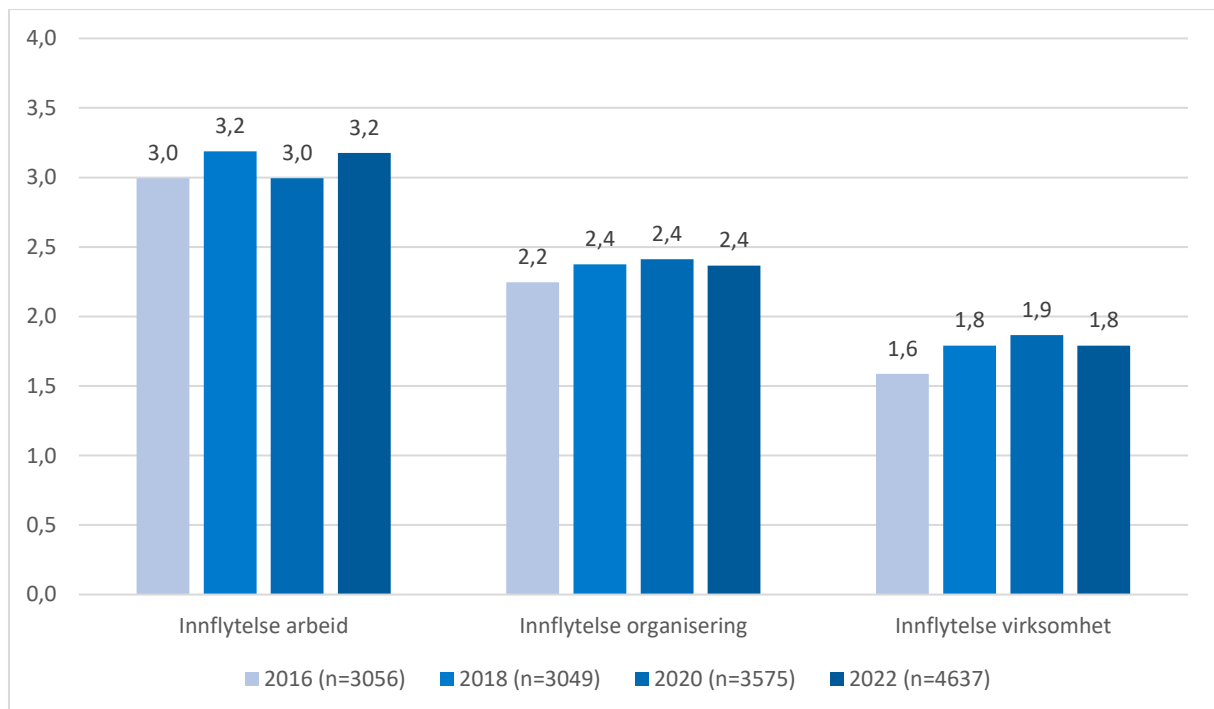
Vi har valgt ut innflytelse, ledelse, organisatorisk klarhet og forholdet mellom ledelse og ansatte. Når det gjelder inndeling i sektor tar vi her utgangspunkt i Kantar sin panelvariabel som har vært med i undersøkelsene sin 2018 og ikke den firdelte sektorinndelingen som benyttes i del 1.

Som nevnt innledningsvis, er denne delen kort og deskriptiv og det er ikke gjennomført noen ytterlige analyser. Bare signifikante forskjeller blir kommentert. I analysen av slike tidsserier må man ta hensyn til at spørreskjemaet er endret fra år til år og at dette kan påvirke svarene. Spørsmålsstillingen er den samme.

## 1.1 Ansattes innflytelse

Kunnskap om arbeidstakernes innflytelse er kjernen i Medbestemmelsesbarometeret. Innflytelse måles på tre nivåer: innflytelse på egen arbeidssituasjon, innflytelse på arbeidsorganiseringen og innflytelse på virksomhetsnivå. Variablene bak de tre innflytelsesindeksene ble presentert i kapittel 2. Figur 1-1 viser utviklingen på de tre nivåene for innflytelse.

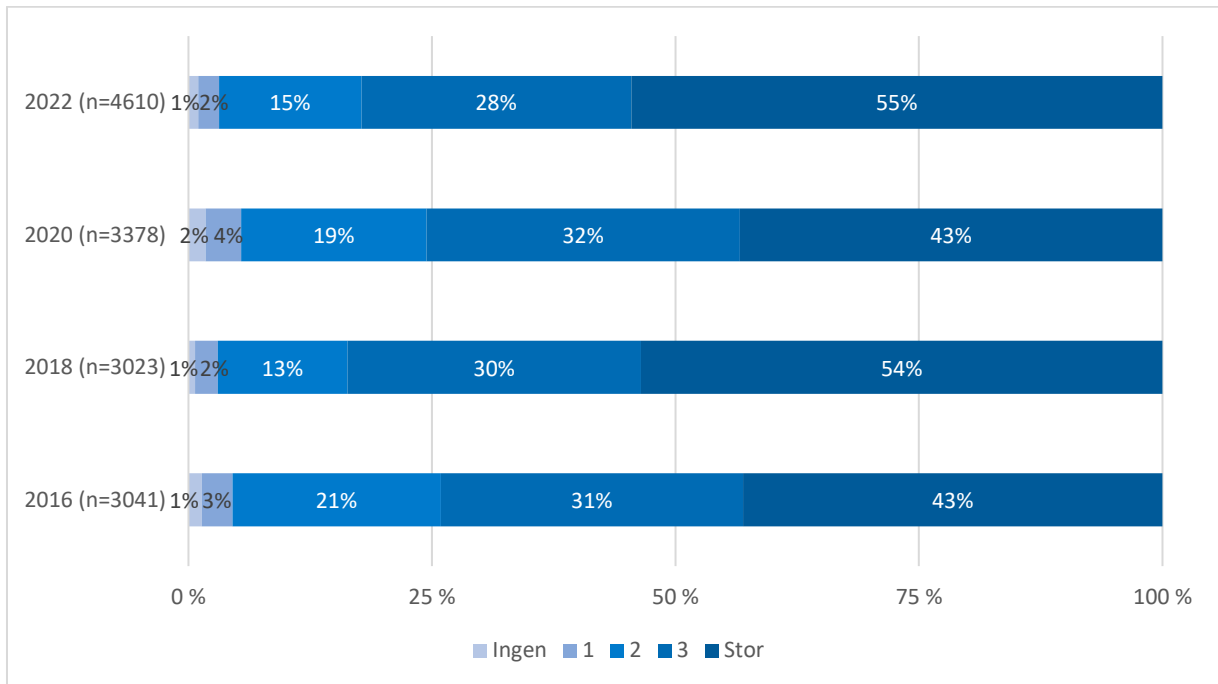
**Figur 1-1: Individuell innflytelse på tre nivåer. Gjennomsnitt 2016-2022. 0=ingen, 4=stor.**



Funnene tyder på at ansattes innflytelse i stor grad er stabil. I 2016 var gjennomsnittet for innflytelse på egen arbeidssituasjon 3,0 og i 2020 3,2. Innflytelse på organiseringen har gått fra 2,2 i 2016 til 2,4 i 2020, mens innflytelse på beslutninger som omhandler hele virksomheten har gått fra 1,6 i 2016 til 1,7 i 2022. Figuren viser altså to ting: Innflytelsen på de tre nivåene endrer seg lite over tid og det samme gjelder forskjellene mellom de ulike nivåene.

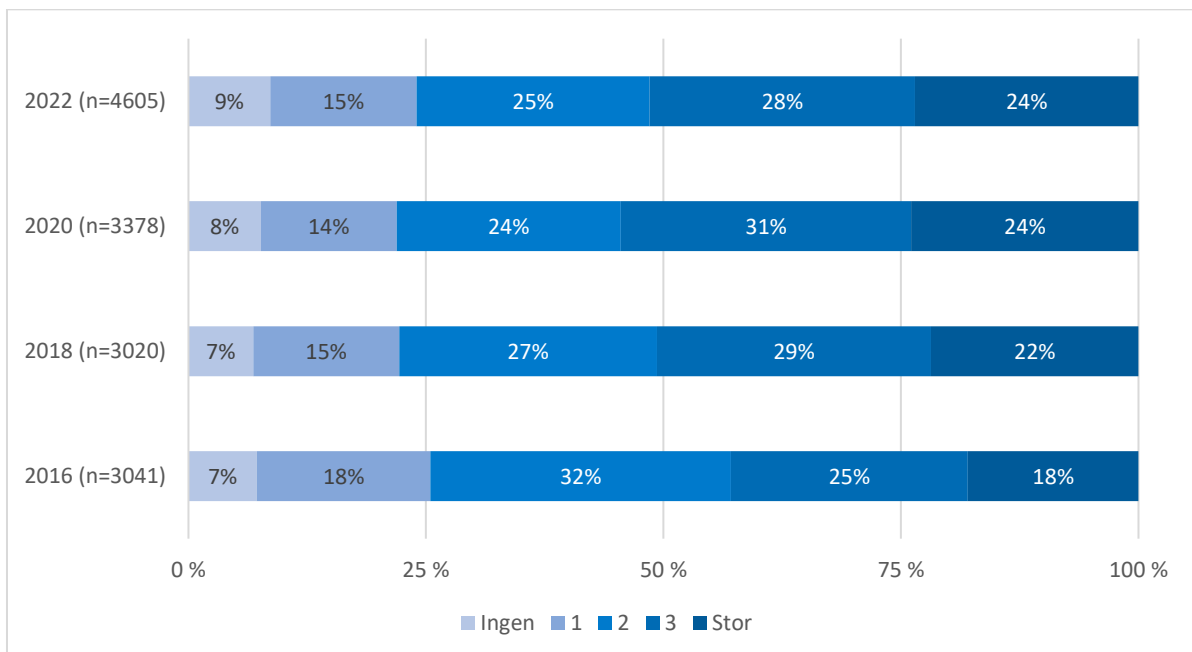
Men, gjennomsnittsmål kan skjule mye interessant informasjon. I figur 1.2-1.4 viser vi hvordan respondentene fordeler seg på svarskalaen. Hensikten er se på hvor stor del av arbeidstakerne som oppfatter sin innflytelse som stor eller liten.

**Figur 1-2: Innflytelse på arbeid. Svarfordeling 2016-2018.**



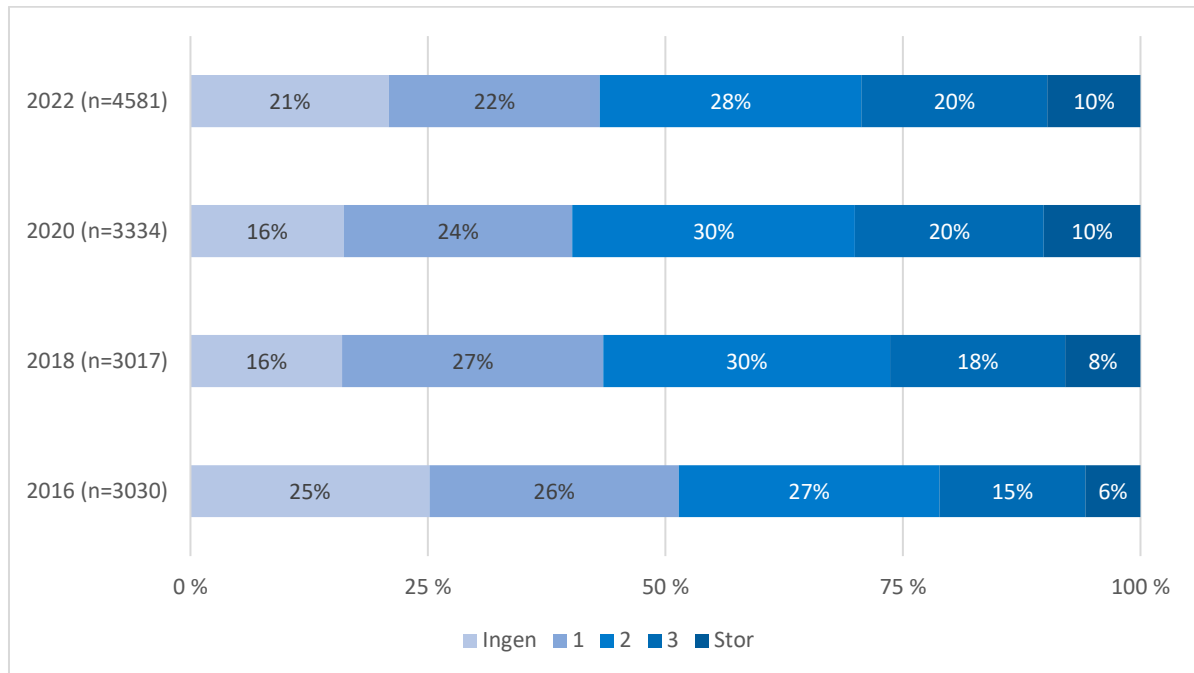
Andelen som svarer at de har stor grad av innflytelse på eget arbeid varierer fra 43 prosent i 2016 til 55 prosent i 2022. Andelen som svarer at de har liten eller ingen innflytelse holder seg stabilt lavt, fra totalt 4 prosent i 2016 til 3 prosent i 2022.

**Figur 1-3: Innflytelse på organisering. Svarfordeling 2016-2022.**



I 2016 svarte 18 prosent 'stor innflytelse', mens andelen i 2022 var på 24 prosent. Andelen som svarer at de ikke har noe innflytelse på organisering varierer fra 7 prosent i 2016 til 9 prosent i 2022.

**Figur 1-4: Innflytelse på virksomhet. Svarfordeling 2016-2022.**

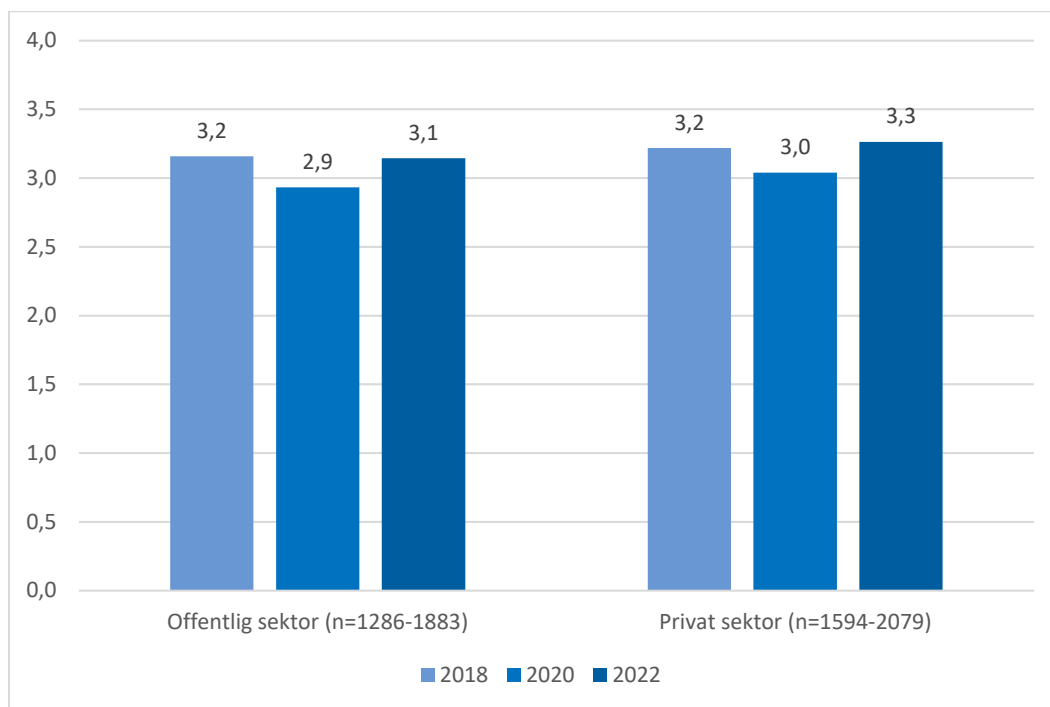


Når det gjelder innflytelse på virksomhetsplan er det grunn til å fremheve at det har vært en liten økning i innflytelsen. I 2016 svarte 21 prosent at de hadde nokså eller stor innflytelse, mens andelen i 2022 var på 30 prosent. Andelen som svarer at de har ingen eller lite innflytelse har sunket fra 51 prosent i 2016 til 43 prosent i 2022.

### Innflytelse og sektor

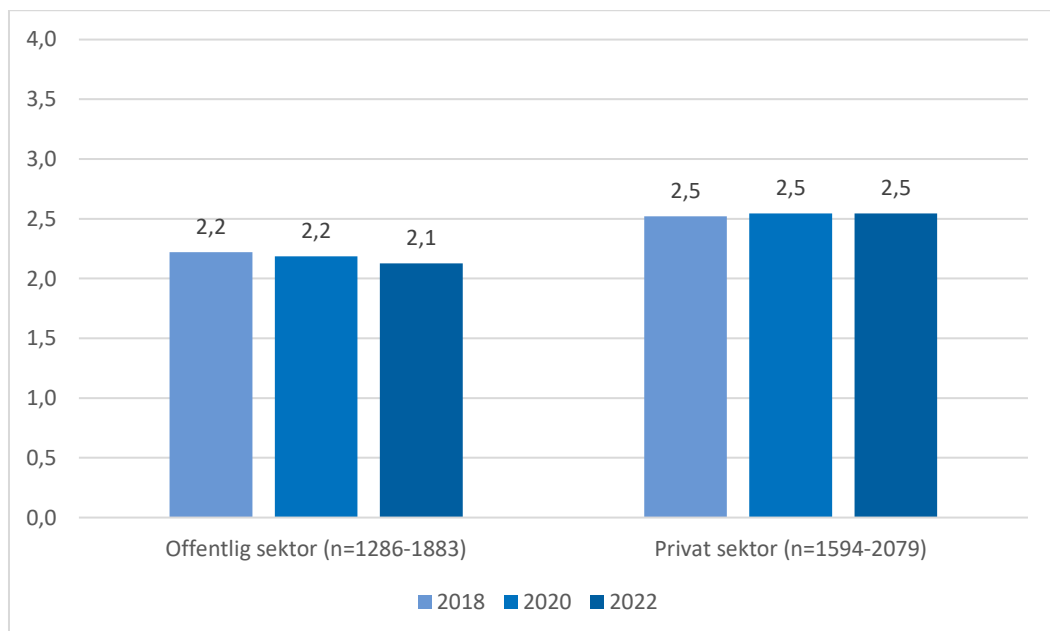
Gjennomsnittstallene i figur 1-1 skjuler altså i liten grad endringer i hvordan respondentene oppfatter sin situasjon. Det har vært få endringer i graden av innflytelse selv om vi finner noe variasjon fra år til år. Vi har imidlertid også sett på offentlig og privat sektor hver for seg. Her brukes som nevnt en annen sektorvariabel enn i resten av rapporten. Denne variabelen hadde opprinnelig tre kategorier: offentlig sektor, offentlig eid selskap og privat sektor. Vi har inkludert de offentlig eide selskapene i offentlig sektor slik at variabelen blir todelt. Variabelen var ikke en del av materialet i 2016 og analysene dekker derfor bare perioden 2018-2022.

**Figur 1-5: Innflytelse på arbeid. Gjennomsnitt per sektor 2018-2022. 0=ingen, 4=stor.**



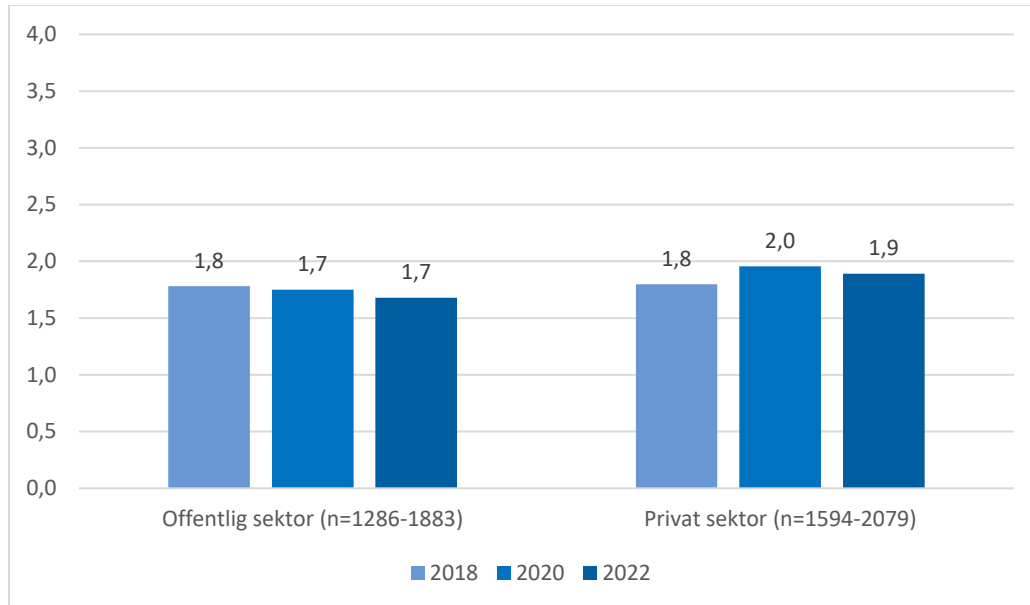
Arbeidstakernes innflytelse på eget arbeid er høy både i offentlig og privat sektor. Vi finner det samme mønsteret begge steder: Innflytelsen gikk noe ned i 2020, men økte igjen i 2022.

**Figur 1-6: Innflytelse på organisering. Gjennomsnitt per sektor 2018-2022. 0=ingen, 4=stor.**



Når det gjelder innflytelse på organisering ser vi at privat sektor ligger litt høyere enn offentlig sektor. Denne forskjellen har holdt seg stabil over hele perioden.

Figur 1-7: Innflytelse på virksomhet. Gjennomsnitt per sektor 2018-2022. 0=ingen, 4=stor.



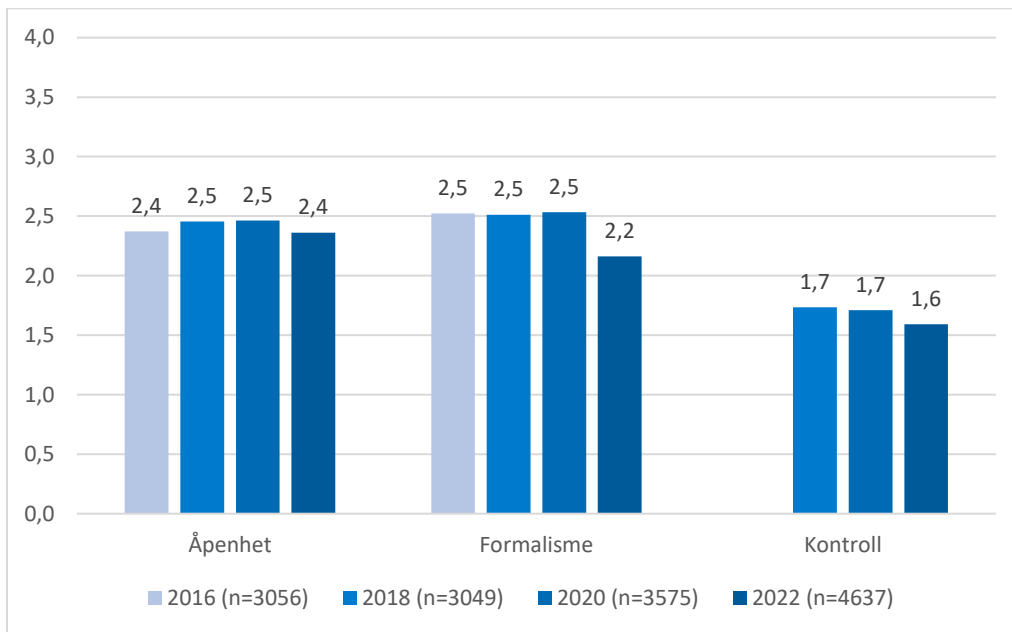
Offentlig sektor ligger også noe lavere når det gjelder innflytelse på virksomhetsplan, men forskjellen er ikke stor. Alt i alt er det likevel verdt å merke seg at privat sektor gjennomgående ligger litt over offentlig sektor på alle tre former for innflytelse som måles.

Resultatene våre er i tråd med tidligere forskning som viser at arbeidstakernes innflytelse er svært stabil i Norge (Trygstad mfl., 2021, Falkum mfl., 2009). Det er bare når det gjelder innflytelse på eget arbeid at vi finner endring som er av betydning: Det synes å være et lite fall i innflytelsen i 2020. Dette kan være en korona-effekt, men det har vi lite mulighet til å undersøke.

## 1.2 Ledelse 2016 til 2022

Tidligere har medbestemmelsesbarometeret operert med fire styrings- og ledelsesformer. I årets barometer har vi valgt å redusere inndelingen fra fire til tre. *Åpenhet* er karakterisert ved en samarbeidsorientert ledelse som er åpen for kritikk og innspill fra de ansatte, *formalisme* er knyttet til byråkratisering og toppstyre, mens en *kontrollorientert* ledelse er opptatt av å kontrollere ansattes adferd og holdninger og er lite åpen for kritikk. Alle formene for ledelse kan opptre i samme virksomhet og det er altså ikke slik at ledelsen i en virksomhet enten er åpen eller kontrollorientert. Eksempelvis finner vi en sterk positiv sammenheng mellom formalisme og kontroll, eller med andre ord: Dersom en respondent svarer at hen er enig i at ledelsen er formalistisk er det stor sjanse for at vedkommende også er enig i at ledelsen er kontrollorientert. Hvilke variabler som inngår i indeksene ble presentert i kapittel 2.

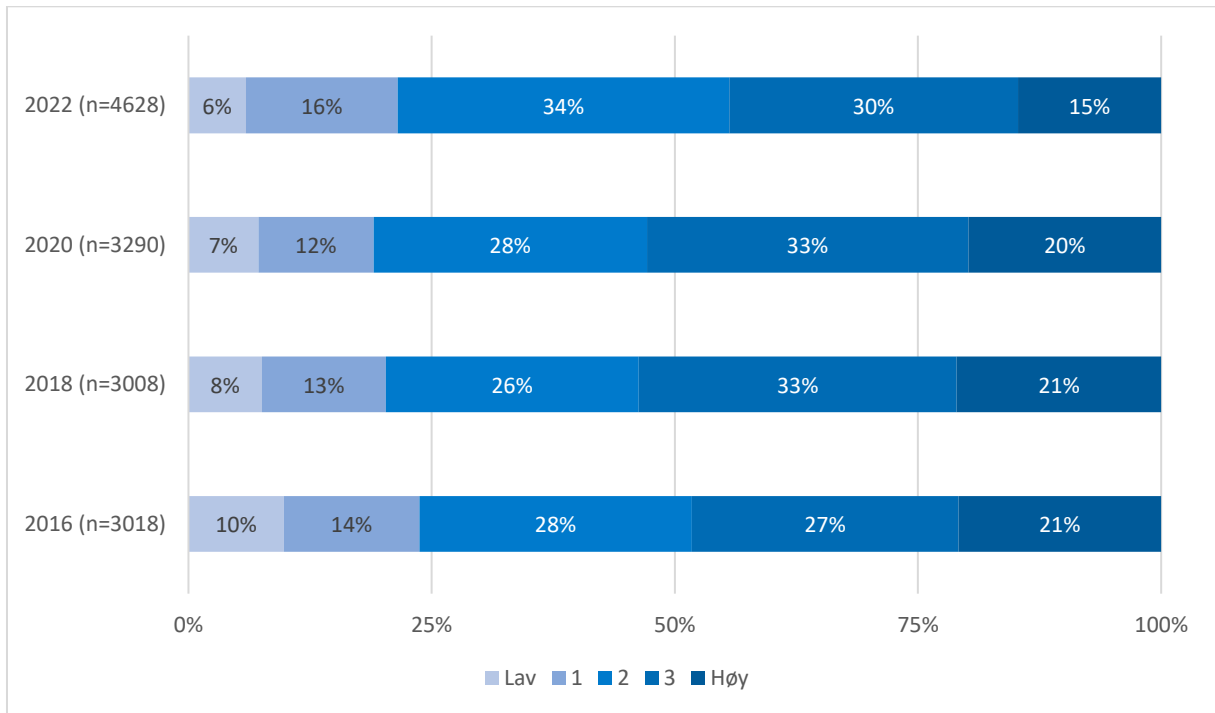
Figuren viser utviklingen i respondentenes oppfatning av ledelsen.

**Figur 1-8: Ledelses- og styringsformene. Gjennomsnitt 2016-2022. 0=Lav, 4=Høy.**

Høy verdi på indeksen tilsier at ledelses- og styringsformen i stor grad er til stede. Figuren viser dermed at det er åpenhet og formalisme som er de ledelsesformene som i størst grad preger norske arbeidsplasser. Gjennomsnittstallene holder seg i hovedsak stabile, men vi finner en liten nedgang når det gjelder formalisme mellom 2020 og 2022. Dette kan igjen skyldes pandemien og at enkelte rutiner kan ha blitt tilsidesatt i en travel pandemitid. Når det gjelder kontroll har vi bare data for perioden 2018-2022 og endringene har vært minimale.

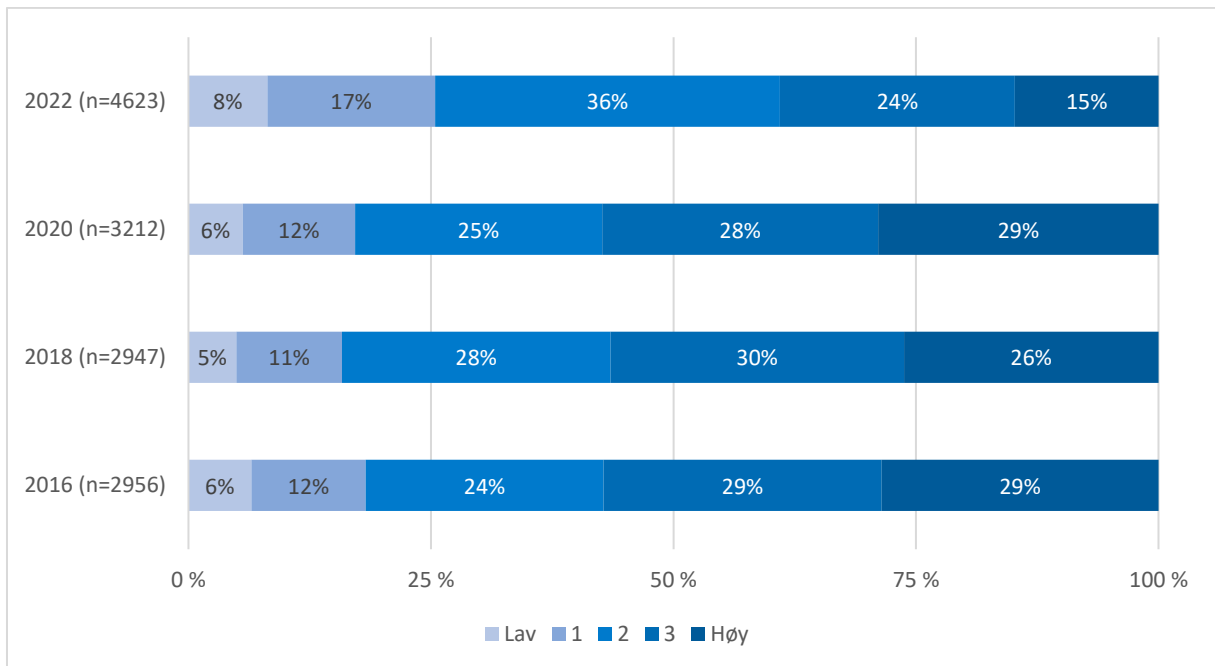
Under viser vi fordelingen på svarskalaene for de tre ledelses- og styringsformene. Hensikten er som med innflytelse å gi et bilde av hvor mange arbeidstakere som dekkes av de ulike formene.

**Figur 1-9: Åpenhet. Svarfordeling 2016-2022.**



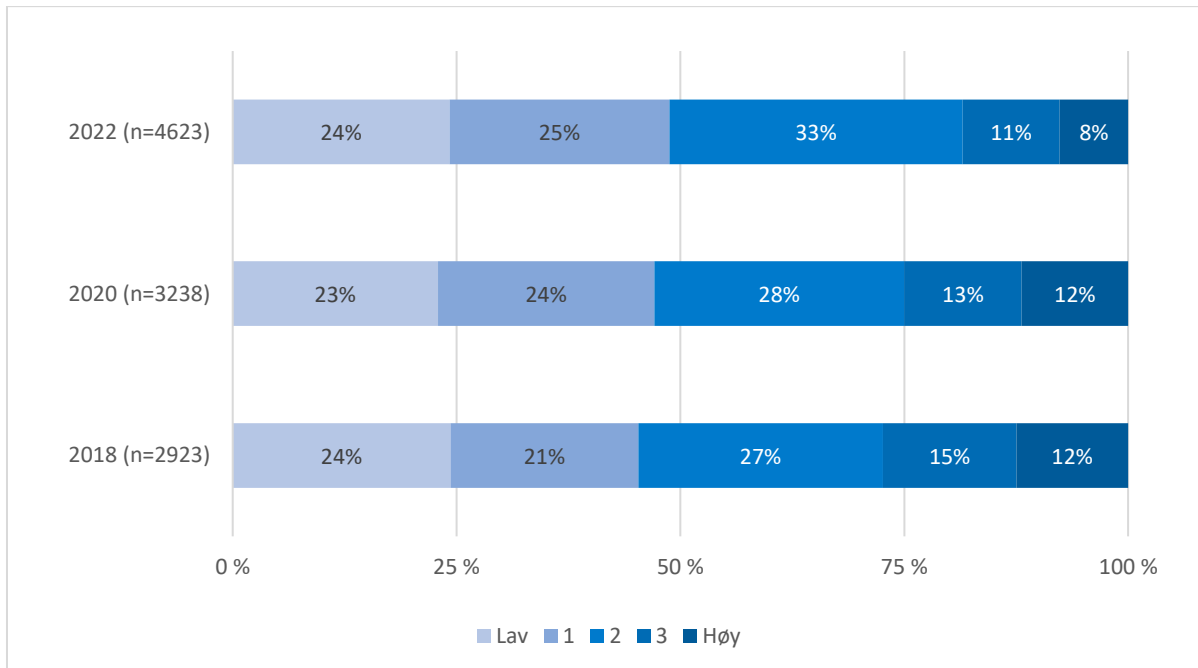
Andelene er i hovedsak stabile i perioden, men vi ser en nedgang fra 21 prosent i 2016 til 15 prosent i 2022 når det gjelder respondenter som skårer høyest på indeksen åpenhet. Andel som opplever lav grad av åpenhet har sunket fra 10 prosent i 2016 til 6 prosent i 2022.

**Figur 1-10: Formalisme. Svarfordeling 2016-2022.**



Andelen som svare at ledelsen er preget av formalisme holder seg stabil i perioden 2016 til 2020 (mellom 29 og 26 prosent), mens vi finner en klart nedgang mellom 2020 og 2022. I 2022 er andelen 15 prosent.

**Figur 1-11: Kontroll. Svarfordeling 2018-2022.**



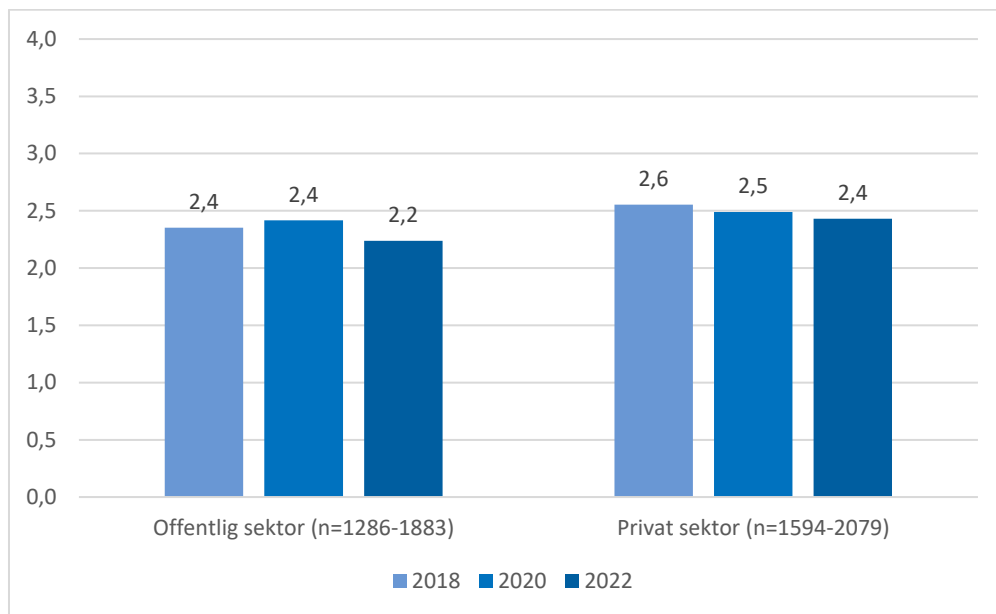
Også når det gjelder kontroll finner vi tegn til en nedgang, men ikke like markert som når det gjelder formalisme. I 2018 var andelen som endte på nokså og svært høy 27 prosent, mens andelen i 2022 er 19 prosent. Andelen som i lav grad dekkes av denne ledelses- og styringsformen er stabil på om lag en fjerdedel.



## Ledelse og sektor

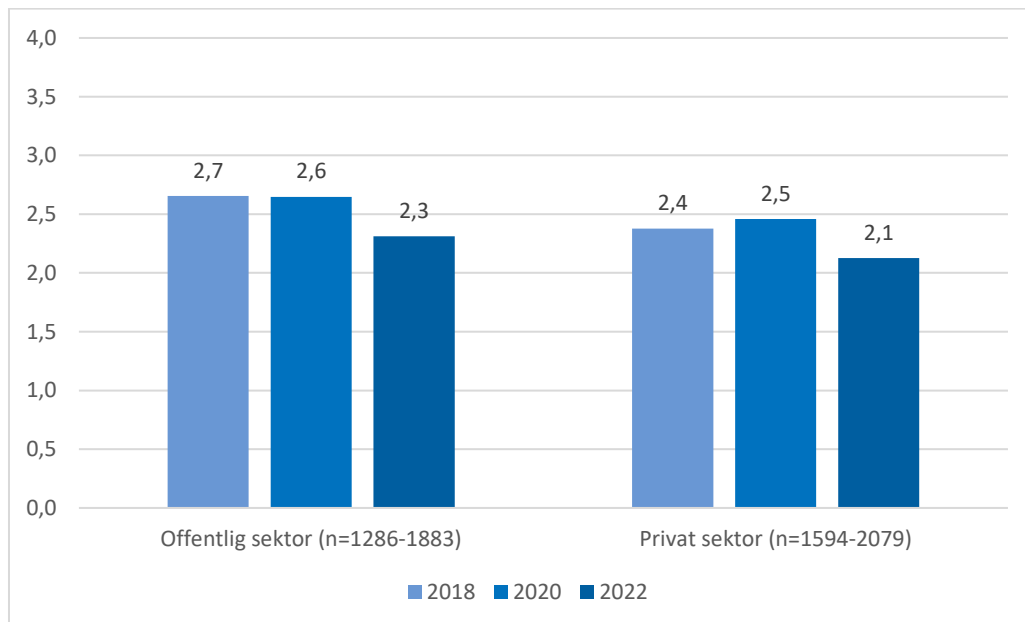
De tre neste figurene viser utviklingen i offentlig og privat sektor.

**Figur 1-12: Åpenhet. Gjennomsnitt per sektor 2018-2022. 0=Lav, 4=Høy.**

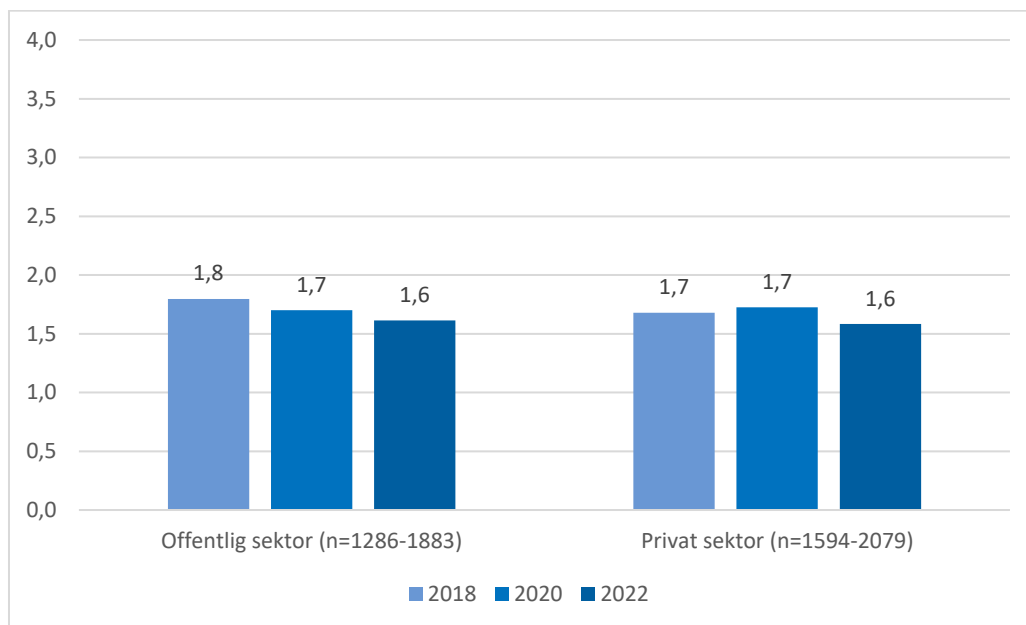


I all hovedsak er utbredelsen av åpenhet den samme i offentlig og privat sektor og det samme utbredelsen over tid.

**Figur 1-13: Formalisme. Gjennomsnitt per sektor 2018-2022. 0=Lav, 4=Høy.**



Vi finner en nedgang i bruken av formalisme i begge sektorer mellom 2020 og 2022. Forskjellen mellom sektorene er liten.

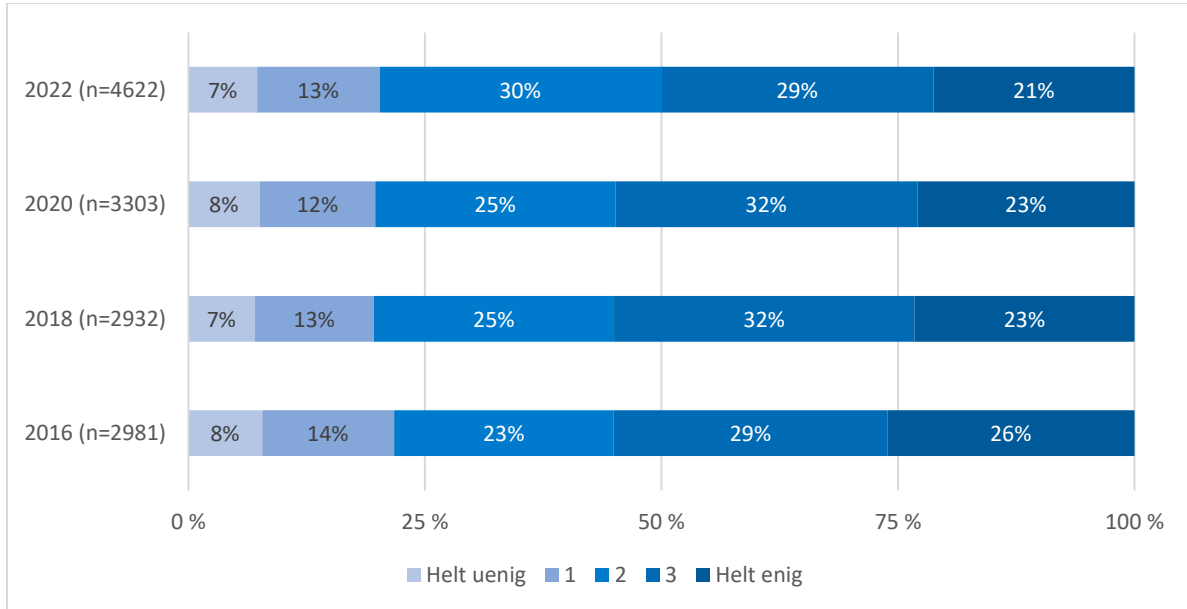
**Figur 1-14: Kontroll. Gjennomsnitt per sektor 2018-2022. 0=Lav, 4=Høy.**

Også når det gjelder kontroll finner vi stort samsvar mellom svarene fra ansatte i privat og i offentlig sektor.

## 1.3 Forholdet mellom ledere og ansatte

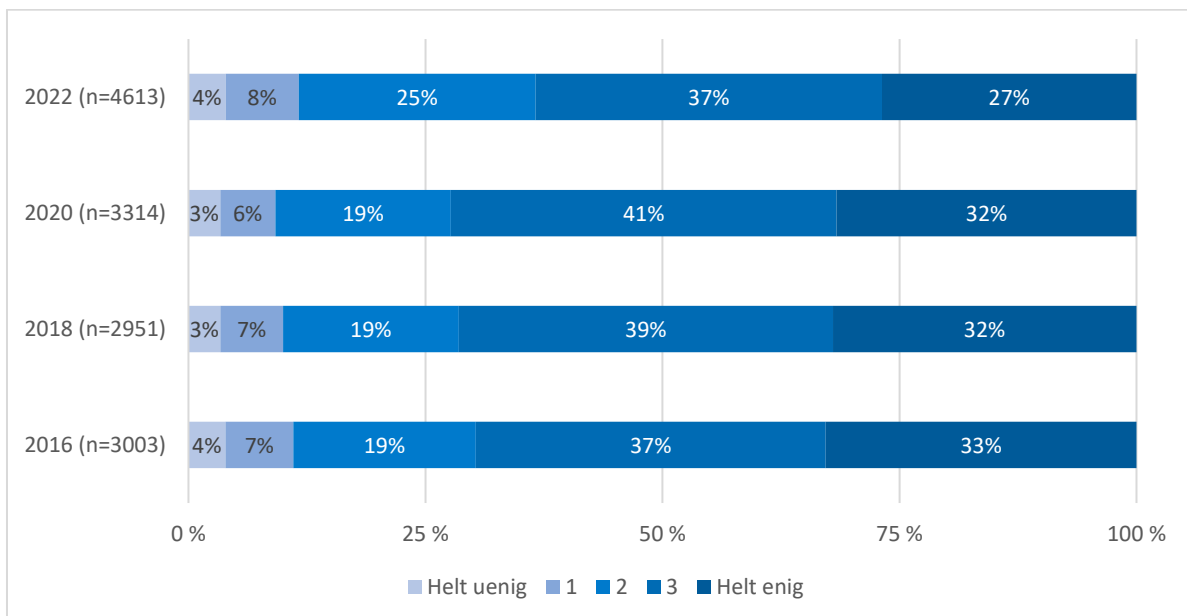
I alle fire undersøkelsene (2016-2022) har vi stilt spørsmål knyttet til forholdet mellom ansatte og ledelsen og om økende toppstyring og byråkratisering. Resultatene er gitt i figur 1-15 til 1-18.

**Figur 1-15: Forholdet mellom toppledelsen og ansatte er godt – Er du enig/uenig i disse påstandene om arbeidsplassen din? Svarfordeling 2016-2022.**



Figur 1-15 viser at 21 prosent av respondentene i 2022 er helt enige i at forholdet mellom toppledelsen og ansatte er godt. I 2016 var andelen 26 prosent. Samtidig har andelen som svarer at de er uenige i påstanden holdt seg stabil i perioden.

**Figur 1-16: Forholdet mellom mellomledere og ansatte er godt – Er du enig/uenig i disse påstandene om arbeidsplassen din? Svarfordeling 2016-2022.**

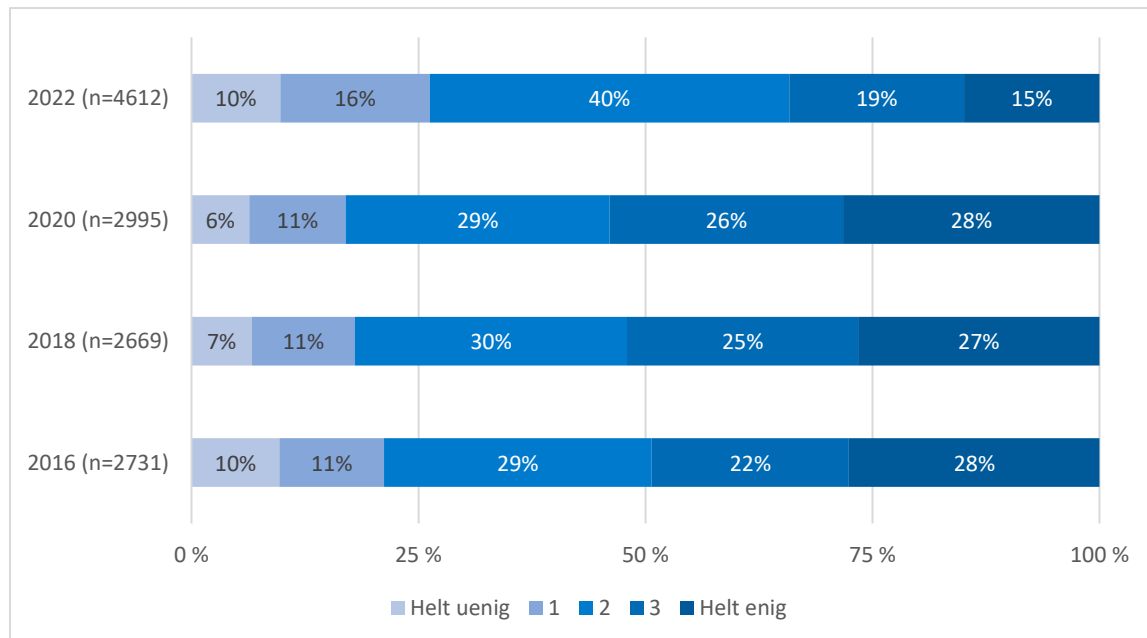


Også når det gjelder forholdet mellom mellomledelse og ansatte finner vi en nedgang i andelen som enig og helt enig. I 2016 var 70 prosent helt enige i påstanden, mens andelen i 2022 var 64 prosent.

Det er altså tegn til at forholdet mellom ledere og ansatte er blitt noe dårligere de siste årene. Vi har også sett på om det er forskjeller mellom offentlig og privat sektor (ikke vist). Analysen viser det samme mønsteret i begge sektorene; at forholdet er blitt litt dårligere både til toppledelse og mellomledelse

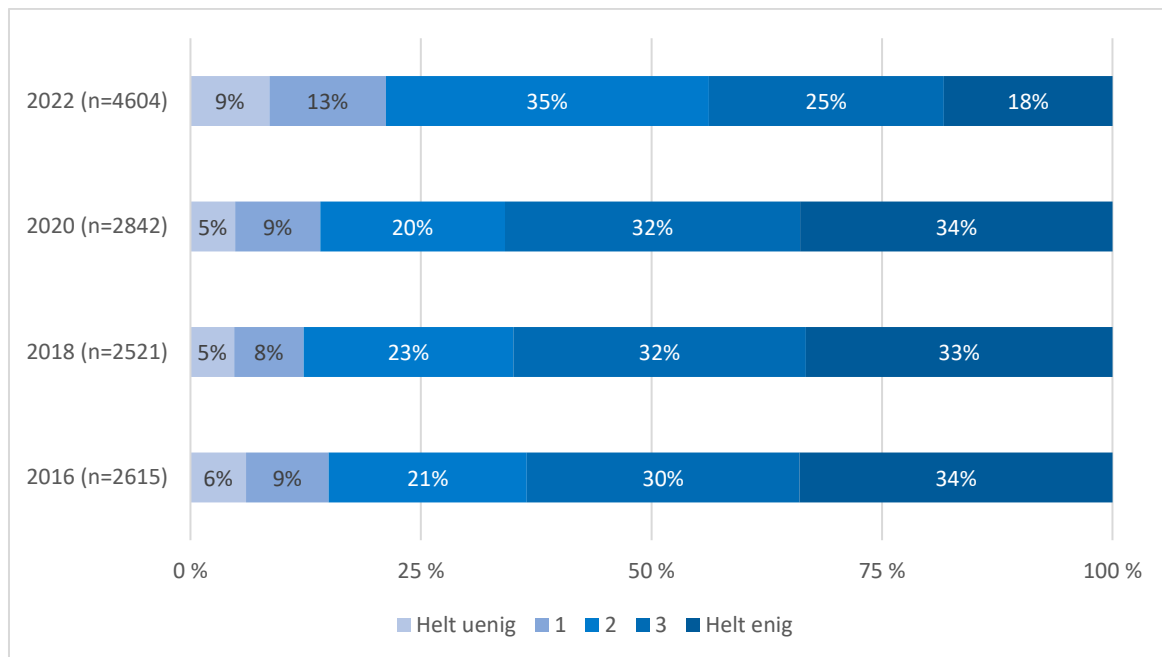
Er så norsk arbeidsliv blitt mer toppstyrt og byråkratisk i den perioden som Medbestemmelsesbarometeret dekker?

**Figur 1-17: Toppledelsen får stadig mer makt – Er du enig/uenig i disse påstandene om ledelse i virksomheten der du jobber? Svarfordeling 2016-2022.**



I 2016 svarte 28 prosent at de var helt enige i at toppledelsen stadig får mer makt. I 2022 hadde andelen sunket til 15 prosent. Hele nedgangen har skjedd mellom 2020 og 2022.

**Figur 1-18: Lederrollen har blitt mer byråkratisk det siste tiåret – Er du enig/uenig i disse påstandene om ledelse i virksomheten der du jobber? Svarfordeling 2016-2022.**



Også når det gjelder spørsmålet om hvorvidt ledelsen er blitt mer byråkratisk finner vi en klar endring mellom 2020 og 2022 – fra at 34 prosent er helt enige i påstanden til at bare 18 prosent er helt enige.

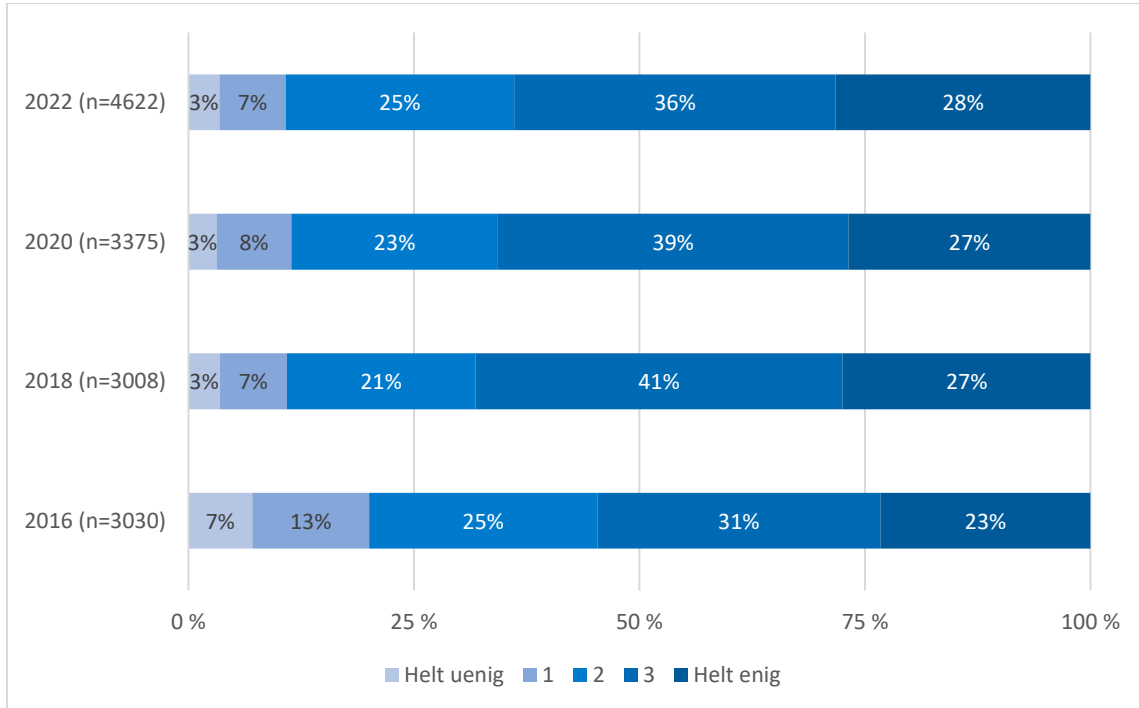
Vi finner ingen tegn til at nedgangen mellom 2020 og 2022 skyldes at noe har skjedd i en av sektorene. I hele perioden er det noe flere offentlig ansatte enn ansatte i privat sektor som er enige i påstandene om mer toppstyring og byråkratisering (ikke vist). Forskjellen mellom svar fra ansatte i privat og offentlig sektor endrer seg lite over tid. Det er mulig at svarene gjenspeiler erfaringer fra pandemien, altså at behovet for raske endringer har ført til at virksomhetene oppfattes som mindre byråkratiske og toppstyrte.

Alt i alt finner vi altså tegn til at noe har skjedd med forholdet mellom ledelse og ansatte fra 2020 til 2022. Det har blitt litt mindre toppstyring og byråkratisering samtidig som vi ser tegn til at forholdet mellom ledere og ansatte er blitt noe dårligere.

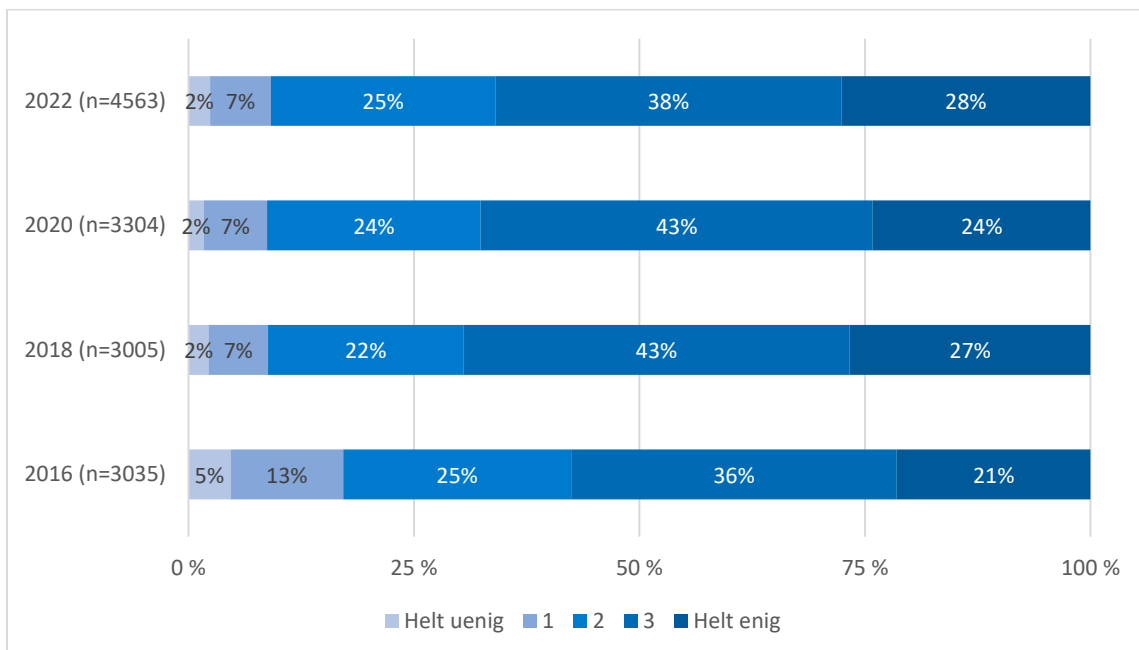
## 1.4 Organisatorisk klarhet

Organisatorisk klarhet er et uttrykk for hvor godt organisert en virksomhet er, og fire spørsmål har vært med i alle undersøkelsene siden 2016. Spørsmålene er knyttet til fordeling av ansvar, oppgaver, myndighet og informasjon.

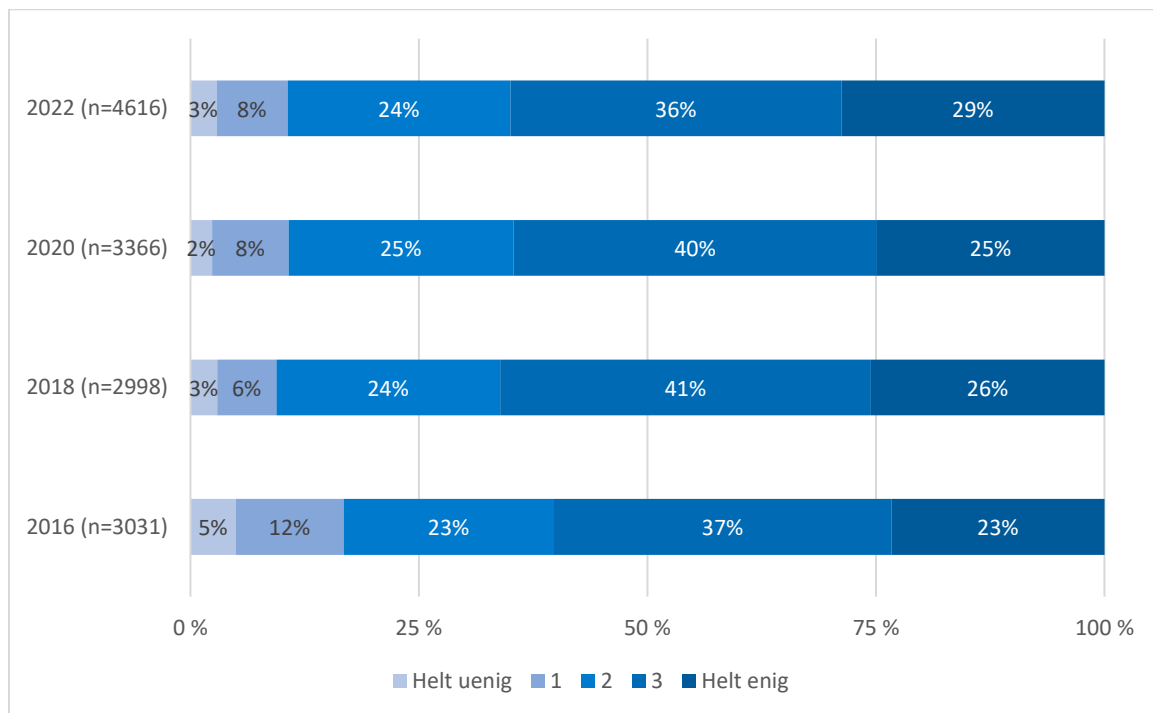
**Figur 1-19: Det er helt klart hvem som har ansvar for hva – Er du enig eller uenig i disse påstandene om organiseringen på arbeidsplassen din? Svarfordeling 2016-2022.**



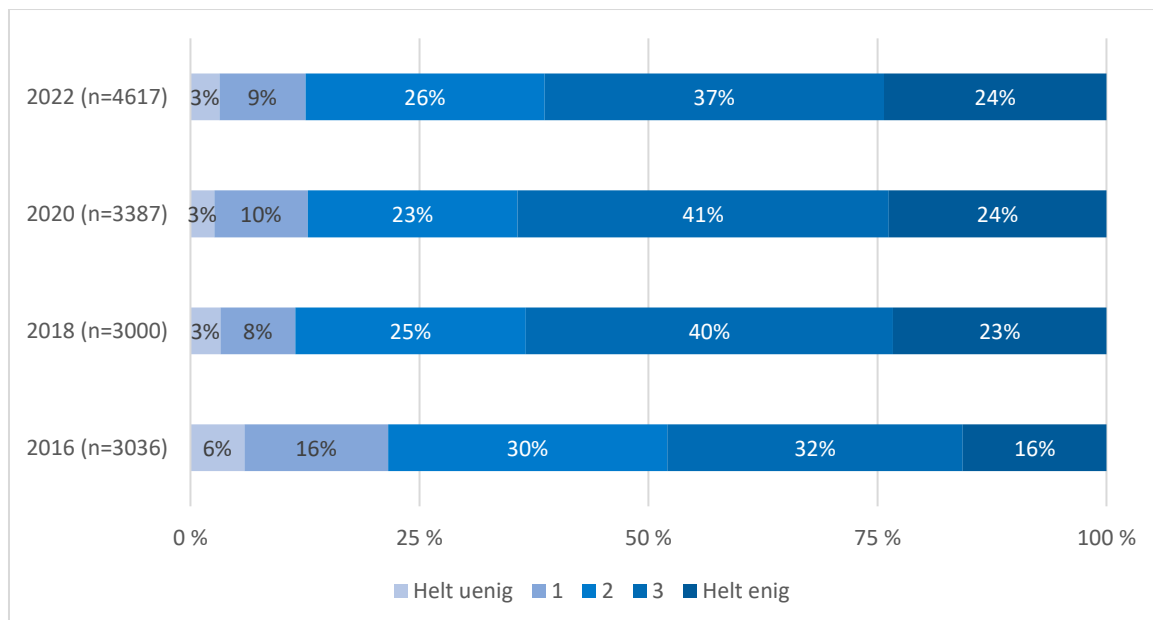
**Figur 1-20: Det er helt klart hvem som skal utføre hvilke oppgaver – Er du enig eller uenig i disse påstandene om organiseringen på arbeidsplassen din? Svarfordeling 2016-2022.**



**Figur 1-21: Det er helt klart hvem som skal ta avgjørelser i ulike saker– Er du enig eller uenig i disse påstandene om organiseringen på arbeidsplassen din? Svarfordeling 2016-2022.**



**Figur 1-22: Vi får den informasjonen vi trenger for å gjøre jobben – Er du enig eller uenig i disse påstandene om organiseringen på arbeidsplassen din? Svarfordeling 2016-2022.**



I all hovedsak viser alle de fire figurene (1-19 til 1-22 et stabilt bilde, men vi finner noen tegn til at klarheten har økt i perioden. Eksempelvis sa 23 prosent seg helt enige i at ansvarsfordelingen var klar i 2016, mens andelen i 2022 var på 28 prosent. Størst endring finner vi når det gjelder

spørsmålet om arbeidstakerne får den informasjonen de trenger for å gjøre jobben. I 2016 var 16 prosent helt enige i påstanden, mens andelen har økt til 24 prosent i 2022.

Ansatte i privat sektor er gjennomgående litt mer positive, eller litt mer enige i påstandene, enn ansatte i offentlig sektor (ikke vist).



## Referanser

Alsos, K. og Trygstad S.C (2022) Do participation structures affect workers' voice? In Economic and industrial democracy 1-22. DOI: 10.1177/0143831X221076178

Acemoglu, D. og Restrepo, P. (2019). Automation and New Tasks: How Technology Displaces and Reinstates Labor. *Journal of Economic Perspectives*. Vol. 33 (2), 3–30.

Bie-Drivdal, A. (2021). Fagorganisering som strategi for profesjonsfaglig innflytelse på arbeidsplassen. OsloMet Avhandling 2021 nr 38.

Bergh, T. 1994, Medbestemmelse som etterkrigshistorisk forskningsfelt. LO-notat 91/44.

Berger, S 2019, Chapter 1 Introduction, I Berger, S, L. Pries & M. Wannöffel (2019), *The Palgrave Handbook of Workers participation at plant level*. Palgrave.

Bergsli, A.T. 2020 Knoppskyting etter ti års spiring for grønne tariffavtaler. [Knoppskyting etter ti års spiring for grønne tariffavtaler \(unio.no\)](https://www.unio.no)

Currie, D., T. Gormley, B. Roche & Teague, P. (2016). The management of workplace conflict: Contrasting pathways in the HRM literature. *International Journal of Management Reviews*. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12107>

Drange, I, E.Falum og C.T. Watne (2020), *Styring, ledelse og tillit*. Medbestemmelsesbarometeret 2020. AFI/OsloMet.

Egerdahl, Å. (red 2019), *HR-boka*. Oslo: Gyldendal

Engelstad, F., A.E. Storvik, J. Svalund & I.M. Hagen (2003), *Makt og demokrati i arbeidslivet*. Oslo: Gyldendal Akademiske (Makt- og demokratiutredningen)

Falkum, E. (2020) *Makt og opposisjon i arbeidslivet. Maktforsknyninger fra 1900 til 2020*. Cappelen Damm.

Engelstad, F red (1999), *Om makt. Teori og kritikk*. Oslo: Ad Notam Gyldendal.

Falkum, E., I.M. Hagen & S.C. Trygstad (2009), *Bedriftsdemokratiets tilstand. Medbestemmelse, medvirkning og innflytelse i 2009*. Fafo-rapport 2009:35

Falkum, E (2008), *Makt og opposisjon i norsk arbeidsliv*. Dr. phil, UiO. Fafo-rapport 2008:31.

Freeman, R. B. og J. L. Medoff (1984). *What do Unions Do?* Basic Books, New York.

Friberg, J. H. (2016) *Arbeidsmigrasjon. Hva vet vi om konsekvensene for norsk arbeidsliv, samfunn og økonomi?* Fafo-rapport 2016:02

Hagen, I.M. & E. Svarstad (2021), *Ansattes styrerepresentasjon i privat sektor*. Fafo-notat 2021:07.

Hagen, I.M & J.O. Bjergene (red. 2020), *Grønne tariffavtaler*. Gyldendal.

Hagen, I.M, Å.A. Seip & J. Svalund (2020), *Hovedavtalen i staten – et godt virkemiddel for samarbeid, medbestemmelse og utvikling?* Fafo-rapport 2020:28.

Hagen, I.M & S.M.N. Oppegaard (2020), *Partssamarbeid og digital omstilling*. Fafo-rapport: 2020:07.

Hagen, I.M., D. Olberg & K. Neergaard (2017), *De offentlige tariffområder - endring og praktisering*. Fafo-rapport 2017:15.

- Hagen, I.M (2016), *En verden i endring – hva betyr det for Akademikerne?* Fafo-notat 2016:04.
- Hagen, I.M. (2015), *Sidespor – den demokratiske bedriftsforsamling*. Fafo-rapport 2015:34
- Hagen, I.M. (2010), 'Det mektige mindretallet. Ansatterrepresentasjon i styret mellom Corporate Governance og Industrial Relations'. *PhD, UiO*. Fafo-rapport 2010:02.
- Hagen, I.M. & S.C. Trygstad (2009), 'Local flexicurity: resolving the conflict between direct and representative participation.' I *Transfer* 3-4/2009. Brussel: ETUI
- Heiret, J. O.Korsnes, K. Vennesland og Ø. Bjørnson (2003), *Arbeidsliv, historie og samfunn. Norske arbeidslivsrelasjoner i et historisk, sosiologisk og arbeidsrettslig perspektiv*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hernes, G. (2006), *Den norske mikromodellen. Virksomhetsstyring, partssamarbeid og sosial kapital*. Fafo-notat 2006:25.
- Hvid, H. & E. Falkum (2018) *Work and Wellbeing in the Nordic Countries. Critical Perspectives on the World's Best Working Lives*. Routhledge.
- Jacobsen, D. I og J. Thorsvik (2019), *Hvordan organisasjoner fungerer*. Adlibris
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte, and Line Christoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utg. Oslo: Abstrakt
- Jordfald, B. og D. Olberg (2001), *Avtaleendringer og endringer i arbeidsgiverorganisering – noen illustrasjoner og mekanismer*. Fafo-notat 2001:15
- Levin, M og T. Nilssen, J.E. Tavn og L. Øyum (2012), *Demokrati i arbeidslivet*. Adlibris
- Nergaard, K (2020), *Organisasjonsgrader, tariffavtaledekning og arbeidskonflikter 2018/2019*. Fafo-notat 2020:12
- NOU 2021:19, *Den norske modellen og fremtidens arbeidsliv — Utredning om tilknytningsformer og virksomhetsorganisering*. Arbeids- og sosialdepartementet
- NOU 2010: 01, *Medvirkning og medbestemmelse i arbeidslivet*. Arbeidsdepartementet.
- NOU 1985:01, *Videreutvikling av bedriftsdemokratiet*. Arbeidsdepartementet.
- OECD (2019) *Negotiating Our Way Up: Collective Bargaining in a Changing World of Work*. OECD
- PWC. (2018). *Lederutfordringer i digitale omstillingsprosesser*. PWC. KS FoU Prosjekt nr. 17403100 Mars 2018. Oslo: PWC.
- Reve, T (1994), *Skandinavisk organisasjon og ledelse. Fra konkurransefordel til konkurranseulempe*. I *Tidsskrift for samfunnsforskning* 4/94.
- Skorstad, E. (2021) *Organisasjonsformer. Arbeidsvilkår og effektivitet*. Gyldendal
- Svarstad, E. og F. B. Kostøl (2022). *Unions, collective agreements and productivity: A firmlevel analysis using Norwegian matched employer–employee panel data*. *British Journal of Industrial Relations*.
- Thompson, L. L. (2018). *Making the Team: A Guide for Managers* (6th edition). New York: Pearson Education.

- Torvatn, H., B. Kløve og A. D. Landmark (2017), Ansattes syn på digitalisering En nasjonal kartlegging av digitale forhold som skaper stress og opplevd produktivitet. Sintef-rapport 006181
- Trygstad, S.C., K. Alsos, R.K. Andersen, M. Bråten, I.M. Hagen & R.S. Jensen (2021), *Arbeidstakeres medbestemmelse og medvirkning*. Fafo-rapport 2021:10.
- Trygstad, S.C. Alsos, K., I.M. Hagen, & R. S. Jensen (2015): *Den norske modellen på virksomhetsnivå*. Fafo-rapport 2015:18
- Trygstad, S.C. & I.M. Hagen (2007), *Ledere i den norske modellen*. Fafo-rapport 2007:24
- Olberg, D og S. Trygstad (2007), Organisasjonsendring. Om moter, myter og praksis. I: Jon Erik Dølvik, Tone Fløtten, Gudmund Hernes og Jon M. Hippe Hamskiftet. Den norske modellen i endring Gyldendal akademisk 2007
- Trygstad, S.C (2004) «Det kommunale bedriftsdemokratiet i møte med New Public Management». Dr. polit. NTNU.
- Trygstad, S. C og T.E. Vennersland (2012), Medbestemmelse – har eierskap betydning? Fafo-rapport 2012:58
- Scheuer, S. (1986). Fagforeninger mellom kollektiv og profesjon. Nyt fra Samfundsvidenskaberne, København
- Snell, D. & Fairbrother, P. (2010a). Toward a Theory of Union Environmental Politics: Unions and Climate Action in Australia. *Labour Studies Journal*, 1–21. Snell, D. & Fairbrother, P. (2010b). Unions as environmental actors. *Transfer*, 16(3), 411–424
- Sejerstad, F. (1993), *Demokratisk kapitalisme*. Oslo:Universitetsforlaget.

# Vedlegg

## Metode

**Tabell V-1: Antall respondenter per bransje. Uvektet.**

Offentlig sentralforvaltning	508
Undervisning	625
Helse og sosial	694
Forsvar, politi og rettsvesen	81
Industri og bygg	510
Varehandel	253
Transport og samferdsel	229
Frie yrker	268
Reiseliv og restaurant	72
IT og finans	462
Olje, gass og energi	210
Annet	328

Tabell V-2: Kjenneegn ved utvalget. Uvektet

		Andel	Uvektet n
Kjønn	Mann	48 %	2231
	Kvinne	52 %	2406
Alder	Under 30	9 %	408
	30-44	29 %	1350
	45-59	42 %	1946
	60+	20 %	933
Utdanning	Grunnskole	4 %	169
	VGS allmenn	11 %	516
	VGS yrkesfag	15 %	718
	Fagskole	11 %	492
	UH lav	32 %	1487
	UH høy	27 %	1255
Tilknytning	Fast ansatt	91 %	4228
	Midlertidig ansatt	9 %	409
Arbeidstid	Heltid (35 timer eller mer i uken)	81 %	3733
	Lang deltid (mist 20 timer)	10 %	472
	Kort deltid (1-19 timer)	7 %	301
	Ingen fast avtale	3 %	122
Type ansatt	Vanlig ansatt	69 %	3205
	Lederansvar	22 %	1037
	Nåværende tillitsvalgt	9 %	395

Tabell V-3: Kjennetegn ved utvalget. Vektet.

		Andel	Vektet n
Kjønn	Mann	53 %	2457
	Kvinne	47 %	2180
Alder	Under 30	15 %	701
	30-44	39 %	1826
	45-59	34 %	1584
	60+	11 %	525
Utdanning	Grunnskole	5 %	232
	VGS allmenn	16 %	763
	VGS yrkesfag	22 %	1018
	Fagskole	14 %	630
	UH lav	24 %	1096
	UH høy	19 %	898
Tilknytning	Fast ansatt	90 %	4169
	Midlertidig ansatt	10 %	468
Arbeidstid	Heltid (35 timer eller mer i uken)	78 %	3628
	Lang deltid (mist 20 timer)	11 %	521
	Kort deltid (1-19 timer)	7 %	338
	Ingen fast avtale	3 %	143
Type ansatt	Vanlig ansatt	70 %	3256
	Lederansvar	22 %	1022
	Nåværende tillitsvalgt	8 %	359

Tabell V-4: Regresjonsanalyser (OLS). Individuelle faktorer.

	Innflytelse på arbeid	Innflytelse på organisering	Innflytelse på virksomhet	Endring i individuell innflytelse (mindre til mer)	Endring i tillitsvalgtes innflytelse (mindre til mer) †
Kjønn (ref. mann)	-0.029 (0.025)	-0.118*** (0.032)	-0.095*** (0.033)	0.035 (0.032)	0.060** (0.030)
Alder (ref. under 30 år)					
30-44 år	0.044 (0.060)	-0.043 (0.077)	0.022 (0.079)	-0.076 (0.080)	-0.077 (0.088)
45-59 år	0.231*** (0.061)	0.165** (0.077)	0.149* (0.080)	-0.197** (0.080)	-0.069 (0.088)
60+ år	0.328*** (0.065)	0.332*** (0.083)	0.215** (0.085)	-0.224*** (0.085)	-0.159* (0.092)
Utdanning (ref. grunnskole)					
Vgs. studiespesialiserende	0.039 (0.073)	-0.090 (0.093)	0.014 (0.096)	0.047 (0.093)	0.099 (0.095)
Vgs. yrkesfag	0.059 (0.069)	-0.024 (0.088)	0.106 (0.091)	0.035 (0.088)	0.136 (0.091)
Fagskole	0.203*** (0.072)	0.058 (0.092)	0.170* (0.095)	-0.030 (0.092)	0.148 (0.094)
Universitet/høyskole <4	0.130* (0.067)	0.024 (0.085)	0.081 (0.088)	-0.017 (0.086)	0.061 (0.088)
Universitet/høyskole >4	0.180*** (0.068)	0.086 (0.087)	0.165* (0.090)	-0.019 (0.088)	0.080 (0.090)
Ansiennitet (ref. under 1 år)					
1-2 år	-0.059 (0.057)	-0.019 (0.072)	-0.006 (0.074)	-0.021 (0.080)	0.002 (0.080)
3-5 år	0.051 (0.053)	0.029 (0.067)	-0.099 (0.069)	0.024 (0.075)	0.023 (0.072)
Mer enn 5 år	0.060 (0.047)	-0.039 (0.060)	-0.119* (0.061)	-0.248*** (0.068)	-0.098 (0.066)
Stillingsprosent (ref. heltid)					
Lang deltid (mist 20 timer)	-0.151*** (0.042)	-0.176*** (0.054)	-0.099* (0.055)	-0.042 (0.054)	-0.001 (0.052)
Kort deltid (1-19 timer)	-0.139** (0.064)	-0.170** (0.082)	-0.115 (0.084)	-0.028 (0.085)	-0.127 (0.083)
Ingen fast avtale	-0.182 (0.145)	-0.429** (0.189)	-0.476** (0.193)	-0.370* (0.194)	-0.247 (0.212)
Sektor (ref. stat)					
Statseide virksomheter	-0.150*** (0.056)	-0.266*** (0.072)	-0.052 (0.074)	0.001 (0.072)	0.036 (0.063)
Privat sektor	0.021 (0.049)	-0.020 (0.062)	0.096 (0.064)	0.065 (0.063)	0.014 (0.056)
Kommune	0.041 (0.045)	-0.090 (0.058)	0.158*** (0.059)	0.084 (0.058)	0.083* (0.050)
Bransje (ref. offentlig sentralforvaltning)					
Undervisning	-0.006	-0.486***	-0.078	-0.096	-0.055

Medbestemmelsesbarometeret 2022

	(0.050)	(0.063)	(0.065)	(0.064)	(0.055)
Helse og sosial	-0.080	-0.519***	-0.151**	-0.023	-0.035
	(0.051)	(0.065)	(0.067)	(0.066)	(0.057)
Forsvar, politi og rettsvesen	0.119	-0.384***	-0.184	-0.201†	-0.039
	(0.089)	(0.114)	(0.116)	(0.113)	(0.094)
Industri og bygg	0.036	-0.078	-0.171**	-0.044	-0.076
	(0.058)	(0.074)	(0.076)	(0.075)	(0.067)
Varehandel	-0.074	-0.289***	-0.202**	-0.033	-0.057
	(0.070)	(0.089)	(0.091)	(0.089)	(0.089)
Transport og samferdsel	-0.020	-0.356***	-0.304***	-0.072	-0.172**
	(0.065)	(0.084)	(0.086)	(0.083)	(0.074)
Frie yrker	0.094	-0.055	-0.061	-0.025	-0.004
	(0.061)	(0.078)	(0.080)	(0.079)	(0.073)
Reiseliv og restaurant	-0.106	-0.468***	0.014	-0.124	-0.298**
	(0.103)	(0.131)	(0.135)	(0.134)	(0.146)
IT og finans	0.143**	0.067	-0.019	0.092	-0.035
	(0.057)	(0.073)	(0.075)	(0.074)	(0.069)
Olje, gass og energi	-0.021	-0.185**	-0.341***	-0.090	-0.111
	(0.069)	(0.088)	(0.090)	(0.088)	(0.077)
Annet	0.010	-0.127	-0.072	-0.030	-0.013
	(0.061)	(0.077)	(0.079)	(0.078)	(0.072)
Virksomhetsstørrelse (ref. små)					
Mellomstore virksomheter	-0.067*	-0.135***	-0.247***	-0.074	0.044
	(0.036)	(0.046)	(0.047)	(0.047)	(0.049)
Store virksomheter	-0.133***	-0.235***	-0.485***	-0.143***	0.009
	(0.033)	(0.043)	(0.043)	(0.043)	(0.046)
Fagforeningsmedlemskap	-0.075***	-0.205***	-0.215***	-0.192***	-0.080**
	(0.028)	(0.036)	(0.037)	(0.036)	(0.036)
Ansattgruppe (ref. vanlig ansatt)					
Lederansvar	0.244***	0.375***	0.896***	0.340***	0.160***
	(0.028)	(0.036)	(0.037)	(0.036)	(0.034)
Nåværende tillitsvalgte	0.008	0.049	0.310***	0.073	0.141***
	(0.041)	(0.052)	(0.054)	(0.052)	(0.044)
Konstant	3.044***	2.948***	1.927***	2.350***	1.942***
	(0.106)	(0.135)	(0.139)	(0.141)	(0.149)
N	3,658	3,654	3,643	3,482	2,455
R <sup>2</sup>	0.105	0.195	0.246	0.089	0.037
Justert R <sup>2</sup>	0.097	0.187	0.239	0.080	0.023

Note:

†p<0.1; \*\*p<0.05; \*\*\*p<0.01  
†=Bare ansatte i virksomheter med lokale tillitsvalgte



Tabell V-5: Regresjonsanalyser (OLS). Organisatoriske forhold.

	Innflytelse på arbeid (0-4)	Innflytelse på organisering (0-4)	Innflytelse på virksomhet (0-4)	Endring i individuell innflytelse (mindre til mer)	Endring i tillitsvalgtes innflytelse (mindre til mer) †
Fagforening	-0.033 (0.033)	-0.143*** (0.043)	-0.088** (0.042)	-0.060 (0.041)	0.039 (0.039)
Sektor (ref. stat)					
Statseide virksomheter	-0.089 (0.062)	-0.109 (0.082)	0.037 (0.080)	-0.068 (0.078)	-0.032 (0.069)
Privat sektor	0.059 (0.053)	-0.018 (0.071)	0.029 (0.069)	-0.013 (0.067)	-0.041 (0.060)
Kommune	0.114** (0.049)	-0.001 (0.065)	0.229*** (0.063)	0.088 (0.062)	0.115** (0.054)
Bransje (ref. offentlig sentralforvaltning)					
Undervisning	0.001 (0.056)	-0.516*** (0.075)	-0.080 (0.073)	-0.047 (0.071)	-0.060 (0.063)
Helse og sosial	-0.077 (0.057)	-0.502*** (0.075)	-0.082 (0.073)	0.122* (0.071)	0.084 (0.063)
Forsvar, politi og rettsvesen	0.143 (0.088)	-0.228* (0.117)	-0.073 (0.114)	0.077 (0.110)	0.079 (0.096)
Industri og bygg	0.045 (0.061)	-0.035 (0.081)	-0.111 (0.079)	0.016 (0.077)	-0.038 (0.070)
Varehandel	-0.126 (0.079)	-0.268** (0.104)	-0.181* (0.102)	0.118 (0.098)	0.118 (0.097)
Transport og samferdsel	0.008 (0.069)	-0.322*** (0.092)	-0.260*** (0.090)	0.048 (0.086)	-0.068 (0.077)
Frie yrker	0.007 (0.068)	-0.110 (0.090)	-0.033 (0.088)	-0.094 (0.086)	-0.037 (0.079)
Reiseliv og restaurant	-0.016 (0.124)	-0.405** (0.164)	0.137 (0.160)	0.120 (0.158)	-0.201 (0.165)
IT og finans	0.072 (0.063)	0.053 (0.083)	-0.077 (0.081)	0.087 (0.079)	-0.052 (0.074)
Olje, gass og energi	-0.028 (0.070)	-0.104 (0.093)	-0.221** (0.091)	-0.055 (0.088)	-0.065 (0.080)
Annet	-0.068 (0.066)	-0.132 (0.088)	-0.038 (0.086)	0.002 (0.083)	-0.040 (0.078)
Virksomhetsstørrelse (ref. små)					
Mellomstore virksomheter	-0.012 (0.048)	0.059 (0.063)	0.048 (0.062)	-0.088 (0.059)	0.023 (0.060)
Store virksomheter	-0.036 (0.048)	0.023 (0.063)	-0.010 (0.062)	-0.067 (0.059)	0.028 (0.059)
Lederansvar	0.172*** (0.029)	0.233*** (0.038)	0.710*** (0.037)	0.139*** (0.036)	0.081** (0.035)
Flere enheter (ref. en)	-0.028	-0.019	-0.054	0.025	-0.044

Medbestemmelsesbarometeret 2022

	(0.044)	(0.058)	(0.056)	(0.055)	(0.053)
Ledernivåer (ref. ett)					
To nivåer	-0.022 (0.051)	-0.092 (0.068)	-0.111 <sup>†</sup> (0.066)	0.022 (0.064)	-0.001 (0.064)
Tre nivåer	-0.045 (0.054)	-0.158 <sup>**</sup> (0.071)	-0.230 <sup>***</sup> (0.069)	-0.071 (0.067)	-0.031 (0.064)
Fire eller flere nivåer	-0.029 (0.054)	-0.195 <sup>***</sup> (0.072)	-0.403 <sup>***</sup> (0.070)	-0.044 (0.068)	-0.005 (0.064)
Ledelse: Åpenhet (skala)	0.256 <sup>***</sup> (0.018)	0.362 <sup>***</sup> (0.024)	0.508 <sup>***</sup> (0.024)	0.393 <sup>***</sup> (0.023)	0.177 <sup>***</sup> (0.021)
Ledelse: Formalisme (skala)	0.037 <sup>†</sup> (0.019)	-0.033 (0.025)	-0.116 <sup>***</sup> (0.025)	-0.201 <sup>***</sup> (0.024)	-0.099 <sup>***</sup> (0.022)
Ledelse: Kontroll (skala)	-0.105 <sup>***</sup> (0.018)	-0.026 (0.024)	0.166 <sup>***</sup> (0.023)	-0.050 <sup>**</sup> (0.022)	-0.062 <sup>***</sup> (0.021)
Lokal tillitsvalgt til stede	0.065 (0.051)	-0.037 (0.067)	-0.161 <sup>**</sup> (0.065)	0.092 (0.063)	
AMU til stede	-0.008 (0.047)	0.012 (0.062)	-0.110 <sup>†</sup> (0.060)	-0.048 (0.058)	0.041 (0.060)
Konstant	2.782 <sup>***</sup> (0.094)	2.224 <sup>***</sup> (0.125)	0.945 <sup>***</sup> (0.121)	1.468 <sup>***</sup> (0.118)	1.739 <sup>***</sup> (0.122)
N	2,201	2,200	2,195	2,141	1,835
R <sup>2</sup>	0.232	0.270	0.421	0.341	0.158
Justert R <sup>2</sup>	0.222	0.261	0.414	0.333	0.146

Note:

<sup>†</sup>p<0.1; <sup>\*\*</sup>p<0.05; <sup>\*\*\*</sup>p<0.01

<sup>†</sup>=Bare ansatte i virksomheter med lokale tillitsvalgte

Tabell V-6: Regresjonsanalyse (OLS). Organisatoriske egenskaper. Bare privat sektor.

	Innflytelse på arbeid (0-4)	Innflytelse på organisering (0-4)	Innflytelse på virksomhet (0-4)	Endring i individuell innflytelse (mindre til mer)	Endring i tillitsvalgtes innflytelse (mindre til mer) †
Fagforening	0.004 (0.040)	-0.067 (0.050)	-0.034 (0.051)	-0.098** (0.049)	0.036 (0.045)
Bransje (ref. offentlig sentralforvaltning)					
Undervisning	-0.141 (0.137)	-0.628*** (0.174)	-0.224 (0.175)	-0.066 (0.167)	-0.188 (0.152)
Helse og sosial	-0.293** (0.146)	-0.571*** (0.185)	-0.207 (0.187)	0.084 (0.180)	0.183 (0.162)
Forsvar, politi og rettsvesen	0.190 (0.253)	-0.487 (0.321)	-0.207 (0.325)	-0.058 (0.308)	0.242 (0.272)
Industri og bygg	0.024 (0.113)	-0.135 (0.143)	-0.291** (0.145)	0.028 (0.137)	-0.0005 (0.127)
Varehandel	-0.138 (0.123)	-0.344** (0.157)	-0.332** (0.159)	0.090 (0.151)	0.110 (0.142)
Transport og samferdsel	-0.071 (0.119)	-0.438*** (0.152)	-0.434*** (0.153)	0.026 (0.145)	-0.030 (0.132)
Frie yrker	-0.050 (0.121)	-0.187 (0.154)	-0.219 (0.156)	-0.103 (0.149)	-0.031 (0.136)
Reiseliv og restaurant	-0.031 (0.159)	-0.461** (0.202)	0.093 (0.205)	0.151 (0.199)	-0.145 (0.194)
IT og finans	0.040 (0.114)	-0.067 (0.145)	-0.263* (0.146)	0.103 (0.139)	-0.023 (0.129)
Olje, gass og energi	-0.061 (0.119)	-0.198 (0.152)	-0.403*** (0.153)	-0.026 (0.146)	-0.011 (0.133)
Annet	-0.067 (0.119)	-0.189 (0.151)	-0.185 (0.153)	0.023 (0.145)	-0.005 (0.135)
Virksomhetsstørrelse (ref. små)					
Mellomstore virksomheter	-0.030 (0.061)	0.052 (0.078)	0.008 (0.079)	-0.120 (0.075)	0.006 (0.078)
Store virksomheter	-0.104* (0.063)	-0.035 (0.080)	-0.048 (0.081)	-0.106 (0.077)	-0.036 (0.079)
Lederansvar	0.146*** (0.038)	0.189*** (0.048)	0.691*** (0.048)	0.151*** (0.046)	0.078* (0.043)
Flere enheter (ref. en)	-0.0003 (0.057)	0.017 (0.073)	-0.026 (0.074)	0.012 (0.071)	-0.056 (0.068)
Ledernivåer (ref. ett)					
To nivåer	0.007 (0.066)	-0.031 (0.084)	-0.086 (0.084)	0.086 (0.081)	0.121 (0.084)
Tre nivåer	-0.023 (0.070)	-0.119 (0.089)	-0.236*** (0.090)	-0.010 (0.086)	0.059 (0.082)

Medbestemmelsesbarometeret 2022

Fire eller flere nivåer	-0.015 (0.072)	-0.150 (0.092)	-0.358*** (0.093)	-0.019 (0.089)	0.075 (0.083)
Ledelse: Åpenhet (skala)	0.268*** (0.024)	0.381*** (0.030)	0.519*** (0.031)	0.392*** (0.029)	0.154*** (0.027)
Ledelse: Formalisme (skala)	0.036 (0.026)	-0.028 (0.033)	-0.105*** (0.033)	-0.210*** (0.032)	-0.065** (0.029)
Ledelse: Kontroll (skala)	-0.119*** (0.024)	-0.042 (0.030)	0.166*** (0.031)	-0.027 (0.030)	-0.108*** (0.027)
Lokal tillitsvalgt til stede	0.049 (0.059)	0.012 (0.075)	-0.064 (0.076)	0.155** (0.073)	
AMU til stede	-0.001 (0.056)	0.013 (0.071)	-0.096 (0.071)	-0.062 (0.068)	0.047 (0.067)
Tariffavtale	-0.003 (0.040)	-0.172*** (0.051)	-0.148*** (0.051)	-0.014 (0.049)	0.031 (0.043)
Konsern (ref. selvstendig selskap)	-0.072* (0.041)	-0.031 (0.053)	-0.082 (0.053)	0.018 (0.051)	0.003 (0.047)
Utenlandsk eierskap (ref. norsk)	0.067 (0.042)	-0.019 (0.053)	-0.066 (0.053)	0.025 (0.051)	0.023 (0.045)
Konstant	2.889*** (0.143)	2.278*** (0.182)	1.116*** (0.183)	1.398*** (0.175)	1.666*** (0.173)
N	1,292	1,291	1,289	1,258	995
R <sup>2</sup>	0.257	0.308	0.462	0.364	0.182
Justert R <sup>2</sup>	0.241	0.294	0.451	0.350	0.160

Note:

\*p<0.1; \*\*p<0.05; \*\*\*p<0.01

**Tabell V-7: Regresjonsanalyse (OLS) med interaksjonsledd. Påvirker tillitsvalgtes tilstedeværelse sammenhengen mellom konsern og innflytelse? Bare privat sektor.**

	Innflytelse på arbeid (0-4)	Innflytelse på organisering (0-4)	Innflytelse på virksomhet (0-4)	Endring i individuell innflytelse (mindre til mer)
Konsern (ref. selvstendig selskap)	-0.495*** (0.083)	-0.401*** (0.108)	-0.359*** (0.108)	-0.110 (0.106)
Lokal tillitsvalgt til stede	-0.115* (0.065)	-0.216** (0.085)	-0.370*** (0.085)	-0.069 (0.085)
Virksomhetsstørrelse (ref. små)				
Mellomstore virksomheter	0.024 (0.050)	0.081 (0.065)	-0.151** (0.065)	-0.134** (0.064)
Store virksomheter	-0.064 (0.047)	-0.088 (0.061)	-0.445*** (0.061)	-0.254*** (0.060)
Lederansvar	0.252*** (0.037)	0.382*** (0.049)	0.823*** (0.049)	0.362*** (0.048)
Konsern*Lokal tillitsvalgt til stede	0.454*** (0.092)	0.262** (0.120)	0.175 (0.120)	0.122 (0.118)
Konstant	3.415*** (0.057)	2.790*** (0.074)	2.207*** (0.074)	2.097*** (0.073)
N	1,687	1,686	1,681	1,633
R <sup>2</sup>	0.051	0.063	0.245	0.055
Justert R <sup>2</sup>	0.047	0.060	0.242	0.052
Note:				*p<0.1; **p<0.05; ***p<0.01

**Tabell V-8: Regresjonsanalyse (OLS). Påvirker tillitsvalgtes jobb sammenhengen mellom konsern og innflytelse? Bare ansatte i privat sektor med lokale tillitsvalgte til stede.**

	Innflytelse på arbeid	Innflytelse på organisering	Innflytelse på virksomhet	Endring i individuell innflytelse (mindre til mer)
Konsern (ref. selvstendig selskap)	0.046 (0.120)	-0.120 (0.157)	-0.060 (0.156)	0.021 (0.155)
Tillitsvalgte gjør en god jobb (skala 0-4)	0.139*** (0.035)	0.113** (0.046)	0.128*** (0.046)	0.090** (0.046)
Virksomhetsstørrelse (ref. små)				
Mellomstore virksomheter	0.129** (0.063)	0.193** (0.083)	-0.139* (0.083)	-0.242*** (0.082)
Store virksomheter	0.026 (0.056)	-0.010 (0.073)	-0.486*** (0.073)	-0.327*** (0.072)
Lederansvar	0.242*** (0.046)	0.359*** (0.060)	0.747*** (0.060)	0.341*** (0.059)
Konsern*Tillitsvalgte gjør en god jobb	-0.022 (0.042)	0.007 (0.055)	-0.037 (0.054)	0.026 (0.054)
Konstant	2.822*** (0.111)	2.167*** (0.146)	1.510*** (0.144)	1.790*** (0.144)
N	1,215	1,215	1,209	1,183
R <sup>2</sup>	0.059	0.057	0.177	0.062
Justert R <sup>2</sup>	0.054	0.052	0.173	0.057

Note:

\*p&lt;0.1; \*\*p&lt;0.05; \*\*\*p&lt;0.01

**Tabell V-9: Regresjonsanalyse (OLS). Påvirker tillitsvalgtes tilstedeværelse sammenhengen mellom eierskap og innflytelse? Bare privat sektor.**

	Innflytelse på arbeid	Innflytelse på organisering	Innflytelse på virksomhet	Endring i individuell innflytelse (mindre til mer)
Utenlandsk eierskap	0.081 (0.117)	0.211 (0.152)	0.174 (0.153)	-0.044 (0.148)
Lokal tillitsvalgt til stede	0.093* (0.052)	-0.079 (0.068)	-0.270*** (0.069)	-0.029 (0.068)
Virksomhetsstørrelse (ref. små)				
Mellomstore virksomheter	-0.032 (0.049)	0.026 (0.064)	-0.194*** (0.065)	-0.164** (0.064)
Store virksomheter	-0.094** (0.047)	-0.107* (0.061)	-0.462*** (0.062)	-0.273*** (0.060)
Lederansvar	0.252*** (0.037)	0.383*** (0.049)	0.826*** (0.049)	0.366*** (0.048)
Konsern	-0.102*** (0.039)	-0.157*** (0.051)	-0.188*** (0.052)	0.024 (0.051)
Utenlandsk eierskap*	-0.088 (0.123)	-0.285* (0.160)	-0.278* (0.162)	-0.022 (0.157)
Lokal tillitsvalgt til stede				
Konstant	3.282*** (0.052)	2.717*** (0.067)	2.154*** (0.068)	2.082*** (0.067)
N	1,649	1,648	1,643	1,596
R <sup>2</sup>	0.039	0.066	0.254	0.061
Justert R <sup>2</sup>	0.034	0.062	0.250	0.057

Note:

\*p&lt;0.1; \*\*p&lt;0.05; \*\*\*p&lt;0.01

**Tabell V-10: Regresjonsanalyse (OLS). Påvirker tillitsvalgtes jobb sammenhengen mellom eierskap og innflytelse? Bare ansatte i privat sektor med lokale tillitsvalgte til stede.**

	Innflytelse på arbeid	Innflytelse på organisering	Innflytelse på virksomhet	Endring i individuell innflytelse (mindre til mer)
Utenlandsk eierskap	-0.176 (0.114)	-0.257* (0.149)	-0.271* (0.149)	-0.256* (0.147)
Tillitsvalgte gjør en god jobb (skala 0-4)	0.111*** (0.022)	0.105*** (0.029)	0.087*** (0.029)	0.089*** (0.029)
Virksomhetsstørrelse (ref. små)				
Mellomstore virksomheter	0.131** (0.063)	0.191** (0.083)	-0.143* (0.083)	-0.254*** (0.082)
Store virksomheter	0.029 (0.056)	0.007 (0.073)	-0.480*** (0.073)	-0.331*** (0.072)
Lederansvar	0.238*** (0.046)	0.348*** (0.060)	0.747*** (0.060)	0.320*** (0.059)
Konsern	0.023 (0.046)	-0.044 (0.060)	-0.104* (0.060)	0.119** (0.059)
Utenlandsk eierskap* Tillitsvalgte gjør en god jobb	0.046 (0.041)	0.047 (0.053)	0.050 (0.053)	0.067 (0.052)
Konstant	2.892*** (0.085)	2.189*** (0.112)	1.616*** (0.111)	1.804*** (0.110)
N	1,189	1,189	1,183	1,158
R <sup>2</sup>	0.063	0.062	0.183	0.064
Justert R <sup>2</sup>	0.057	0.056	0.178	0.059
Note:				*p<0.1; **p<0.05; ***p<0.01