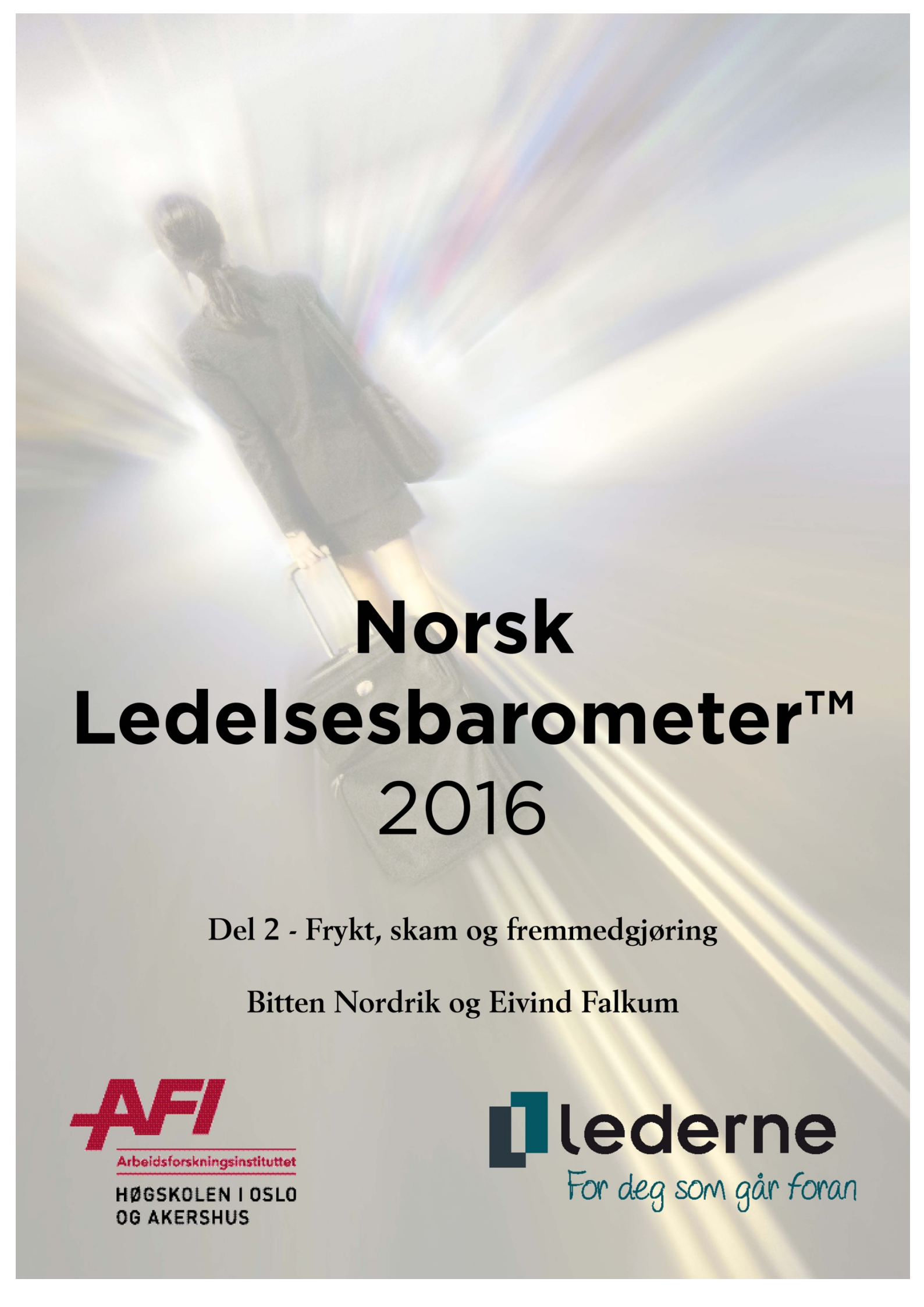




Norsk Ledelsesbarometer™ 2016

Del 2 - Frykt, skam og fremmedgjøring

Bitten Nordrik og Eivind Falkum



Arbeidsforskningsinstituttet

HØGSKOLEN I OSLO
OG AKERSHUS



For deg som går foran

Forord

I 2016 gjennomføres Norsk Ledelsesbarometer for niende gang. I mars 2016 gikk det ut et spørreskjema til alle aktive medlemmer av Lederne, og vi fikk 3263 svar. Det innebærer at vi har svar fra hver fjerde av medlemmene i Lederne, og dermed et godt grunnlag for å si noe om tendenser og generaliserbare funn i Ledernes medlemsgrupper.

Som tidligere år ble det stilt spørsmål om medlemmenes lønn, arbeidsbetingelser og trender. I den delrapporten ser vi nærmere på medlemmenes lønnsutvikling. Den ble levert i mai 2016.

Denne delrapport 2 har blitt betydelig forsinket på grunn av sykdom. Mange av analysene ble levert til Ledernes arrangementer i Arendalsuka 2016. Vi beklager forsinkelsen på det sterkeste.

Oslo, mars 2017

Bitten Nordrik

Eivind Falkum

Innhold

Forord	2
1 Introduksjon.....	4
2 Styringsformer og ledelsesmodeller i norsk arbeidsliv.....	5
2.1 Solidaritetsalternativet – et høydepunkt i den norske arbeidslivsmodellen	5
2.2 Eierrevolusjonen – forretningslogikk og maktskifte.....	6
2.3 De ”moderne” organisasjonsformene	7
2.4 Fra konsepter og modeller til styringssystemer	7
2.5 Motivasjonstilnærmingen	8
2.6 Selvrealisering eller fremmedgjøring.....	10
2.7 En styringsmodell i fire deler	10
3 Metode og data.....	13
3.1 Kvalitative lytteposter.....	13
3.2 Utvalget i Ledelsesbarometeret	13
3.3 Indekser	14
3.5 Case studier, intervjuer og seminarer	15
4 Styringsformer og innflytelse	16
4.1 Ledere med personalansvar sin innflytelse i 2009 og 2016	16
4.2 Ledernes innflytelse i forhold til Medbestemmelsesbarometeret 2016	17
4.3 Innflytelse er avhengig av bransje	19
4.4 De fire styringsformene	22
5 Frykt, skam og fremmedgjøring	28
5.1 Varsling av kritikkverdige forhold	28
5.2 Skamfølelse og bekymring for jobben.....	30
5.3 Bruk av straff og belønning.....	32
5.4 Identifikasjon, work-life balance og karrierefokus.	34
5.5 Fremmedgjøring og selvrealisering i Ledelsesbarometeret 2016.....	35
6 Oppsummering.....	38
VEDLEGG 1: Styringsindeksene	40
7 Litteraturliste.....	43

1 Introduksjon

Årets Norsk Ledelsesbarometer har hatt blant annet frykt og skam i arbeidslivet som tema. I denne delrapporten viser vi hvordan ulike styringsformer virker inn på ledelse, organisasjon og arbeidsplassenes oppbygging og virkemåte. For dette formålet har vi videreutviklet definisjoner og forståelser av styringsformer.

Vi finner klare forskjeller mellom importerte styringsmekanismer og de styringsmekanismene som er bygget opp i den norske arbeidslivsmodellen. Det skaper forskjeller mellom arbeidstakere på individnivå, men også mellom virksomhetene/arbeidsplassene, det vil si på systemnivå. Betingelsene for partssamarbeid, fagorganisasjoners innflytelse, medbestemmelse og medvirkning endres med de nye styringsmekanismene. Vi finner også forskjeller i oppfatninger om de ulike styringsformenes virkninger og resultater.

I år har individualisering av arbeidsforholdet og arbeidsorganiseringen kommet på arbeidslivets dagsorden, ikke minst i forbindelse med Arbeidstidsutvalgets innstilling. Fryktkulturer og varsling av kritikkverdige forhold i arbeidslivet har også vært et hett tema i debatten mellom partene i arbeidslivet, ikke minst i helsevesenet. Vi ser på forskjeller mellom norske og utenlandsk eide virksomheter.

I tillegg til Ledelsesbarometeret har vi også gjennomført Medbestemmelsesbarometeret (Falkum, Ingelsrud, Nordrik 2016). Medbestemmelsesbarometeret er etablert som et partnerskap der Lederne, Forbundet for ledelse og teknikk, SAFE, Legeforeningen, Forskerforbundet, Politiets Fellesforbund og Arbeidsforskningsinstituttet deltar. I denne rapporten sammenlikner vi noen av funnene i Ledelsesbarometeret og Medbestemmelsesbarometeret. Dette har vært viktig for å styrke holdbarheten i medlemsundersøkelsen til Lederne. Når den representative undersøkelsen i Medbestemmelsesbarometeret viser samme svarfordelinger som Ledelsesbarometeret blir det vanskeligere å hevde at funnene i en medlemsundersøkelse i kun ett fagforbund kan gi et skjevt bilde. Omvendt kan store forskjeller i svarene på de to undersøkelsene vise oss hvor og hvordan medlemmene i Lederne skiller seg fra arbeidslivet generelt. Hva er spesielt med Lederne? Svaret på det spørsmålet er viktig i utformingen av Ledernes faglig politiske ståsteder.

2 Styringsformer og ledelsesmodeller i norsk arbeidsliv

På begynnelsen av 1980-tallet begynte ideene til nobelprisvinneren i økonomi fra 1976, Milton Friedman, å få et stort og varig fotfeste. Hans budskap var at vi skulle fjerne politiske reguleringer i nærings- og arbeidsliv og frigjøre markedskreftene som drivkrefter i samfunnsutviklingen (Friedman 1962, 1972). Teoriene ble raskt til en ideologisk bevegelse under betegnelsen nyliberalisme og den nye markedsliberalismen. President Ronald Reagan i USA og statsminister Margareth Thatcher i England brukte disse ideologiske føringene i utformingen av nærings- og arbeidspolitikken. I England ble fagbevegelsen sterkt svekket i kjølvannet av Thatchers avvikling av samarbeidsavtaler og kollektivt orienterte institusjoner i arbeidslivet.

I Norge ble særlig bank- og finansordninger gjenstand for liberalisering av lånerammer og sikkerhetskrav. Fra midten av 1980-tallet gikk dette dårlig. Vanlige huslån hadde mellom 15 og 20 prosent rente i en periode. Det endte i konkurs, nedleggelser og sammenslåinger i bank og finans, statlig overtakelse av banker og opprettelsen av et statlig garantifond som skulle hindre gjentakelser av situasjonen. Eiendomsmarkedet var særlig hardt rammet med store prisfall som følge av at folk ikke klarte låneforpliktelsene sine og etterfølgende tvangssalg. I 1986 gikk NHO til lockout av arbeidstakere. Vi fikk regjeringsskifte og et bankvesen mer eller mindre under statlig administrasjon.

2.1 Solidaritetsalternativet – et høydepunkt i den norske arbeidslivsmodellen

I 1989 ble Solidaritetsalternativet lansert som en økonomisk redningsdugnad i trepartssamarbeidet mellom partene i arbeidslivet og staten. Arbeidstakerne modererte lønnskravene, arbeidsgiverne investerte i nye virksomheter og arbeidsplasser mens staten bidro med etter- og videreutdanningstilbud og velferdstiltak. Solidaritetsalternativet bygget på en omfattende konsensus der alle arbeidsgiverorganisasjonene, alle arbeidstakerorganisasjonene og alle partiene på Stortinget stod samlet som en massiv støtte og drivkraft i solidaritetsalternativet, både politisk og økonomisk (Kleppe 1999). Solidaritetsalternativet bidro til å få fart på økonomien frem mot midten av 1990-tallet. Denne veksten har vart helt fram til i dag, med noen bransjevisse unntak som IKT på slutten av 1990-tallet og i olje og gass fra 2014. Selv finanskrisen i 2007/2008 kom vi ganske uberørt gjennom. Det er grunn til å fremheve solidaritetsalternativet og 1990-tallet som et høydepunkt for den norske modellen på alle nivå, fra det sentrale trepartssamarbeidet til medbestemmelsen og medvirkningen på arbeidsplassene. Vi ser dette som en av årsakene til at nyliberalismen og mange av de moderne organisasjons- og ledelseskonseptene som kom rullende på begynnelsen av 1990-årene ikke fikk det samme fotfestet i Norge som i mange andre land.

2.2 Eierrevolusjonen – forretningslogikk og maktskifte

Hagen (2010) beskriver Corporate Governance som en eierrevolusjon i det private nærings- og arbeidslivet. Tradisjonen med direktørstyrte virksomheter ble utviklet i etterkrigstiden. Topplederne i de store industriselskapene var gjerne ingeniører og jurister frem mot 1980. Fra da av kom økonomene i større grad inn i toppstillingene. Byrkjeflot (1997) viser at antallet utdannede bedriftsøkonomer ble mer enn tidoblet fra midten av 1970-tallet til slutten av 1980-tallet. Skorstad (2002) viser at konserndannelsen vokste tilsvarende og at multinasjonale konsern (corporations) stod for 25 prosent av den totale produktiviteten ved inngangen til år 2000. Dette skjedde ved sammenslåing av mange bedrifter til større selskap i en omfattende internasjonal kapitalkonsentrasjon.

Som økonomisk modell har Corporate Governance, det vil si eierstyring, to spesielt viktige kjennetegn. For det første at bedriftenes første oppgave er å skape verdier for sine eiere. For det andre at bedriftene skal rendyrke sine "kjerneverdier", det vil for eksempel si å konsentrere produksjonen om et sentralt viktig kjerneprodukt og kvitte seg med andre produksjonslinjer. Eierne stilte krav om avkastning på sin kapital, eksempelvis 15 prosent per år. Konglomerater ble sett som kostnadskrevende og alt annet enn kjerneproduksjonen kunne bli outsourcet eller lagt ned. Hydro er et eksempel. Virksomheten var et stort konglomerat med mange ulike industriprodukter helt fram mot 2000. I 2003 la de ned magnesiumproduksjonen. I 2004 ble gjødseldivisjonen skilt ut som eget selskap; Yara. I 2007 ble olje- og gassaktiviteten fusjonert med Statoil (Colman et.al 2011). Snart var Hydro et rendyrket aluminiumsselskap med fire smelteverk i Norge og noen i andre land. I Brasil har de kjøpt opp bauksittgruver og aluminiumsverk. Bauksitt er et av råstoffene i aluminiumproduksjonen. Tilsvarende prosesser er gjennomført i flere store industri- og forretningselskap i samme periode, blant annet Aker og andre selskap i skips- og utstyrsindustrien for oljevirksomhet i Nordsjøen. Også i oppdrettsnæringen og varehandelen finner vi store konsentrasjoner og sammenslåinger til noen få konsern og kjeder.

I den forutgående "direktørstyringen" var det de ansatte topplederne som styrte det meste. Selskapenes styrer ble ofte oppfattet som sandpåstrøingsorgan. Med eierrevolusjonen ble topplederne iverksettere av eiernes målsettinger gjennom styrene. Dette er også kalt styrerevolusjonen (Hagen ibid.).

Eierrevolusjonen, økonomenes inntog i ledende posisjoner og rendyrkingen av kjerneproduksjon har bidratt til nye styringsformer og endring av betingelsene for partssamarbeid og ansattes medbestemmelse som representativ innflytelse gjennom fagorganisasjoner og tillitsvalgte. Ledelsesmodeller og praktisering av ledelse er også i endring. Etter hvert ser også betingelsene for den enkelte ansattes individuelle medvirkning ut til å bli endret.

2.3 De "moderne" organisasjonsformene

På begynnelsen av 1990-tallet ble mange nye organisasjonskonsepter introdusert for norsk arbeidsliv. De kom samtidig med eierrevolusjonen og overgangen fra stakeholder- til shareholderperspektivet, altså eierstyringen. Mange av konseptene ble lansert som virkemidler for kostnadskutt og produktivitetsvekst. Lean (Womack et al., 1990) skulle bidra til bedre bedriftsintern samordning, flyt i produksjonskjedene, kvalitetssikring og effektivitet. Produksjonslogikken hentet Womack og kollegene fra Toyota i Japan. Toyota hadde på sin side studert samlebandet til Henry Ford og videreutviklet noen av disse prinsippene i egne fabrikker allerede på 1930-tallet.

TQM (total kvalitetsledelse) (Deming, 1982; 1986) ble utviklet i Japan i etterkrigstiden. Reduksjon av feil skulle bidra til kostnadskutt og produktivitet. BPR (Business Process Reengineering) gikk ut på å rive ned etablerte strukturer for å bygge opp nye som bidro til mer effektiv fordeling og utnyttelse av ressursene i virksomheten. Med JIT (Just In Time) skulle produktene i prinsippet gå direkte fra produksjonen til kundene. Dette skulle redusere lagerhold ved hjelp av effektiv logistikk og distribusjon (se Røvik, 1998, Skorstad 2002, 2011). I offentlig sektor fikk NPM (New Public Management) stor utbredelse som idé, men ble praktisert i stort omfang først etter tusenårsskiftet (Christensen og Lægreid, 2007).

De nye konseptene ble lansert og diskutert i konferanser og formidlet av konsulentselskap som vokste i antall gjennom 1990-tallet. De ble tatt i bruk litt stykkevis og delt. De passet ikke like godt inn i norske virksomheter som praktiserte partssamarbeid og medbestemmelse og som derfor hadde helt andre ledelses- og beslutningsprosesser enn i den amerikanske sammenhengen som konseptene for det meste var utviklet i. Derfor ble modellene som regel tilpasset, moderert og justert slik at noen av ideene kunne tas i bruk innenfor rammene av den norske arbeidslivsmodellen (Falkum og Grimsrud 2007, Røvik 2007, Skorstad 2011)

2.4 Fra konsepter og modeller til styringssystemer

Først i de senere årene er en del av konseptene videreutviklet til konkrete styrings- og kontrollsystemer, eksempelvis prestasjonsmåling under NPM og avviksmåling utledet av Lean. Det utvikles standarder for hvordan oppgaver skal utføres, av hvem og når. Kontrollsystemer brukes til å måle avvik fra standardene helt ned på individnivå. Mange varer vi kjøper er merket slik at vi kan se hvor, når og av hvem de er produsert. De kan spores tilbake til hvilket skift og hvem som jobbet på det skiftet de ble produsert, pakket og sendt. En del av kontrollsystemene er på denne måten utviklet på grunn av markedskrav. Andre utvikles med utgangspunkt i psykologisk forskning og personlighetstesting. Systemene spres av konsulentselskap og anvendes som verktøy av HR-avdelinger i virksomhetene.

Kontrollregimene faller sammen med utviklingen av HR-modeller og utforming av nye ledelses- og styringsprinsipper med vekt på motivasjon på arbeidsplassene. Vi undersøker i hvilken grad medbestemmelse og medvirkning i den norske samarbeidsmodellen påvirkes av nye ledelsesmodeller.

Den norske samarbeidsmodellen bygger på gjensidig tillit mellom ansatte og ledere på individnivå og på aksept av arbeidsgivers styringsrett. Medvirkning vil si at den enkelte ansatte har et ansvar for å bidra til videreutvikling av eget arbeid, egen arbeidssituasjon og dermed også utvikling av arbeidsplassen og virksomheten slik Thorsrud og Emery (1970) utformet det i samarbeidsforsøkene. Medvirkning forutsetter tett dialog og kommunikasjon mellom den enkelte ansatte og nærmeste leder. Dette kalles ofte direkte demokrati (Ingebrigtsen, 1993).

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

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

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

2.5 Motivasjonstilnærmingen

Motivasjonstilnærmingen bygger på en annen forståelse av organisasjon og ledelse. I denne psykologidominerte organisasjonstenkningen er det ledernes oppgave å motivere de ansatte til å gjøre en best mulig jobb for virksomheten. Motivasjonsteoriene går tilbake til Maslows (1966) behovshierarki og Herzbergs (1987) hygiene faktorer som begge setter selvsrealisering som det som motiverer mennesker og arbeidstakere i størst grad. Herzberg hevder at lønn

bare kan redusere ubehag, og ikke virke motiverende i seg selv. Pink (2011) motsier dette standpunktet og viser at en oppfatning om å ha en rimelig og rettferdig lønn må være på plass før en indre motivasjon kan etableres. Han påpeker med andre ord en mulig sammenheng mellom «ytre» og «indre» motivasjon. Den ene formen utelukker ikke nødvendigvis den andre.

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

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

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

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

Slike styringsformer introduseres samtidig som utdanningsnivået heves, at arbeidsoppgavene blir mer sammensatte og krever mer kompetanse og mer samarbeid. Det er et paradoks at jo mer kompetanse vi har og jo mer trent vi er i å samarbeide, jo mer individuell kontroll ser ut til å bli innført.

2.6 Selvrealisering eller fremmedgjøring

«Generasjon X» er en roman som kom ut i år 2000 (Coupland 2000). Generasjon X ble raskt et begrep som beskrev unge arbeidstakere med et nytt perspektiv på arbeid, arbeidsplassen og arbeidslivet. De var primært ute etter å realisere sine egne interesser og ønsker og hadde liten lojalitet til arbeidsplassen eller arbeidsgiveren. I et intervju med ledelsen i en avansert teknologibedrift på Kongsberg i 2007 kom denne beskrivelsen:

«Unge ingeniører som kommer hit direkte fra høyskolen trenger opplæring i arbeidet. Det tar i snitt tre år før de blir produktive og vi kan tjene noe på dem. Når dagens unge ingeniører er ferdig opplært slutter de og skaffer seg en annen jobb. De shopper rundt i arbeidslivet for å finne det som tjener dem selv best, uten tanke for bedriften.»

Sitatet beskriver en tilnærming til arbeid der selvrealisering er den enkeltes hovedmotiv. Arbeidet skulle bidra til at alle våre interesser ble realisert. Selvrealisering forutsetter at vi ser en klar sammenheng mellom et formål, en hensikt og en interesse ved det å utføre en oppgave. Vi må kunne se sammenhengen mellom ideen med oppgaven; hvorfor og hvordan vi utfører den. Marx trakk opp fremmedgjøring som motsatsen til selvrealisering (Elster 1988). Fremmedgjøringen oppstår når arbeideren ikke lenger ser eller forstår hensikten, målet og ideen som ligger bak utføringen av arbeidsoppgavene. Koplingen mellom ideen og arbeidet kan for eksempel skjules av standardisering, rutiner, regler og kontrollmekanismer. Angst og frykt som motivasjon og ledelsesprinsipp kan bryte denne koplingen ved at det ikke lenger er ideen, kunnskapen og mestringen som motiverer, men virkninger og bivirkninger av styringsregimet og relasjonen mellom ledere og ansatte. Vi får sammenheng mellom frykt, skam og fremmedgjøring som hypotese og utgangspunkt i analysene.

2.7 En styringsmodell i fire deler

I dette kapittelet har vi presentert grunntrekk ved den norske samarbeidsformen. Medvirkning gir den enkelte ansvar for utvikling i egen arbeidssituasjon, arbeidsorganiseringen og virksomheten. Gjennom det får den enkelte arbeidstakeren en handlingsfrihet til å øve individuell innflytelse, en slags frihet under ansvar. Medbestemmelse har vi knyttet til representativ deltakelse og innflytelse gjennom fagorganisasjoner og tillitsvalgte på den ene siden og lovfestede verneombud og vernetjeneste på den andre. Den ansattes interesser i likhet, frihet og rettferdighet ivaretas gjennom kollektive ordninger.

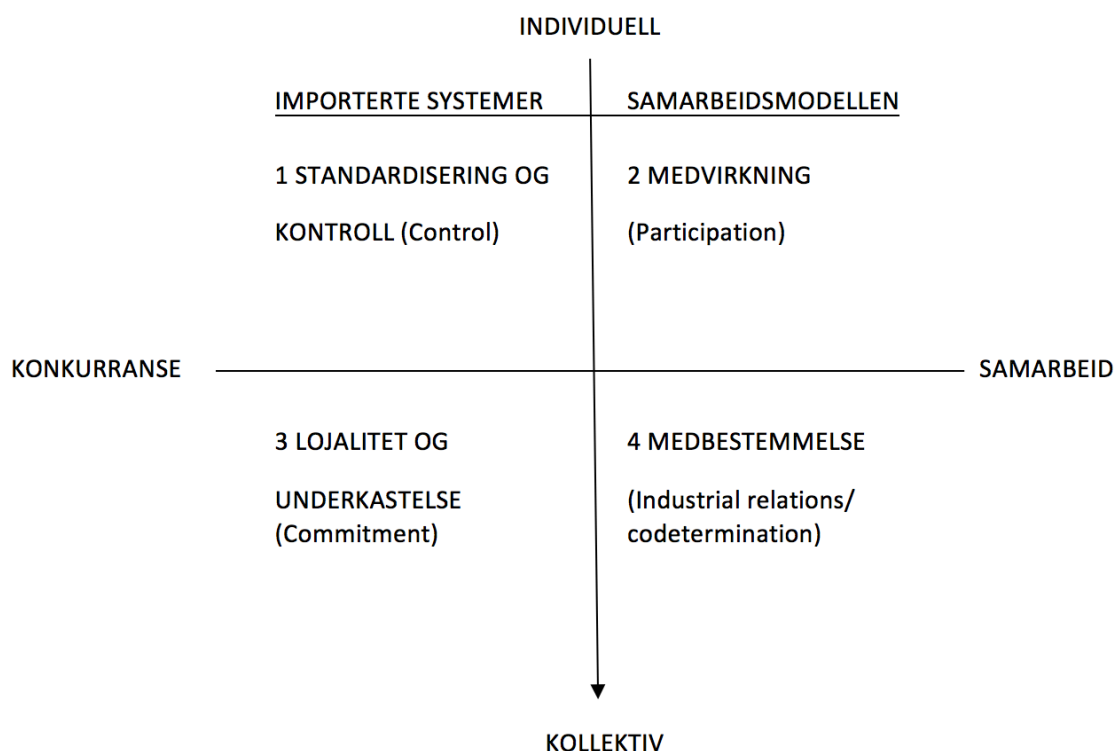
Vi har også drøftet noen hovedtrekk i importerte ledelses- og organisasjonsmodeller, inklusive New Public Management. Det er to hovedretninger i de importerte modellene. I den ene retningen standardiseres oppgaver og arbeidsutførelse, og avvik fra standardene måles og legges til grunn for straff og belønning i virksomhetene. Kontrollen varierer på mange måter, men i sin mest individualiserte form måles både atferd, holdninger og livsførsel i

tillegg til rene resultatmål. Ledelse reduseres til kontroll av individuell atferd i forhold til mål for den enkeltes prestasjoner over tid og den enkeltes atferd i forhold til ledelsens vedtatte normer.

Den andre hovedformen måler også prestasjoner og trekk ved den enkelte, men her forutsettes det at alle ansatte slutter opp om ledelsens verdier som «åpenhet, mot og nyskaping», dens visjoner, forretningsideer, målsettinger; kort sagt styrings-, ledelses- og organisasjonsmodeller. Gjennomgang av metastudier av mange prestasjonsmålinger viser at de ikke sier noen ting om den enkeltes prestasjoner og derfor ikke har noen relevans i praktisk ledelse utover å legitimere bruk av «trynefaktor» i fordelingsprosesser (Buch et al., 2016).

Firefeltstabellen under oppsummerer tilnærmingene.

Figur 1: Styringsformer i norsk arbeidsliv 2016



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

industrialiseringen i USA. Konkurransen mellom ansatte er et organiserende prinsipp. Indeksen er satt sammen av disse spørsmålene:

Medvirkning er noen ganger kalt direkte demokrati siden den enkelte får innflytelse på egen arbeidssituasjon. I Thorsruds definisjoner av medvirkning får den enkelte ansatte ansvar for å bidra i bedriftsutviklingen (Thorsrud og Emery 1964). Relasjonen mellom ledere og ansatte tar form av individuelt samarbeid både om mål og virkemidler i selve arbeidet. Vi har utarbeidet en indeks for medvirkning.

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

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

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

3 Metode og data

Spørsmålene i Ledelsesbarometeret er utviklet fra det første barometeret i 2008 og årlige barometre som DeFacto gjennomførte for Lederne til og med 2014. Fra og med 2015 er det AFI som gjennomfører Ledelsesbarometeret. Årets barometer har i tillegg bakgrunn i AFIs forskning over lang tid og med bidrag fra mange av våre kolleger.

I 2016 har vi også kjørt Medbestemmelsesbarometeret som bygger på de seks forbundenes (partnerskapets) erfaringer over tid. Dermed kan vi sammenlikne en del av svarene i Ledelsesbarometeret med Medbestemmelsesbarometeret som representativt for norsk arbeidsliv. Vi har også trukket veksler på YS sitt arbeidslivsbarometer. Vi har hentet spørsmål om ansattes innflytelse fra undersøkelsen om bedriftsdemokratiets tilstand som ble gjennomført av FAFO i 2009 (Falkum et al., 2009).

3.1 Kvalitative lytteposter

Bitten Nordrik har etablert kvalitative lytteposter i arbeidslivet siden det første barometeret i 2008. Vi har videreført denne tradisjonen. Vi har gjennomført case studier i fire større virksomheter de siste to årene. Casestudiene bygger på styrende dokumenter i virksomhetene, og på gruppe- og individuelle intervjuer med tillitsvalgte, verneombud, ansatte og ledere. Vi har deltatt med innlegg og debatt i kurs og seminarer for tillitsvalgte, verneombud og fagorganisasjoner, og i større konferanser med fagorganisasjoner, Petroleumstilsynet, Arbeidstilsynet og ikke minst med Lederne og andre fagforbund. I slike aktiviteter har vi fått viktige faglige innspill, tilbakemeldinger og synspunkt. Mange av spørsmålene er utformet med bakgrunn i kunnskapen vi får gjennom disse lyttepostene. Vi får dypere forståelse av hendelser og endringer gjennom barometerundersøkelsene, men mindre kunnskap om utbredelsen og omfanget av hendelser, endringer og trender. Spørreskjemaundersøkelsen i Ledelsesbarometeret fanger opp omfanget og utbredelsen av slike endringer.

3.2 Utvalget i Ledelsesbarometeret

Ledelsesbarometeret sendes årlig ut til alle medlemmene i Lederne på deres e-postadresser. I år ble det sendt til mer enn 12 000 e-postadresser. Skjemaet ble utviklet og distribuert i QuestBack. Etter fem purringer fikk vi inn 3263 svar, det vil si mer enn hvert fjerde yrkesaktive medlem av Lederne.

Svarene er representative for medlemmene i Lederne etter kjønn, bransje, stilling, utdanning og fylke. Det er en liten økning i andelen svar fra toppledere sammenliknet med forrige undersøkelse i 2015. Vi viser til Ledelsesbarometeret 2016, del 1 om lønn og arbeidstid (www.lederne.no/ledelsesbarometer).

Medbestemmelsesbarometeret 2016 er en representativ undersøkelse blant norske arbeidstakere. Det ble trukket et utvalg av 6000 arbeidstakere fra Kantar TNS sitt panel med 45 000 deltakere. Vi fikk svar fra 3053 personer, dvs 50 prosent av utvalget på 6000 (Falkum, Nordrik, Ingelsrud 2016)

Vi har fått svarene i Ledelsesbarometeret på QuestBack-undersøkelsen i en SPSS-fil. Analysene tar opp temaene frykt, skam og fremmedgjøring.

3.3 Indekser

Vi har testet spørsmål med faktoranalyser og reliabilitetstester (Chronbach's Alpha) for å finne frem til flere spørsmål som måler noe av det samme. Indeksene for de fire styringsformene er gjengitt som fotnoter i den foregående teoridelen (kapittel 2). I tillegg har vi laget indekser som viser svarernes oppfatninger om sin egen innflytelse. Disse er identiske med spørsmålene og indeksene som ble utviklet i bedriftsdemokratiundersøkelsen til FAFO (Falkum et al 2009).

Det er tre indekser for innflytelse:

Innflytelse på egen arbeidssituasjon er satt sammen av spørsmålene

Hvor stor innflytelse vil du si at du har på følgende områder...

- På egne arbeidsoppgaver (1 Ingen 2 3 4 5 Stor)
- På utførelsen av oppgavene
- På kvaliteten i det jeg gjør

Indeks for innflytelse på arbeidsorganiseringen: er satt sammen av spørsmålene:

Hvor stor innflytelse vil du si at du har på følgende områder...

- På hvem jeg jobber sammen med (1 Ingen 2 3 4 5 Stor)
- På egen arbeidstid
- På arbeidstempoet
- På bruk av ressurser til utførelsen av arbeidet

Innflytelse på styring og organisering av virksomheten e

Hvor mye innflytelse vil du si at du har på virksomhetens beslutninger om følgende forhold...

- Strategier 1 Ingen 2 3 4 5 Mye)
- Kravene til kvalitet
- Kravene til effektivitet i arbeidet
- Kravene til virksomhetens lønnsomhet

- Valg av arbeidsmetoder
- Hvem som får vite hva
- Ansettelse
- Organisering av virksomheten
- Kunde-/brukerbehandlingen
- Samarbeidet med andre virksomheter
- Virksomhetens samfunnsansvar
- Virksomhetens miljøansvar

Vi har fjernet kategorien Ikke aktuelt i alle spørsmålene og deretter slått sammen variablene i tre indekser. Bak sammenslåingen av de tre indeksene ligger en faktoranalyse som identifiserte dem.

3.5 Case studier, intervjuer og seminarer

I tillegg til spørreskjemaundersøkelsen har vi deltatt i en lang rekke seminarer og debattinnlegg der vi får tilbakemeldinger, casebeskrivelser fra mange ulike arbeidsplasser og synspunkt og mulige forklaringer på observerte forhold og hendelser. Vi har gjennomført omfattende dokumentstudier og intervjuer om faktiske hendelser og prosesser. Vi viser også til Ledelsesbarometeret 2016 delrapport 1 der vi viser lønnsutviklingen fra 2011 til 2015 og der vi drøfter arbeidstid og arbeidstidsordninger blant Lederne.

4 Styringsformer og innflytelse

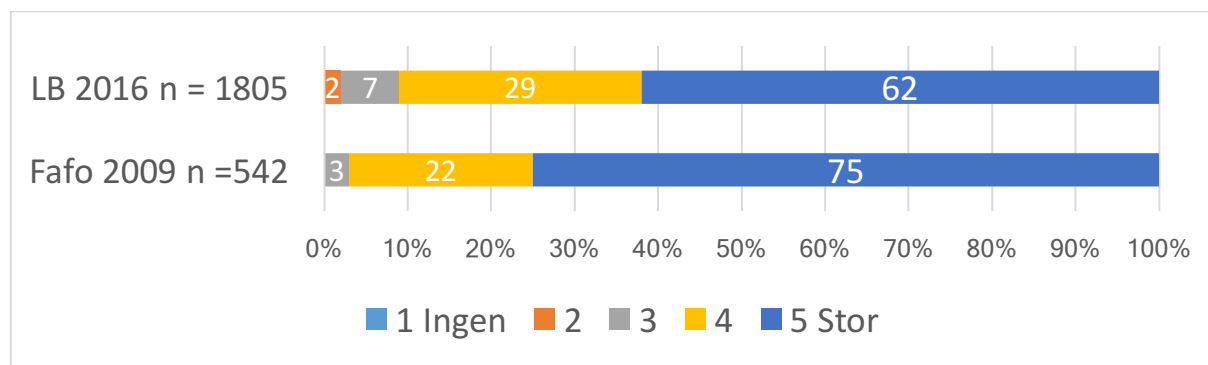
I Medbestemmelsesbarometeret fant vi klare sammenhenger mellom de fire styringsformene og ansattes oppfatninger om egen innflytelse. De som scorer høyt på styringsformene Standardisering og kontroll og Lojalitet og underkastelse har mindre innflytelse på alle de tre formene for innflytelse enn de som i større grad oppfatter arbeidsplassen i tråd med den norske samarbeidsmodellen med Medvirkning og Medbestemmelse. I Ledelsesbarometeret 2016 oppfatter Lederne sin egen innflytelse som høyere enn de gjorde i 2015. Ledelsesbarometeret 2015 var i større grad preget av krisen i olje og gass-sektoren fra sommeren 2014 og framover.

I det følgende ser vi først på oppfatningene om egen innflytelse før vi trekker inn de fire styringsformene.

4.1 Ledere med personalansvar sin innflytelse i 2009 og 2016

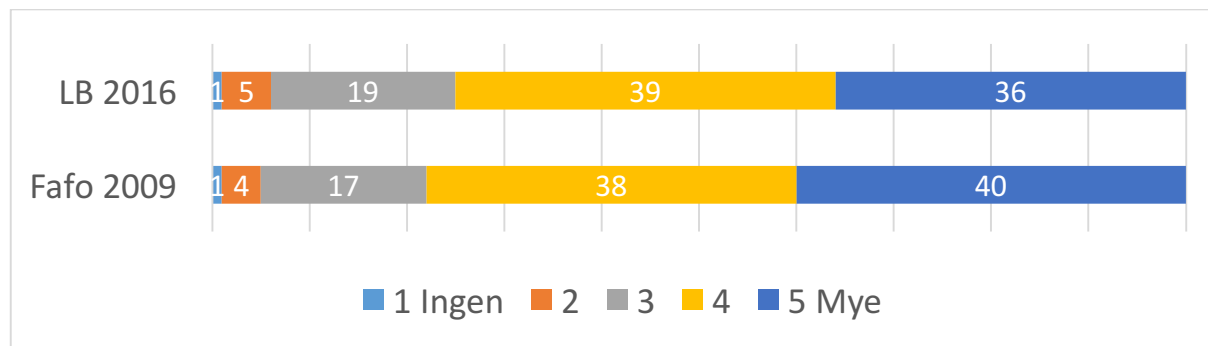
Vi har trukket ut de som har svart at de er ledere med personalansvar i Ledelsesbarometeret 2016 (1805 personer) og i Fafo-undersøkelsen fra 2009 (542 personer). Deretter sammenlikner vi denne gruppen ansatte i de to undersøkelsesårene. Figur 1 viser at ledere med personalansvar hadde mer innflytelse på sin egen arbeidssituasjon i 2009 enn de har i 2016. Det ser ut til at makt omfordeles i norske virksomheter, og at også ledere får mindre innflytelse.

Figur 1: Innflytelse på egen arbeidssituasjon for ledere med personalansvar i Fafo 2009 (n= 542) og Ledelsesbarometeret 2016 (n=1805) (Prosenttall)



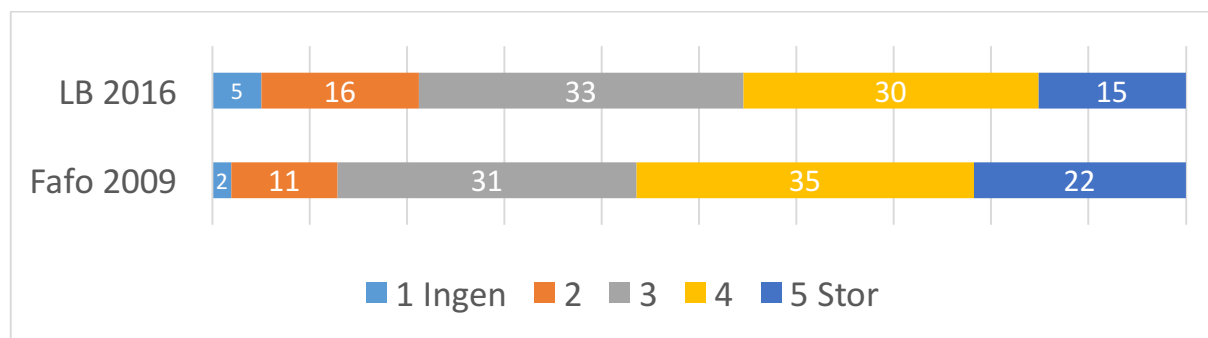
Figuren nedenfor viser innflytelse på arbeidsorganiseringen i de samme gruppene

Figur 2 Innflytelse på arbeidsorganiseringen for ledere med personalansvar i Fafo 2009 (n= 546) og Ledelsesbarometeret 2016 (n=1663) (Prosentttall)



Figuren viser at ledere med personalansvar har noe mindre innflytelse på organiseringen av arbeidet i 2016 enn i 2009 med et fall på 3 prosentpoeng i andelen som scorer 4 + 5 på skalaen fra 1 = ingen – 5 = mye.

Figur 3 Innflytelse på styring og organisering av virksomheten for ledere med personalansvar i Fafo 2009 (n= 625) og Ledelsesbarometeret 2016 (n=1732) (Prosentttall)

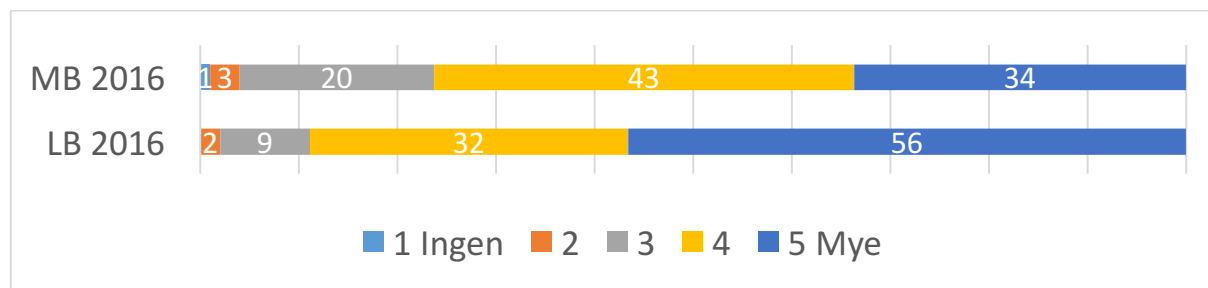


Den største reduksjonen finner vi blant ledere med personalansvar sin innflytelse på styring og organisering av virksomheten. I Fafo-undersøkelsen fra 2009 var det 57 prosent av lederne med personalansvar som hadde stor innflytelse (4 + 5 på skalaen). I Ledelsesbarometeret 2016 er tilsvarende tall 45 prosent, et fall på 12 prosentpoeng. Dette må vi tolke som omfordeling av makt i norsk arbeidsliv i perioden 2009 til 2016. Mellomledere får mindre innflytelse på alle de tre indeksområdene, og størst reduksjon i sin innflytelse på styringen og organiseringen av virksomheten. Makt konsentreres i toppledelse og administrative ledd. Denne klare og signifikante forskjellen underbygger case studier som viser omfordelinger av makt særlig mellom fagorganisasjoner og ledelse.

4.2 Ledernes innflytelse i forhold til Medbestemmelsesbarometeret 2016

I dette avsnittet sammenlikner vi ledernes innflytelse med tilsvarende funn i Medbestemmelsesbarometeret 2016. Vi får sammenlikning mellom Ledernes medlemmer og arbeidslivet generelt.

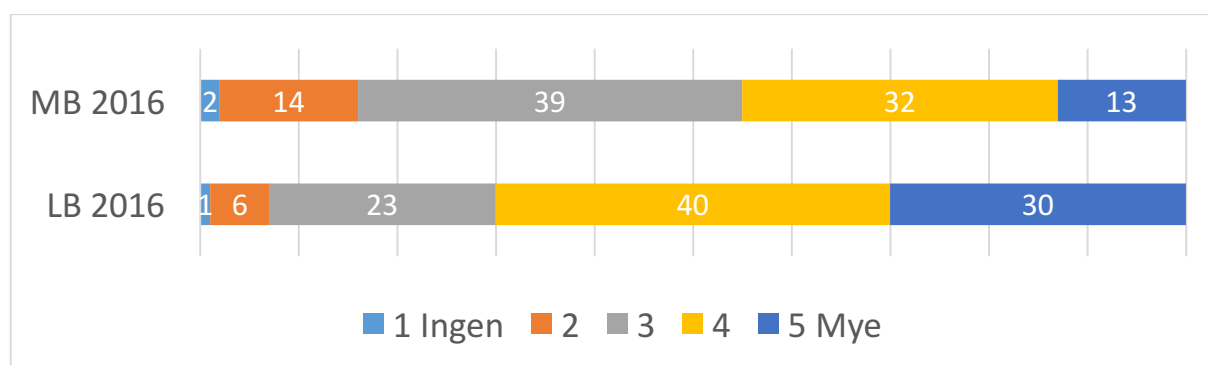
Figur 4 Lederne (n= 3163) innflytelse på egen arbeidssituasjon sammenliknet med Medbestemmelsesbarometeret (n= 3053) (Prosenttall)



Figuren viser, ikke overraskende, at medlemmene i Lederne har langt større innflytelse på egen arbeidssituasjon enn arbeidstakere generelt i Medbestemmelsesbarometeret. 88 prosent av Lederne har mye innflytelse på egen arbeidssituasjon (4 + 5 på skalaen), mot 77 prosent i Medbestemmelsesbarometeret, dvs. en forskjell på 11 prosentpoeng. Når vi skiller ut ledere med personalansvar i Medbestemmelsesbarometeret er det 84 prosent av dem som har stor innflytelse på egen arbeidssituasjon, altså noe lavere enn blant Lederne. Det kan blant annet forklares med at det blant Lederne også er en mye høyere andel med «særlig uavhengig stilling».

Lederne er ledere som forutsettes å styre sin egen arbeidssituasjon. 30 prosent av dem har en «særlig uavhengig stilling» der de har egne arbeidstidsordninger med ekstra fastlønn som kompensasjon for lengre arbeidsdager. I Fafo-undersøkelsen fra 2009 hadde 89 prosent av alle arbeidstakere mye innflytelse på egen arbeidssituasjon, mot 86 prosent av Lederne i 2016. (4 + 5 på skalaen).

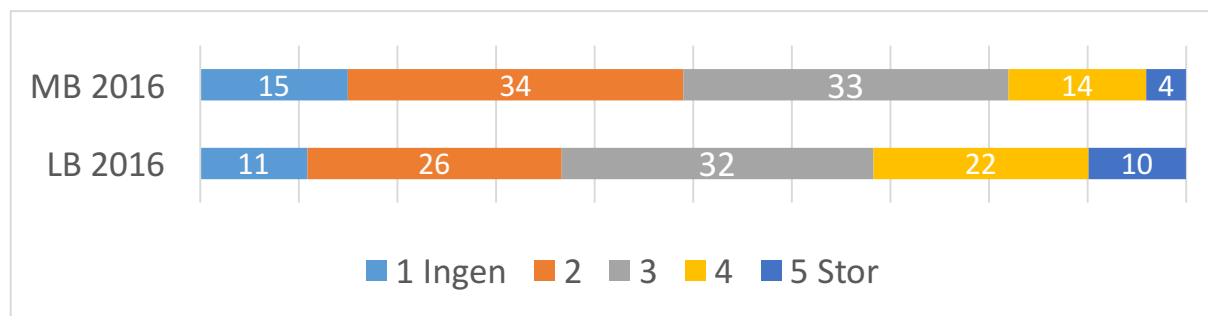
Figur 5 Lederne (n= 2991) innflytelse på arbeidsorganisering sammenliknet med Medbestemmelsesbarometeret (n= 3053) (Prosenttall)



Også på arbeidsorganisering har Lederne betydelig mye større innflytelse enn i arbeidslivet generelt. Flertallet av Lederne har mellomlederstillinger med oppgave å fordele arbeidsoppgaver og organisere og koordinere arbeidsprosesser i virksomhetene. 70 prosent

av Lederne og 45 prosent av arbeidstakere generelt (MB 2016) har mye innflytelse på arbeidsorganiseringen i Norge. 61 prosent av ledere med personalansvar i Medbestemmelsesbarometeret har mye innflytelse på arbeidsorganiseringen. Dette bestemmes først og fremst av stilling, men i neste avsnitt drøfter vi hvordan denne typen innflytelse påvirkes av andre forhold i virksomheten.

Figur 6 Ledernes (n= 2991) innflytelse på Styring og organisering av virksomheten i 2016 sammenliknet med Medbestemmelsesbarometeret (n= 3053) (Prosenttall)



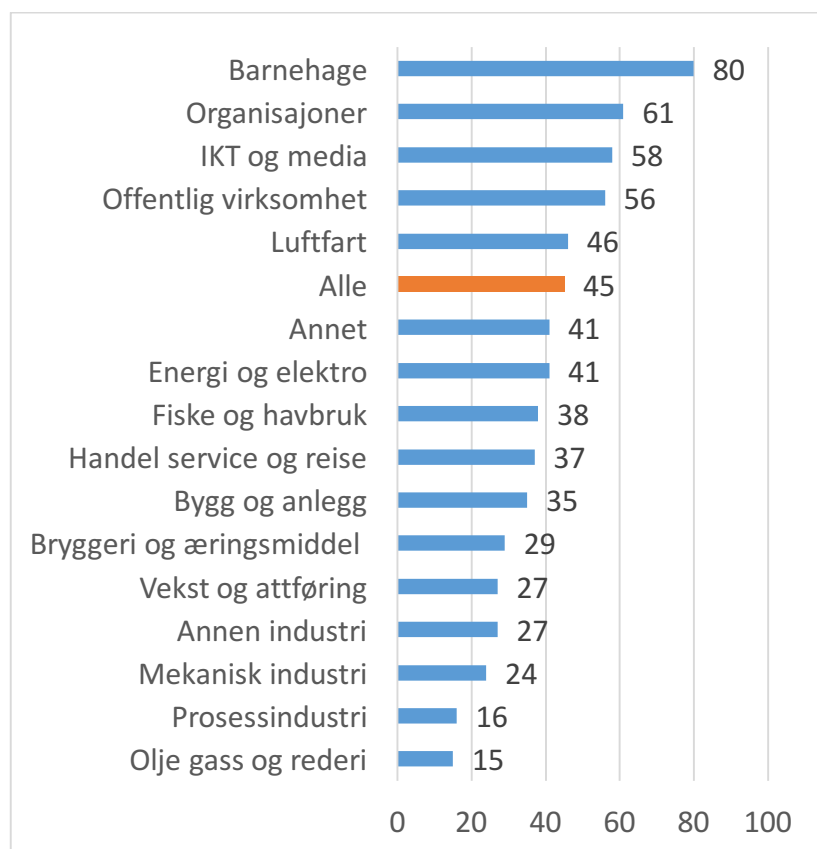
Også på styring og organisering av virksomheten har Ledernes medlemmer betydelig større innflytelse enn andre arbeidstakere, i tråd med det å ha en ledende stilling.

I figur 6 sammenlikner vi alle som svarer i begge undersøkelsene. I medbestemmelsesbarometeret er det 18 prosent av alle som sier at de har mye innflytelse på styring og organisering av virksomheten (4 + 5 på skalaen fra 1 – 5). Blant medlemmene i Lederne er det 32 prosent som sier de har mye innflytelse på styring og organisering av virksomheten, det vil si dobbelt så mange som i Medbestemmelsesbarometeret.

4.3 Innflytelse er avhengig av bransje

Fortellingen om den norske samarbeidsmodellen er at den er robust og stabil. Forskningen har i liten grad drøftet variasjoner i modellens oppbygging og virkemåte. Figur 7 viser hvordan Ledernes innflytelse på styring og organisering av virksomheten varierer fra bransje til bransje. Bransjekategoriene er etablert av Lederne i Ledelsesbarometeret. Denne typen innflytelse er lavest blant lederne i Olje, gass og rederi. Det bekrefter kvalitative studier og både medbestemmelsesbarometeret og Medlemsundersøkelsen i SAFE (2016). Bransjeforskjellene har sammenheng med hva som produseres av varer og tjenester, virksomheters størrelse, eierskap og kompetansekrav.

Figur 7 Ledernes innflytelse på styring og organisering av virksomheten fordelt etter bransje (prosenttall, n=2991, Andel som svarer 4 + 5 på skala fra 1 – 5) Ledelsesbarometeret 2016



I olje, gass og rederi har det vært store omstillinger etter fallet i oljeprisen i 2014. Særlig utstysprodusentene, men også operatørselskap har hatt nedbemanning, nedleggelser og omorganiseringer. Dette registrerte vi i Ledelsesbarometeret 2015 delrapport 2 (www.lederne.no). Innflytelsen på styring og organisering av virksomheten tar seg noe opp fra 2015 til 2016 etter at bransjen er mer konsolidert, men den er fortsatt lavere enn den var i 2009 (Falkum et al 2009).

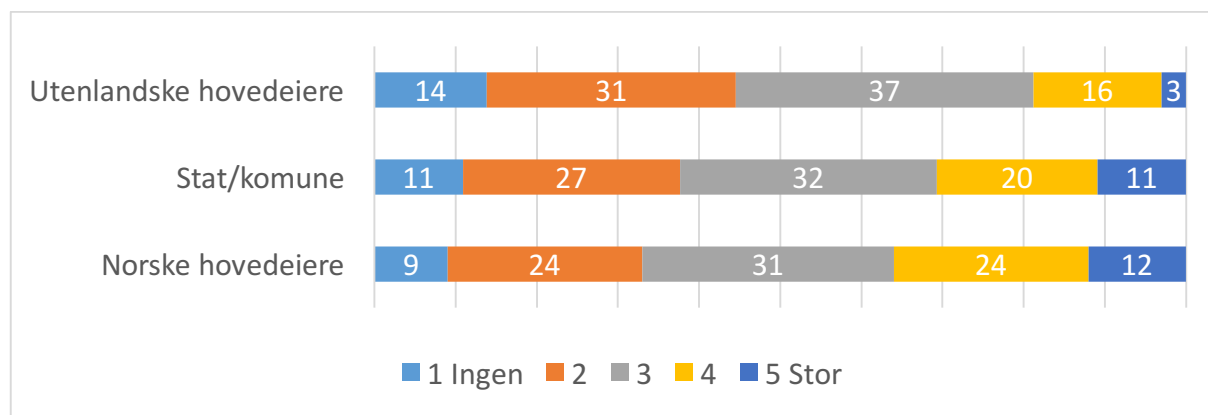
Også i industrien er innflytelse på styring og organisering av virksomheten lavere enn i de andre bransjene. Dette er noe overraskende ettersom den norske samarbeidsmodellen ble etablert og utviklet nettopp i industrien, og særlig i de store industribedriftene. En forklaring er at dette er store virksomheter der medlemmene i Lederne først og fremst har mellomlederjobber og derfor ikke har så mye innflytelse på slike forhold. Dette kan også henge sammen med overgang til nye styringsmodeller som bidrar til konsentrasjon av makt hos toppledelsen i industrielle virksomheter. Utenlandske eiere blir flere i Norge gjennom

oppkjøp og fusjoner. Makt og innflytelse vil konsentreres som følge av sammenslåing der hovedkontoret/konsernledelsen etableres i andre land.

Størst er innflytelsen i barnehager. Dette er små organisasjoner der Ledernes medlemmer har stilling som styrere i stor grad. Stor innflytelse i IKT og media kan forklares med at virksomheten her er organisert i selvstendige og midlertidige prosjekter i stor utstrekning, i motsetning til mer prosessorienterte og strukturerte produksjonsprosesser med standarder og prosedyrer som gir mindre rom for den enkelte lederens innflytelse på virksomhetenes oppbygging og virkemåte. Dette stemmer godt med resultater fra Medbestemmelsesbarometeret 2016.

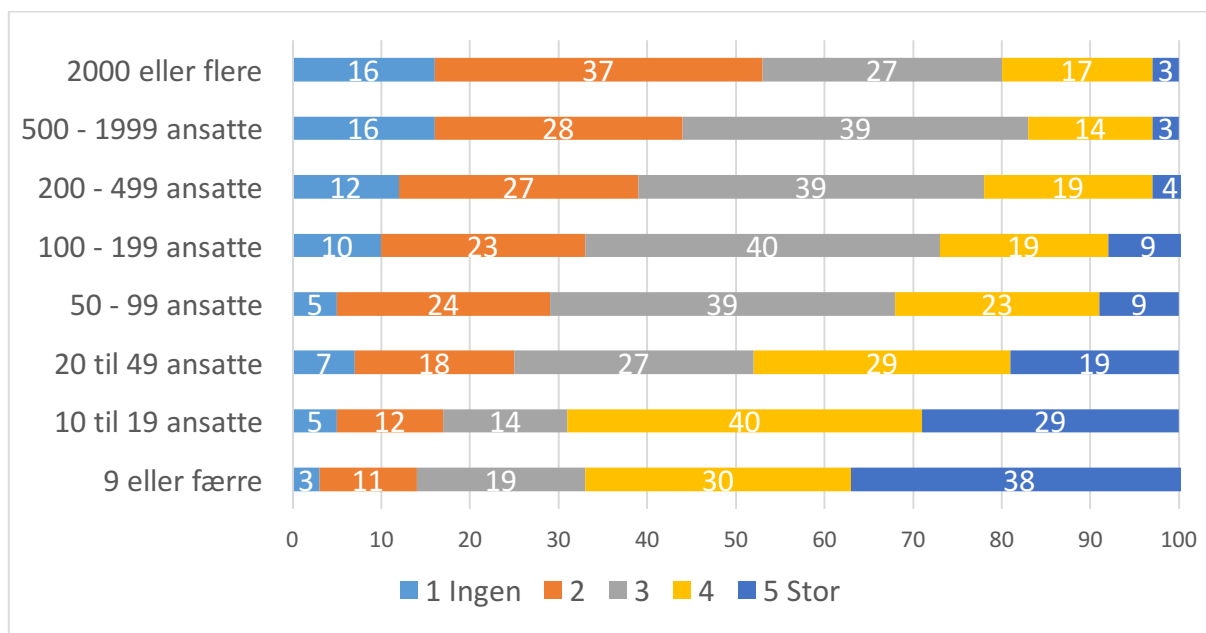
Figur 8 nedenfor viser at Ledernes medlemmer har betydelig mye større innflytelse på styring og organisering av virksomheten i norskeide private virksomheter enn de har i utenlandsk eide virksomheter. 36 prosent av Lederne i norskeide virksomheter har stor innflytelse (4 + 5) på skalaen, mot 31 prosent i stat og kommune og 19 prosent i utenlandsk eide virksomheter. De utenlandsk eide virksomhetene ser ut til å ha en mer hierarkisk beslutningsstruktur enn de norske arbeidsplassene i privat og offentlig sektor.

Figur 8 Ledernes innflytelse på styring og organisering av virksomheten fordelt etter eierskap (prosenttall, n= 2483)



Figur 9 nedenfor viser at Ledernes oppfatning av egen innflytelse på styring og organisering henger sammen med virksomhetens størrelse. Jo mindre virksomheten er, jo større oppleves innflytelsen på styring og organisering av virksomheten. Det er imidlertid overraskende at forskjellene er så store. Det ser ut til å gå et klart skille mellom virksomheter med færre eller flere enn 50 ansatte. 55 prosent av Lederne som jobber i virksomheter med mer enn 500 ansatte har også utenlandske eiere, mot 35 prosent av de med norske hovedeiere.

Figur 9 Ledernes innflytelse på styring og organisering av virksomheten fordelt etter virksomhetens størrelse målt i antall ansatte (prosenttall, n= 2483)



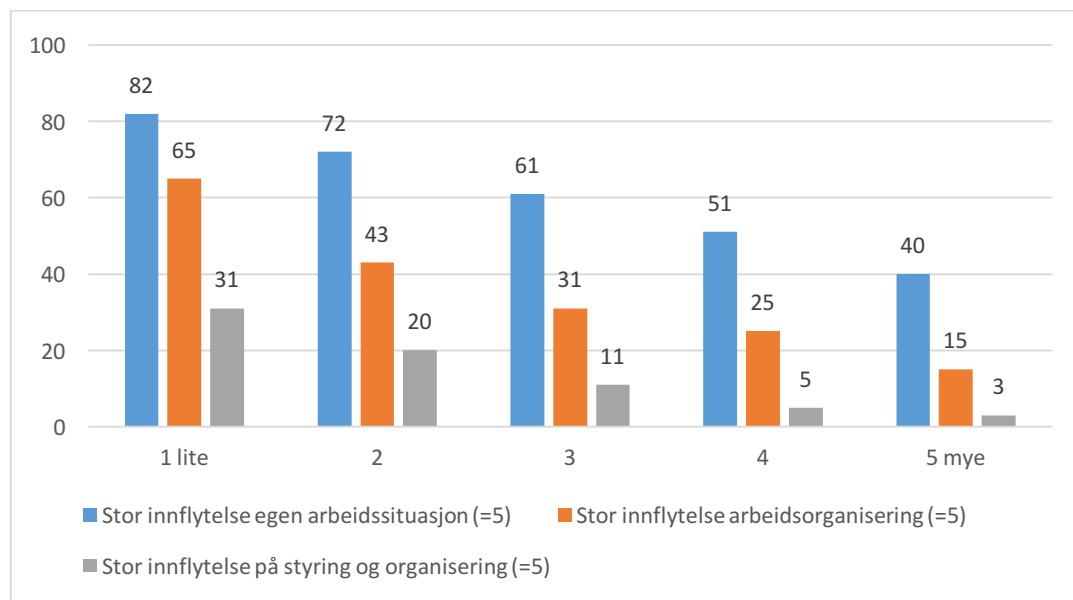
Utenlandsk eide virksomheter er større og har en sterkere konsentrasjon av makt i toppledelsen enn i de norske virksomhetene. De utenlandsk eide virksomhetene har de formelle bedriftsdemokratiske ordningene på plass i samme grad som norske arbeidsgivere, men Ledernes innflytelse på styring og organisering er likevel betydelig lavere enn i norske virksomheter. Den norske samarbeidsmodellen er med andre ord først og fremst norsk. Dette skal vi utdype ved å se på bruken av importerte styringsformer sammenliknet med den norske samarbeidsmodellen.

4.4 De fire styringsformene

De fire styringsformene har vi bygget opp som indekser, slik vi forklarte i avsnitt 2.7. Hver av indeksene er satt sammen av svarene på flere spørsmål som måler sider av det samme. Også innflytelse er delt inn i tre ulike indekser på samme måten. For å vise hvordan hver av de fire styringsformene henger sammen med innflytelse har vi bare tatt med de som sier at de har stor/mye innflytelse (scorer 5 på skalaen 1 – 5) på indeksen for innflytelse på egen arbeidssituasjon, på arbeidsorganiseringen og på styring og organisering av virksomheten. Vi hadde en hypotese om at jo større grad av standardisering og kontroll, jo mindre innflytelse vil du ha på egen arbeidssituasjon, arbeidsorganisering og styring og organisering av virksomheten.

Figur 10 Andelen som sier de har mye (scorer 5) innflytelse... fordelt etter graden av standardisering og kontroll (skalaen 1 – 5 under i figuren, prosenttall, n= 1732 - 246)

Figur 1



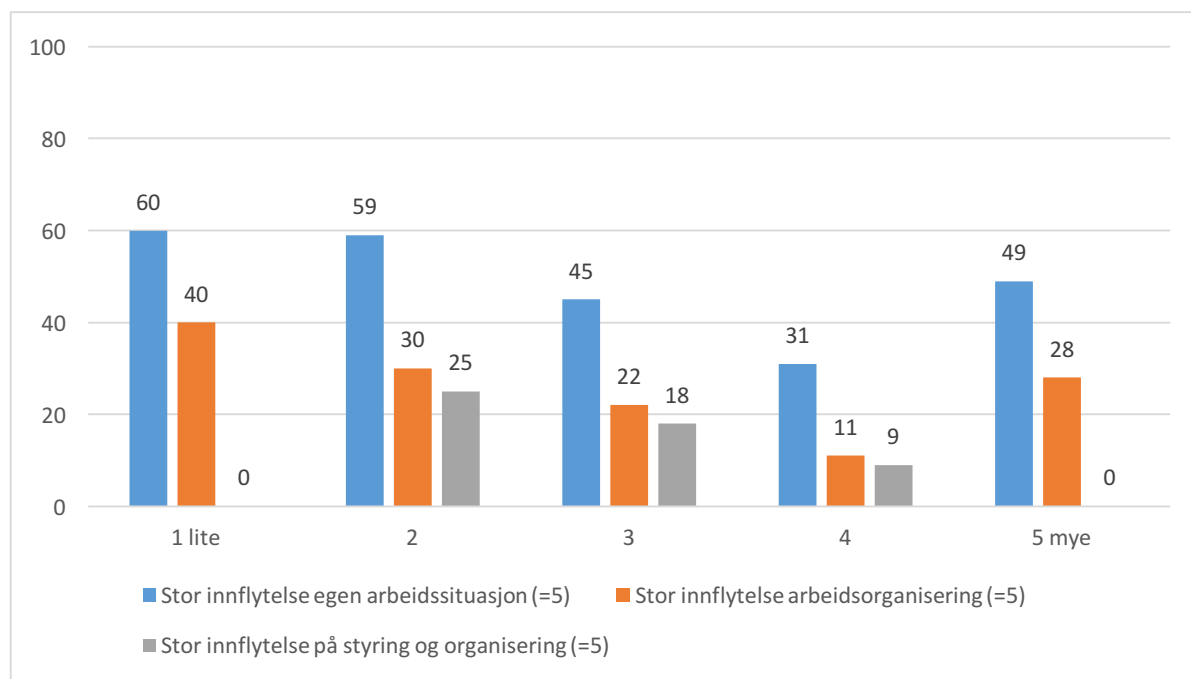
Figuren viser en klar negativ sammenheng ($\gamma = -0,32$, Sign. = .000) mellom styringsformen standardisering og kontroll og de tre innflytelsesformene. Av de som har standardisering og kontroll i liten grad er det 82 prosent som sier at de har mye innflytelse på egen arbeidssituasjon. Den bekrefter også at det er styring og kontroll av virksomheten vi har minst innflytelse på, deretter arbeidsorganisering, mens vi har forholdsvis stor innflytelse på egen arbeidssituasjon. Andelen som har stor innflytelse på egen arbeidssituasjon er dobbelt så stor hos de som har lite standardisering og kontroll som de som har mye.

Vi antok at en høy grad av standardisering med etterfølgende måling av avvik fra standardene innebærer to vesentlige forskjeller fra den norske samarbeidsmodellen. For det første vil standardene definere oppgavene og utførelsen, og dette vil svekke alle formene for innflytelse gjennom det vi kan kalle en organisatorisk automatisering av arbeidet. For det andre kan standardiseringen redusere kommunikasjon, relasjoner og tillit mellom ledelse og ansatte. Standardisering kan dermed bidra til individualisering av relasjonene på arbeidsplassen.

Den andre importerte styringsformen kalte vi lojalitet og underkastelse. I denne indeksen inngår spørsmål og påstander som handler om den enkeltes aksept av og oppslutning om ledelsens forståelse av virkeligheten, målsettinger og verdier som er ment å styre virksomheten. Ledelsen benytter gjerne styringsteknikker som er ment å fremme motivasjon.

Prestasjonsmålinger av den enkelte og konkurranse mellom kolleger forutsettes å bidra til bedre resultater i disse modellene. Det finnes målesystemer som kartlegger personlig kompetanse og ferdigheter, men også den enkeltes oppfatninger, holdninger og livsstil. Figur 11 viser hvordan denne indeksen henger sammen med den enkeltes innflytelse i virksomheter.

Figur 11 Andelen som sier de har mye (scorer 5) innflytelse... fordelt etter graden av lojalitet og underkastelse (skalaen 1 – 5 under i figuren, prosenttall, n= 396 - 352)

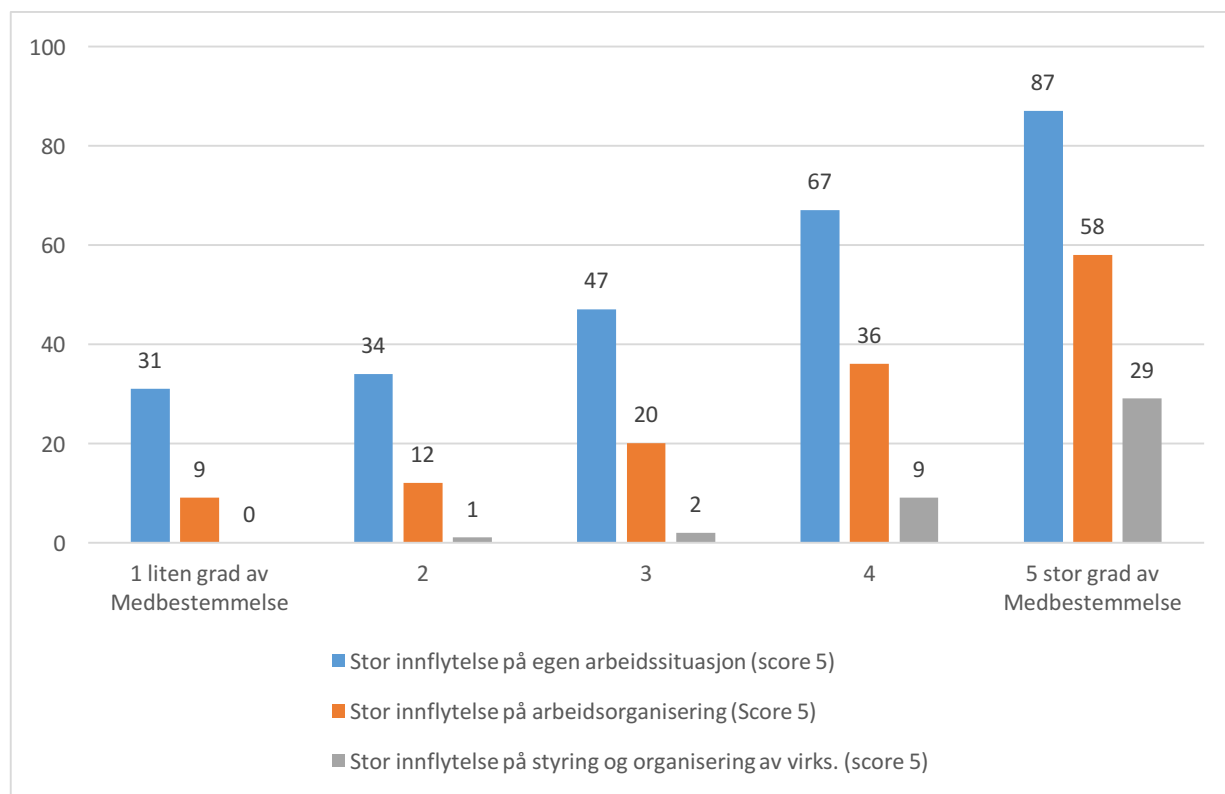


Av de som har stor grad av lojalitet og underkastelse er det nesten halvparten som sier de har stor grad av innflytelse på egen arbeidssituasjon. Her er ikke sammenhengene like entydige, selv om de er negative mellom lojalitet og underkastelse og alle de tre innflytelsesvariablene. Hvis du som ansatt slutter opp om ledelsens verdier og forplikter deg til å følge dem, vil du også oppleve at du har den innflytelsen du skal ha. Det ligger i hva underkastelse innebærer; å overlate til ledelsen å bedømme hva som er rett og galt.

På samme måten har vi sett på sammenhengene mellom styringsformen medbestemmelse og oppfatninger om egen innflytelse. Figur 12 viser en positiv sammenheng mellom medbestemmelse og alle de tre innflytelsesformene. Jo mer medbestemmelse arbeidstakere opplever at de har, jo større innflytelse opplever de også at de har. Av de som scorer 5 på medbestemmelse har 87 prosent stor innflytelse på egen arbeidssituasjon, 58 prosent av dem har stor innflytelse på organiseringen av arbeidet og 29 prosent av dem har stor innflytelse på styring og organiseringen av virksomheten. Slik indeksene er konstruert er dette ikke uventet, men sammenhengen er likevel ikke tautologisk (se vedlegg om hvordan

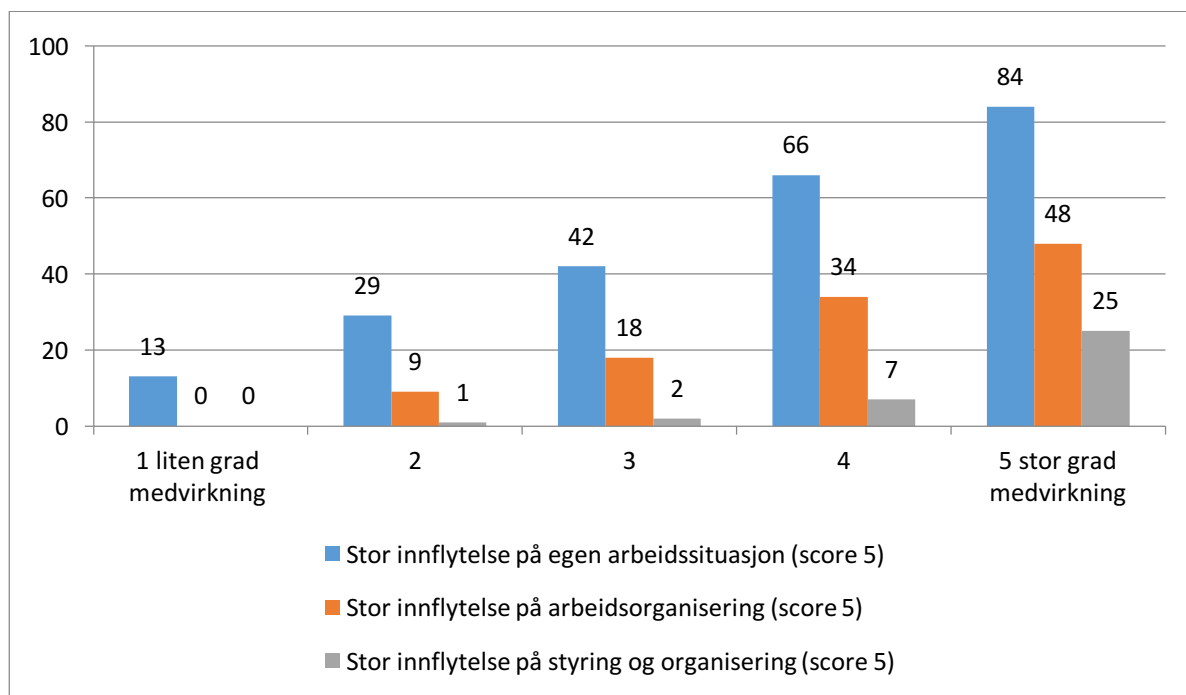
styringsindeksene er konstruert). Medbestemmelse handler om oppfatninger om hvordan ledelsen tar hensyn til ansattes kollektive interesser.

Figur 12 Andelen som sier de har mye (scorer 5) innflytelse... fordelt etter graden av medbestemmelse (skalaen 1 – 5 under i figuren, prosenttall, n= 1595 – 267)



Medvirkning som styringsform sier noe om hvordan ledelsen tar hensyn til ansattes individuelle interesser i sine avgjørelser. Figur 13 viser hvordan medvirkning virker inn på ansattes oppfatninger om de tre formene for innflytelse på arbeidsplassen. Sammenhengen mellom medvirkning som styringsform og den enkeltes opplevelse av innflytelse på egen arbeidssituasjon, arbeidsorganiseringen og styringen og organiseringen av virksomheten er også positiv og enda større enn sammenhengen mellom medbestemmelse og medvirkning. Det er helt som forventet ut fra de teoretiske definisjonene. Medvirkning handler om at ledelsen tar hensyn til dine egne individuelle interesser, mens medbestemmelsen handler om ledelsens hensyn til ansatte som kollektiv og fellesskap.

Figur 13 Andelen som sier de har mye (scorer 5) innflytelse... fordelt etter graden av medvirkning (skalaen 1 – 5 under i figuren, prosenttall, n= 1595 – 267)



I tabell 1 har vi satt opp den statistiske målte sammenhengen mellom styringsformene og innflytelsesformene. Tallene i tabellen er korrelasjonsmålet pearsons r. Mål på statistisk sammenheng varierer fra -1 til + 1. Hvis målet blir 0 er det ingen sammenheng mellom de to variablene i det hele tatt. Negative tall vil si at score på den ene variabelen er lave når score på den andre er høye. Eksempelvis er sammenhengen mellom utdanning og arbeidsledighet negativ; jo høyere utdanning jo større sannsynlighet for å få jobb. Positiv sammenheng vil si at verdiene på de to variablene øker i takt; proporsjonalt med hverandre, eksempelvis inntekt og utdanning.

Tabell 1 Statistisk sammenheng (pearsons r) mellom oppfatninger om styringsmekanismene og oppfatningene om egen innflytelse (n= 2004 – 3003)

Styringsmekanisme/innflytelse	På egen arbeidssituasjon	På arbeidsorganisering	På styring og organisering
Standardisering og kontroll	-0,22**	-0,27**	-0,29**
Lojalitet og underkastelse	-0,17**	-0,21**	-0,29**
Medvirkning	0,42**	0,40**	0,50**
Medbestemmelse	0,41**	0,44**	0,52**

** :signifikant på 0,01 nivå (2-tailed)

De to «importerte» styringsformene henger negativt sammen med innflytelsesformene. Medbestemmelse og medvirkning har vi knyttet til den norske arbeidslivsmodellen som kjerneelementer ved denne, og de henger positivt sammen med innflytelsesformene.

Vi vil ikke finne de fire formene helt «rendyrkede», men i ulike kombinasjoner. I tabell 2 ser vi på sammenhengene mellom de fire ulike styringsformene.

Tabell 2 Tabell 1 Statistisk sammenheng (pearsons r) mellom oppfatninger om styringsmekanismene og oppfatningene om egen innflytelse

Styringsmekanisme	Standardiser kontroll	Lojalitet undertrykk	Medvirkning	Medbestemmelse
Standardisering & kontroll	1	0,56**	-0,35**	-0,42**
Lojalitet & underkastelse	0,56**	1	-0,46**	-0,54**
Medvirkning	-0,35 **	-0,46**	1	0,82**
Medbestemmelse	-0,42**	-0,54**	0,82**	1
Antall svar	3117	406	2927	2932

**signifikans; $p = ,01$ nivå

Standardisering og kontroll har en sterk positiv sammenheng med lojalitet og undertrykkelse, og begge korrelerer ganske sterkt negativt med medvirkning og medbestemmelse. Medvirkning og medbestemmelse henger positivt sammen med hverandre. Det har lenge vært en sterk diskusjon i norsk arbeidslivsforskning og i oppfatningene i arbeidslivet og fagbevegelsen om at medbestemmelse og medvirkning står i et slags motsetningsforhold til hverandre. Argumentene har i hovedsak vært normative oppfatninger om at individuelle rettigheter og individuelle relasjoner mellom ledelse og ansatte (medvirkning) vil svekke de kollektive og representative ordningene (medbestemmelse, forhandlinger, partssamarbeid). Tabellen viser en veldig sterk korrelasjon mellom de individuelt orienterte og de kollektivt orienterte styringsmekanismene i den norske samarbeidsmodellen. Flere forskere har argumentert for dette (Hagen og Trygstad 2006, Falkum og Grimsrud 2007).

Det er heller ikke slik at de to individuelt orienterte (medvirkning og standardisering og kontroll) støtter opp om hverandre, men tvert imot korrelerer negativt med hverandre. Det samme gjelder de to kollektivt orienterte modellene (lojalitet og underkastelse og medbestemmelse). Vi kan snarere utlede en hypotese om at de individuelle styringsformene man velger vil legge føringer for hvilke kollektive styringsformer man bør velge, og omvendt; de kollektive ordningene ser ut til å bestemme de individuelle. Disse funnene støtter opp om antakelsen om at innføring av nye angloamerikanske styringsmodeller kan svekke den norske samarbeidsmodellen.

5 Frykt, skam og fremmedgjøring

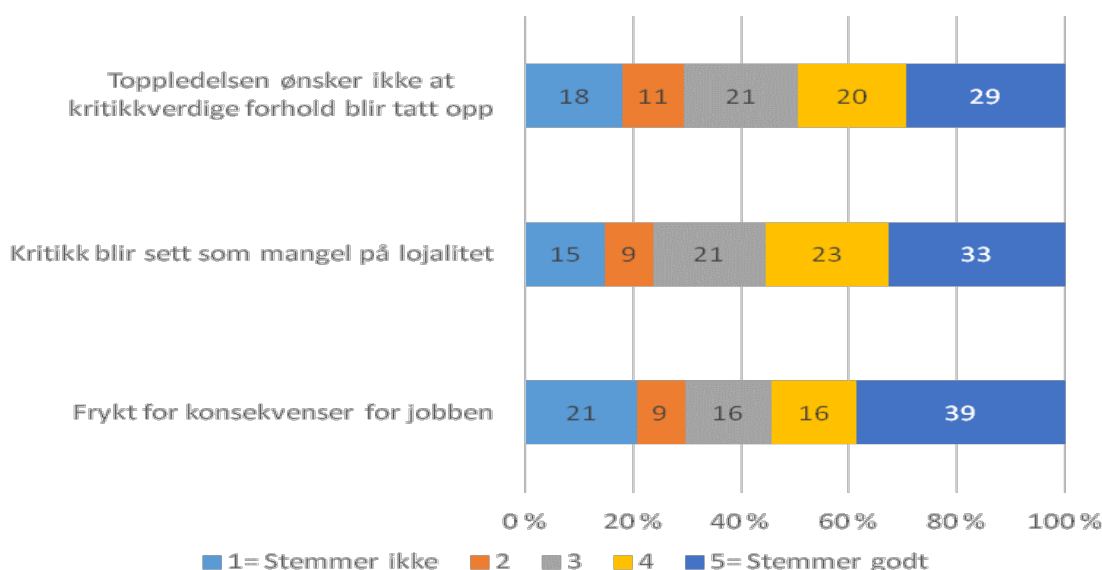
Fryktkultur er et begrep som stadig oftere trekkes fram i debatten om arbeidslivet. Det knyttes til endringer i styrings- og ledelsesformer, og en av påstandene er at det blir mindre og mindre ledelse og mer og mer styring på arbeidsplassene. Ledelsen etablerer styringsmekanismer som standardisering av oppgaver og etterprøving og kontroll av avvik fra dem. I prinsippet kan dette ses som en form for automatisering av ledelse, i det minste til en viss grad. Ledere kan ta utgangspunkt i målinger av den enkeltes prestasjoner og belønne etterlevelse av standardene og straffe avvik fra forventede resultater og forventet atferd. I 2016 var det flere overleger i norske helseforetak som sto fram i media og sa at de ikke lenger tør å si hva de mener til ledelsen over dem av frykt for konsekvensene for deres eget arbeid. Når en yrkesgruppe som i lang tid har hatt stor innflytelse både på eget og andres arbeid står fram og varsler om en fryktkultur er det gode grunner til å forsøke og belyse slike forhold. I Ledelsesbarometeret 2016 har vi stilt mange spørsmål som berører dette.

Ved hjelp av svarene på disse spørsmålene har vi etablert flere indekser for skamfølelse, bekymring for arbeidet, identifikasjon med virksomheten, bruk av straff og belønning, balanse mellom arbeid og fritid og karrierefokus (se vedlegg).

5.1 Varsling av kritikkverdige forhold.

Om ansatte tør å varsle om kritikkverdige forhold sier noe om forholdet mellom ledelse og ansatte. I Ledelsesbarometeret 2016 var det 56 prosent som hadde opplevd kritikkverdige forhold i virksomheten der de jobber. Av disse 1725 medlemmene i Lederne hadde tre av fire (75 prosent) meldt fra om de kritikkverdige forholdene. 420 av medlemmene som hadde opplevd kritikkverdige forhold valgte å ikke si fra, det vil si at en av fire (25 prosent) ikke varslet. Disse har vi spurt om hvorfor de valgte å ikke varsle. Årsakene vises i figur 14.

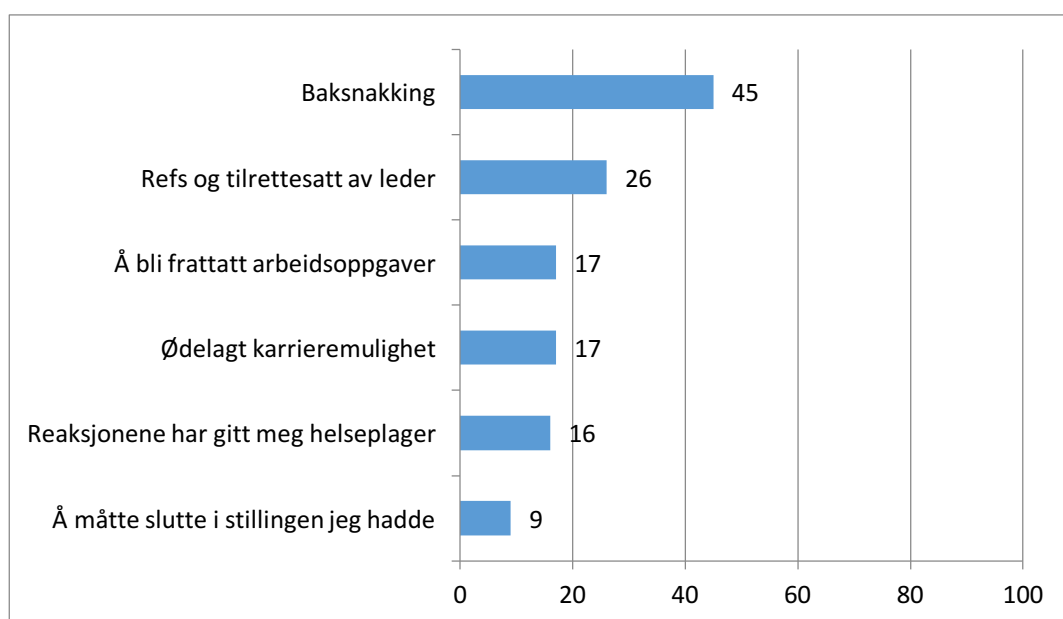
Figur 14 Årsakene til at du ikke meldte i fra om kritikkverdige forhold (prosenttall, n=418-425)



Omtrent halvparten svarer at frykt for konsekvenser for jobben er årsak til at de ikke varslet, at kritikk blir sett som mangel på lojalitet og at toppledelsen ikke ønsker at kritikkverdige forhold blir tatt opp. Andelen som oppgir at kritikk blir sett som mangel på lojalitet er langt høyere i stat og kommune (3 av 4) enn den er i privat sektor (1 av 2). Dette bekrefter et av bildene fra debatten om ytringsfrihet og fryktkultur; de offentlige helseforetakene fikk mye negativ oppmerksomhet.

De som valgte å varsle om de kritikkverdige forholdene har svart på spørsmål om hvilke konsekvenser varslingen fikk for dem personlig.

Figur 15: Har du opplevd noen av reaksjonene under som følge av at du tok opp kritikkverdige forhold (prosenttall, n = 1271 – 1274)



I de første varslingsstudiene (Skivenes og Trygstad 2006) var det bare 1 prosent som hadde mistet stillingen som konsekvens av varsling. I perioden etter disse undersøkelsene, altså det siste tiåret, har intensjonene vært å styrke varslingsinstituttet og beskytte varslerne mot represalier. De kjente varslingsakene i nyere tid har vist at det snarere har blitt mindre enn mer trygt å varsle. (Trygstad og Ødegård 2016). Årets Ledelsesbarometer underbygger dette.

Vi finner klare sammenhenger mellom de fire styringsmekanismene og både årsaker til ikke å varsle og konsekvensen av å gjøre det.

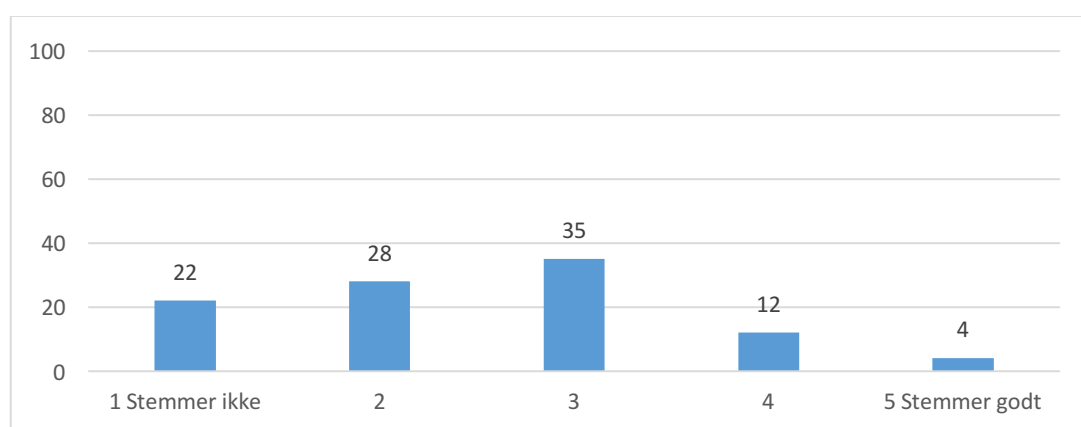
- Jo mer standardisering og kontroll jo mer frykt for å varsle og jo flere negative konsekvenser. Det samme gjelder lojalitet og underkastelse.
- Medvirkning og medbestemmelse virker motsatt. Jo mer medvirkning og medbestemmelse, jo mindre frykt for å varsle og jo færre negative konsekvenser av å gjøre det.

I de neste avsnittene skal vi se hvordan de fire styringsformene henger sammen med identifisering med virksomheten, bekymring for jobben, skamfølelse og balansen mellom arbeid og liv.

5.2 Skamfølelse og bekymring for jobben

Vi har stilt flere spørsmål om i hvilken grad Lederne har opplevd skamfølelse i arbeidet sitt (se vedlegg). Vi har slått tre av spørsmålene sammen i en indeks for skamfølelse. I Figur 16 viser vi hvordan svarene fordeler seg i indeksen. For enkelhets skyld har vi redusert verdiene i indeksen til fem.

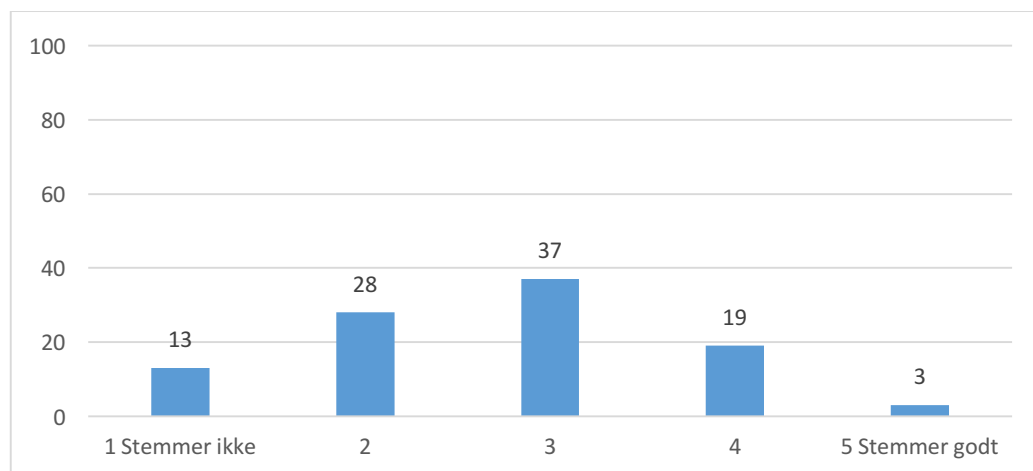
Figur 16 Andeler av medlemmene i Lederne som har følt skam i forbindelse med andres vurdering av dem, deres innsats og resultater. (prosenttall , n= 2953)



Vi ser at det er til sammen 16 prosent som scorer 4 og 5 på skalaen, mens halvparten scorer 1 og 2. Skamfølelsen er med andre ord ikke særlig utbredt blant medlemmene i Lederne.

Vi har laget en tilsvarende indeks for «bekymring for jobben» (se vedlegg). Indeksen har med bekymring for konsekvenser av ikke å oppfylle egne mål, å bli overtallig, at kompetansen blir utdatert og bekymring for virksomhetens framtid.

Figur 17 Andeler i Lederne som er bekymret for arbeidsplassen og egen jobb (Prosenttall, n=3173)



Det er flere som er bekymret enn andelen som har skamfølelse. Men også her er det et flertall som ikke er så bekymret (41 prosent), og til sammen 22 prosent som er bekymret (scorer 4 og 5). Vi er opptatt av hvordan skamfølelse og bekymring for jobben henger sammen med de fire styringsformene. Tabellen under viser disse sammenhengene.

Tabell Statistisk sammenheng mellom styringsformene, skamfølelse og bekymring for jobben. Korrelasjonskoeffisienter (pearsons r: går fra -1 fullkommen negativ sammenheng til + 1 fullkommen positiv sammenheng, 0 er ingen sammenheng i det hele tatt)

STYRINGFORM	Skamfølelse	Bekymring for/i jobben
Standardisering og kontroll	0,28**	0,25**
Lojalitet og underkastelse	0,32**	0,21**
Medvirkning	-0,29**	-0,22**
Medbestemmelse	-0,30**	-0,27**

** signifikant på =,01 nivå (p=0,000)

Tabellen viser klare positive sammenhenger mellom skamfølelse og de importerte styringsformene standardisering og kontroll og lojalitet og underkastelse. Det vil si at de som opplever skamfølelse også opplever mye standardisering og kontroll i styringen av virksomheten. Det samme gjelder for bekymring i og for jobben.

De som opplever liten grad av skamfølelse og bekymring i jobben jobber i virksomheter der medbestemmelse og medvirkning scorer høyt. Den norske arbeidslivsmodellen bidrar til en større grad av trygghet i jobben og på arbeidsplassen. For å teste disse sammenhengene

ytterligere har vi sett på noen bestemte oppfatninger om virkningene av å ta opp vanskelige forhold i virksomheten.

Tabell Statistisk sammenheng mellom styringsformene og «Ta stilling til disse påstandene om å ta opp vanskelige ting»: (n=3094)

STYRINGFORM	«De som sier fra får ofte problemer i arbeidsforholdet sitt	«Min terskel for å si fra om vanskelige ting er svært høy»
Standardisering og kontroll	0,39**	0,23**
Lojalitet og underkastelse	0,63**	0,30**
Medvirkning	-0,50**	-0,29**
Medbestemmelse	-0,54**	-0,31**

** signifikant på =,01 nivå (p=0,000)

Den sterkeste sammenhengen finner vi mellom problemer som følge av å si fra om vanskelige ting og styringsformen vi har kalt lojalitet og underkastelse. Dette henger godt sammen med de teoretiske antakelsene. Det er i denne styringsformen vi finner HR-teorier om at det å skape litt angst og litt bekymring hos arbeidstakerne kan virke positivt på intern konkurranse og bedre prestasjoner. Sammenhengen i tabellen er derfor ikke uventet. Vi får fram det samme bildet som i tabellen over: Arbeidstakere har større grad av skamfølelse og bekymring i arbeidsforholdet i de importerte styringssystemene enn i den norske samarbeidsmodellen. Både «hard HR» og «myk HR» bidrar til skamfølelse og bekymring. At de som sier fra ofte får problemer i arbeidsforholdet sitt kan bidra til at den enkeltes terskel for å si fra blir høyere.

Sammenhengene er klare og ganske sterke. Den norske modellen bidrar til lavere terskler for å si fra om vanskelige ting, og den skaper i mindre grad problemer for de som sier fra. Den norske arbeidslivsmodellen har dialog, deltakelse, åpenhet og tillit som kjerneelementer i sin sosiale struktur, både på makro- og mikronivå. De viste sammenhengene er ikke overraskende.

Sammenhengene vi har vist i dette avsnittet peker i retning av at de importerte styringsmodellene preges av mer autoritær top-down orientert ledelse mens den norske arbeidslivsmodellen har mer egalitære trekk med vekt på likhet og likeverd og en bottom-up orientert ledelse.

5.3 Bruk av straff og belønning

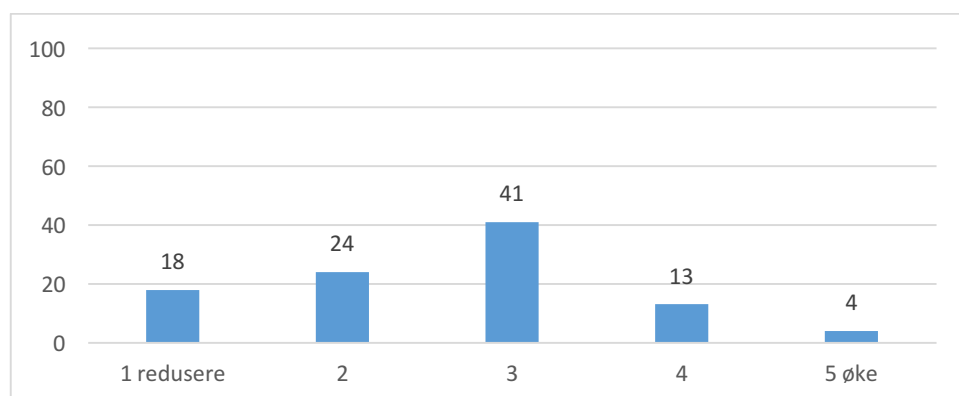
Vi har satt sammen en indeks for bruk av straff og belønning av fire spørsmål (se vedlegg):

Tror du bruk av straff og belønning i arbeidet vil redusere eller øke...

- Kollegers vilje til å dele informasjon
- Kollegers tid til å hjelpe hverandre
- Kollegers samarbeid om å løse problemer
- Meningsutvekslingen mellom kolleger

Figuren under viser svarfordelingen i Indeksen for straff og belønning i Ledelsesbarometeret 2016.

Figur 18. Andelene som mener at samarbeid, informasjonsdeling, gjensidig hjelp og meningsutveksling vil øke eller reduseres ved innføring av straff og belønning (prosenttall, n=3033)



- Omtrent 1 av 6 (17 prosent scorer 4 og 5) mener at samarbeid, gjensidig hjelp, informasjonsdeling og meningsutveksling vil øke med bruk av straff og belønning
- Omtrent 2 av 5 (42 prosent scorer 1 og 2) mener bruk av straff og belønning vil redusere disse forholdene
- Omtrent 2 av 5 (41 prosent scorer 3) svarer verken eller

De som har en stor grad av styringsformene medvirkning og medbestemmelse (den norske arbeidslivsmodellen) tror at straff og belønning kan øke samarbeid, mens de som har høyere score på standardisering og kontroll og lojalitet og underkastelse mener det vil redusere de samme forholdene i større grad. De statistiske sammenhengene er signifikante, men ikke særlig sterke, og de er heller ikke lette å forklare. I teorien skal de som har mye standardisering og kontroll eller lojalitet og underkastelse være mer utsatt for straff og belønning enn i den norske modellen. Det kan tenkes å slå to veier; enten at de slutter mer opp om slike systemer, eller at erfaringene deres med straff og belønning tilsier at det ikke virker til forbedring.

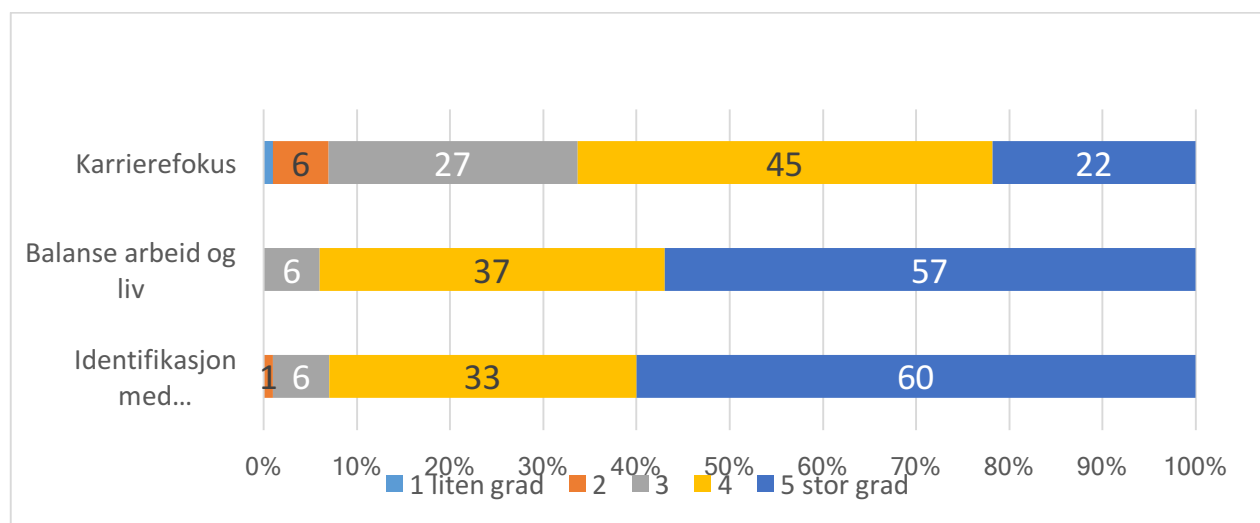
Kan hende er disse sammenhengene spuriøse, det vil si forklart av en tredje variabel vi ikke har i undersøkelsen. Det er ingen sterke sammenhenger mellom oppfatninger om hva bruk av straff og belønning vil føre til og skamfølelse og bekymring. Kuvås og Dysvik (2016) viste at bruk av belønningssystemer og incentiver på bakgrunn av målinger har liten virkning i

norsk arbeidsliv. Dette ser ut til å kunne bekreftes i Ledelsesbarometeret. Hovedkonklusjonen er at bruk av straff og belønning har liten oppslutning blant medlemmene i Lederne.

5.4 Identifikasjon, work-life balance og karrierefokus.

Ledelsesbarometeret 2016 fanger opp mer generelle trekk ved arbeidslivet. Vi har stilt spørsmål om identifikasjon med virksomheten de jobber i, i hvilken grad de er opptatt av karriere og i hvilken grad de opplever å ha en balanse mellom arbeid, fritid og livet de lever. Vi har satt opp tre indekser som måler karrierefokus, arbeid/liv balanse og identifikasjon med virksomheten. (For nærmere definisjon, se vedlegg). Figur 19 viser hvordan svarene fordeler seg på disse indeksene.

Figur 19 Svarfordeling på indeksene karrierefokus, identifikasjon med virksomheten og arbeid/liv balanse



Et massivt flertall på 93 prosent scorer 4 og 5 på identifikasjon med virksomheten de jobber i. 94 prosent scorer 4 og 5 på balanse mellom arbeid/liv. 67 prosent, eller 2 av 3, har et høyt fokus på karriere og fremgang for egen del. Dette er svært høye score, spesielt når det er på en indeks satt sammen av flere spørsmål. Medlemmene i Lederne har stor identifikasjon med virksomhetene de jobber i, og de er fornøyd med arbeid/liv balansen. Vi får imidlertid vansker med å forklare funnene når de går så klart i en retning.

Vi finner *ingen* statistisk sammenheng mellom disse indeksene og de to styringsformene standardisering og kontroll og lojalitet og underkastelse. Det er derimot en signifikant, men ikke så sterk sammenheng mellom de tre indeksene og medbestemmelse og medvirkning som styringsform. Det er mulig spørsmålene våre fanger opp generelle trekk ved kulturen i det norske arbeidslivet vel så mye som forhold på den enkelte arbeidsplassen. I så fall er det grunn til optimisme: at det finnes kulturelle trekk ved det norske arbeidslivet som det skal

mye til for å bryte ned. Dette er forståelser, fortellinger, erfaringer og oppfatninger som er opparbeidet i praksis på arbeidsplassene over lang tid i en slags dypstruktur som henger sammen med utviklingen av de kollektive rettighetene i arbeidslivet; som binder institusjoner og praksis sammen. Dette kan kanskje forklare hvorfor det har tatt så lang tid å iverksette de moderne angloamerikanske modellene i norsk virksomheter.

5.5 Fremmedgjøring og selvrealisering i Ledelsesbarometeret 2016

Fremmedgjøring er et begrep som har vært brukt i samfunnsfagene i vekslende grad opp gjennom historien. I marxistisk teori handler begrepet om at arbeidstakere blir fremmedgjort i forhold til eget liv og virke. Her var ideen at lønnsarbeidet bidro til at arbeiderne ikke lenger hadde noe eierskap til produksjonsmidlene og var underlagt eiernes styring og kontroll i utformingen og utføringen av arbeidet. Som en motsetning til fremmedgjøring satte Marx opp selvrealisering som et ideal og en forutsetning for det gode liv (Elster 1988). Selvrealisering innebar ifølge Marx at alle skulle kunne gjøre alt, det vil si at alle skulle være generalister. Han mente den kapitalistiske produksjonsformen førte til spesialisering av arbeidet. Som en operasjonalisering av fremmedgjøring viser Elster (1988) til mangel på selvstendighet i arbeidet, redusert valgfrihet og at arbeidet utføres under former for press eller tvang som krever underkastelse fra den enkelte arbeidstakeren.

Det er langt fra arbeidslivet på Marx' tid til den norske arbeidslivsmodellen. Norsk arbeidslivsforskning er ganske samstemt i at arbeidstakernes selvstendighet i arbeidet har økt sterkt siden andre verdenskrig, særlig fra 1980-tallet og fremover. Deler av den nyere arbeidslivsforskningen hevder at selvrealisering tiltar i dagens arbeidsliv. Det kan ha minst tre forklaringer. For det første har utdanningsrevolusjonen bidratt til en høyere grad av spesialisering av arbeidsoppgaver, men i motsetning til Marx' tese om at spesialisering bidrar til fremmedgjøring er antakelsen i forskningen at det tvert imot bidrar til at folk i større grad får brukt sine kunnskaper, ferdigheter og evner i problemløsende handling. For det andre har de fleste arbeidsplasser egenutvikling av den enkelte medarbeider som personalpolitisk programpost. En tredje forklaring kan handle om at markedskonkurransen krever utvikling både av produkter og produksjonsprosesser i stadig økende tempo, og at dette kravet lettest lar seg innfri ved å slippe arbeidstakernes kreativitet løs gjennom deltakelse i utviklingsprosessene. Hypotesen blir at innovasjonen, merverdien og utbyttingsgraden i en høyt utviklet kapitalisme er avhengig av å redusere fremmedgjøringen i arbeidet og av arbeidstakerne, altså stikk i strid med Marx' antakelser (Falkum 2008).

Både arbeidsgivere og fagorganisasjoner har sluttet ganske unisont opp under den enkeltes innflytelse på egen arbeidssituasjon. Dette indikerer større selvrealisering og mindre fremmedgjøring i norsk arbeidsliv i denne perioden. I Ledelsesbarometeret 2015 og 2016, og i Medbestemmelsesbarometeret 2016, viser vi et fall i denne innflytelsen fra 2009 til 2016.

Dette har brakt frem en debatt om den norske samarbeidsmodellen er under press. De tidligere kapitlene har drøftet og vist i hvilken grad nye styringsmekanismer bidrar til et slikt press. I dette avsnittet har vi utledet noen indekser i Ledelsesbarometeret 2016 som kan brukes til å se nærmere på forholdet mellom fremmedgjøring, selvrealisering og de fire styringsformene. Med utgangspunkt i Elsters (1988) henvisning til selvstendighet og høy valgfrihet i arbeidet som et uttrykk for selvrealisering har vi satt sammen en indeks for selvrealisering av spørsmålene:

Selvrealisering (Faktor: .87, .90, .85)

Hvor ofte bestemmer du....

Dine egne arbeidsoppgaver

Når Dine oppgaver skal utføres

Hvordan dine oppgaver skal utføres

1 Aldri 2 Svært sjelden 3 4 5 Svært ofte 6 Alltid

Som uttrykk for fremmedgjøring har vi satt sammen en indeks

Fremmedgjøring (Faktor: .76, .92, .92)

Påstander om måling av dine prestasjoner

Jeg opplever målingen som kontroll

Måling gjør det vanskelig å gjøre ting på nye måter

Måling gjør det vanskelig å oppnå beste faglige praksis

1 Helt uenig 2 3 4 5 Helt enig

Tabell Statistisk sammenheng (pearsons r) mellom fremmedgjøring, selvrealisering og de fire styringsformene (n = 406 - 3053)

Styringsform	Selvrealisering	Fremmedgjøring
Standardisering og kontroll	-0,15**	0,40**
Lojalitet og underkastelse	-0,11**	0,37**
Medvirkning	0,25**	-0,29**
Medbestemmelse	0,24**	-0,33**

" (sign. 0,01 to-halet)

Selvrealisering henger positivt sammen med medbestemmelse og medvirkning og negativt sammen med standardisering og kontroll og lojalitet og underkastelse. Med fremmedgjøring er det omvendt. Standardisering og kontroll og lojalitet og underkastelse henger positivt sammen med fremmedgjøring. Fremmedgjøring henger negativt sammen med den norske samarbeidsmodellens to mekanismer: medbestemmelse og medvirkning.

Dette funnet er ikke overraskende. En del av de nye importerte ledelsesteoriene bygger på en antakelse om at det å skape angst hos ansatte er bra for prestasjoner og produktivitet. I noen case-undersøkelser (Nordrik, Falkum og Ingelsrud 2017) måler bedriften hvilken kompetanse du viser i arbeidet i stedet for å måle hva du gjør og hvordan. Dette er en perfekt form for fremmedgjøring i arbeidet. Ledelsen fokuserer de ansattes personlige egenskaper i stedet for deres handlinger og resultater. Tabellen nedenfor viser sammenheng mellom skam, frykt og fremmedgjøring.

Tabell Statistisk sammenheng (pearsons r) mellom fremmedgjøring, selvrealisering og skam og frykt (n= 3089 – 2904)

Skam/skyld	Selvrealisering	Fremmedgjøring
Skamfølelse	-0,22**	0,27**
Bekymret for fremtid	-0,15**	0,37**

" (sign. 0,01 to-halet)

Tabellen viser at skam, bekymring for fremtiden og fremmedgjøring henger positivt sammen, mens selvrealisering henger svakt, men signifikant, negativt sammen med både skamfølelse og bekymring for framtiden. Vi finner også at selvrealisering henger positivt sammen med oppfatninger om effektivitet, produktivitet og økonomien i virksomheten.

I det videre arbeidet med Ledelsesbarometeret og undervisningsprosjektet Ledelse i den norske modellen vil vi sette et større fokus på forskjellene mellom selvrealisering og fremmedgjøring som et verdifullt inntak til å forstå hvordan praktiseringen av den norske modellen utvikler seg over tid.

6 Oppsummering

I denne rapporten har vi vist at

- Ledernes innflytelse på egen arbeidssituasjon, organiseringen av arbeidet og på styring og organisering har tatt seg svakt opp sammenliknet med Ledelsesbarometeret 2015.
- Deres innflytelse er fortsatt betydelig lavere enn den var i 2009, og spesielt for styring og organisering av virksomheten som faller med 12 prosentpoeng fra 2009 til 2016. Dette forklares med tre forhold: Økende andel virksomheter i utenlandske hender, individualisering av relasjoner i arbeidslivet og en konsentrasjon av makt til toppledelsen i virksomhetene.
- Medlemmene i Lederne har betydelig mye større innflytelse på alle tre områdene enn resten av arbeidslivet samlet sett. Dette er som forventet i ledende stillinger.
- Det er store forskjeller i Ledernes innflytelse fra bransje til bransje. Lavest er olje og gass og industrien der bare 15-16 prosent av Lederne sier de har mye innflytelse på styring og organisering av virksomheten, mot 80 prosent i barnehager og 45 prosent i snitt for alle. Dette forklares for en stor del med store omstillinger i både industri og olje og gass etter oljeprisfallet i 2014.
- Forskjellene i Ledernes innflytelse forklares med hva slags virksomhet det dreier seg om, størrelsen på virksomheten og hvilke organisasjons- og styringsformer som praktiseres.
- Det er en klar sammenheng mellom innflytelsen og de fire styringsformene: Jo mer standardisering og kontroll/lojalitet og underkastelse jo lavere innflytelse på alle de tre formene. Høy innflytelse henger sammen med stor grad av medvirkning og medbestemmelse.
- Standardisering og kontroll henger positivt sammen med lojalitet og underkastelse, mens begge korrelerer negativt med medbestemmelse og medvirkning.
- Jo mer standardisering og kontroll jo mer frykt for å varsle og jo flere negative konsekvenser. Det samme gjelder lojalitet og underkastelse.
- Medvirkning og medbestemmelse virker motsatt. Jo mer medvirkning og medbestemmelse, jo mindre frykt for å varsle og jo færre negative konsekvenser av å gjøre det.

- 56 prosent av Lederne har opplevd kritikkverdige forhold i virksomheten. 75 prosent av dem har meldt fra om kritikkverdige forhold.
- 9 prosent av de som varslet om kritikkverdige forhold mistet stillingen sin som følge av varslingen. Det har blitt mindre trygt å varsle i løpet av det siste tiåret, stikk i strid med arbeidspolitiske intensjoner.
- Det er en klar positiv sammenheng mellom negative følger av varsling og høy grad av de importerte styringsformene standardisering og kontroll og lojalitet og underkastelse.
- De 420 som hadde opplevd kritikkverdige forhold, men som valgte å ikke varsle om dem, oppgir som grunn at
 - Toppledelsen ikke ønsker at kritikkverdige forhold tas opp (49 prosent)
 - Kritikk blir sett som mangel på lojalitet (56 prosent)
 - Frykt for konsekvenser for jobben (55 prosent)
- Bare 16 prosent av Lederne har opplevd skamfølelse i forbindelse med andres evaluering av dem på jobben. 22 prosent har opplevd bekymring for arbeidsplassen og egen jobb. Begge deler henger positivt sammen med styringsformene standardisering og kontroll og lojalitet og underkastelse. Jo mer medbestemmelse og medvirkning lederne har, jo mindre vil de oppleve skam og bekymring.
- Lederne har en svært stor grad av
 - Balanse mellom arbeid, liv og fritid (94 prosent scorer 4 + 5)
 - Identifikasjon med virksomheten de jobber i (93 prosent, scorer 4 +5)
 - Karrierefokus (67 prosent scorer 4 +5)
- Fremmedgjøring i jobben henger sammen med følelser av skam, frykt og bekymring.
- Selvrealisering henger klart positivt sammen med den norske modellen og er svakere i virksomheter med importerte styringssystemer.

VEDLEGG 1: Styringsindeksene

Standardisering og kontroll (Control) (Reliabilitetstest: Cronbach's Alpha 0,842)

Toppledelsen får stadig mer makt

Lederrollen har blitt byråkratisert det siste året

Mellomledere har liten innflytelse på styringen av virksomheten

Ledelse handler mer og mer om å kontrollere og måle avvik

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

Svaralternativer: 1= Helt uenig – 5= Helt enig

¹ Medvirkning (Reliabilitetstest: Cronbach's Alpha 0,685)

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

Min nærmeste leder motiverer meg til innsats (Q061b_4)

Virksomheten ledes på en motiverende måte (Q061b_3)

At jeg har myndighet til å fatte beslutninger (Q070a_2)

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

¹ Lojalitet og underkastelse (Commitment HR) (Cronbach's Alpha 0,724)

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

Kritikk blir sett som mangel på lojalitet (Q076_3)

Hos oss konkurrerer vi mot hverandre (Q073a_5)

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

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

Svaralternativ: 1 = Helt uenig – 5 = Helt enig/ 1= Stemmer dårlig – 5= Stemmer godt¹

¹ Medbestemmelse (IR ledelse) (Cronbach's Alpha 0,892)

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

Ledelsen møter innvendinger konstruktivt (Q063_2)

Ved faglig uenighet er toppledelsen åpen for innspill (Q066a_1)

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

Forholdet mellom toppledelse og ansatte er godt (Q046_5)

Svaralternativer: 1 = Helt uenig – 5 = Helt enig

Bekymringsindeks (Faktoranalyse .66 - .83)

I hvilken grad er du bekymret for...

Konsekvensene dersom du ikke når arbeidsmålene dine

Virksomhetens framtid

Å bli overtallig

At kompetansen din blir utdatert

Svaralternativ: (1 svært liten grad – 5 svært stor grad)

Karrierefokus (Faktor .57 - .79)

Hvor viktig er disse forholdene for din motivasjon i arbeidet?

At jeg setter mål for karrieren min

At ledelsen har tydelige forventninger til meg

At jeg innfrir forventningene til meg

1 ingen betydning 2 svært uviktig 3 4 5 6 svært viktig

Identifikasjon med virksomheten (faktor .662 - .796)

Hvor viktig er disse forholdene for din motivasjon i arbeidet?

At mine verdier stemmer med virksomhetens verdier

At virksomheten har et godt omdømme

At kundene/brukerne får det de forventer

1 ingen betydning 2 svært uviktig – 5 svært viktig

Arbeid liv balanse (faktor .6 - .76)

Hvor viktig er disse forholdene for din motivasjon i arbeidet?

At det er godt samsvar mellom lønn og innsats

At jeg har gode kolleger

At det er samsvar mellom jobbkrav og tiden jeg har til rådighet

1 ingen betydning 2 svært uviktig – 5 svært viktig

Skamfølelse (faktor .82, .85, .85)

Kjennetegn ved evalueringen av deg

Negative vurderinger av meg har gitt meg skamfølelse

Jeg opplever evalueringer som ubehagelige

Negative målinger får meg til å føle meg utilstrekkelig

1 Stemmer ikke 2 3 4 5 Stemmer godt

Bruk av straff og belønning (Faktor. .89, .84, .86, .9)

Tror du bruk av straff og belønning i arbeidet vil redusere eller øke...

Kollegers vilje til å dele informasjon

Kollegers tid til å hjelpe hverandre

Kollegers samarbeid om å løse problemer

Meningsutvekslingen mellom kolleger

1 redusere 2 3 4 5 øke

Identifikasjon med virksomheten (Faktor: .72, .80, .66)

Hvor viktig er disse forholdene for din motivasjon i arbeidet?

At mine verdier stemmer med ledelsens verdier

At virksomheten har et godt omdømme

At kundene/brukerne får det de forventer

1 ingen betydning 2 svært uviktig 3 4 5 6 svært viktig

Selvrealisering (Faktor: .87, .90, .85)

Hvor ofte bestemmer du....

Dine egne arbeidsoppgaver

Når Dine oppgaver skal utføres

Hvordan dine oppgaver skal utføres

1 Aldri 2 Svært sjelden 3 4 5 Svært ofte 6 Alltid

Resultatstyring (Faktor: .78, .79, .77, .70)

Hvordan måles arbeidet ditt

Tiden jeg bruker på oppgavene mine blir målt

Hvor mye jeg leverer blir målt

Tidsavvik blir rapportert

Kvaliteten i arbeidet mitt blir målt

Aldri Svært sjelden Ganske sjelden Av og til Ganske ofte Svært ofte

Individualisering (Faktor: .53, .83, .67, .85)

Hva settes det individuelle mål for?

Produktivitet

Etterlevelse av virksomhetens verdier

Livsstil

Individuell atferd

1 Stemmer ikke 2 3 4 5 Stemmer godt

Fremmedgjøring (Faktor: .76, .92, .92)

Påstander om måling av dine prestasjoner

Jeg opplever målingen som kontroll

Måling gjør det vanskelig å gjøre ting på nye måter

Måling gjør det vanskelig å oppnå beste faglige praksis

1 Helt uenig 2 3 4 5 Helt enig

7 Litteraturliste

- Arnold, J. og R. Randall (2010) Work Psychology. Understanding Human Behaviour in the Workplace. Essex: Pearson
- Byrkjeflot, Haldor (1997) «Fra ledelse til management?» i Haldor Byrkjeflot (red) Fra styring til ledelse: ss 419-464
- Buch, R., A. Dysvik, B. Kuvås (red.) (2016) Produktiv motivasjon i arbeidslivet. Oslo: Cappelen Damm Akademisk
- Christensen, T. , P. Lægreid (2007) Transcending New Public Management. Ashgate
- Colman, H. L., I. Stensaker and J. E. Tharaldsen (eds.) (2011) A Merger of Equals? The Integration of Statoil and Hydro's oil & gas activities. Bergen: Fagbokforlaget
- Coupland, (2000) "Generation X". Amerikansk roman
- Deming, W.E. (1982) Quality, productivity and competitive position. Cambridge University Press
- Deming, W.E. (1986) Out of the Crisis: Quality, productivity and competitive position. Cambridge University Press
- Elster, J. (1988) Hva er igjen av Marx? Oslo: Universitetsforlaget
- Erez, M. (1986) The congruance of goal-setting strategies with socio cultural values in its effects on performance. Journal of Management, 12. 585 -92
- Falkum, E., B. Grimsrud (2007) Mellom institusjon og praksis. I Dølvik et al (red.) Hamskifte. Gyldendal Akademisk
- Falkum, E. (2008) Makt og opposisjon i norsk arbeidsliv. Dr avhandling, Universitetet i Oslo
- Falkum, E., I.M. Hagen og S. C. Trygstad (2009) Bedriftsdemokratiets tilstand. Oslo: Fafo-rapport.
- Falkum, E. B. Nordrik, M. Holm Ingelsrud (2017) Medbestemmelsesbarometeret 2016. AFI, Høgskolen i Oslo og Akershus
- Friedman, M. (1962) Capitalism and Freedom. University of Chicago Press, Chicago & London
- Friedman, M., R.D. Friedman (1980) Free to choose. Mariner books
- Graham, H. T. (1980) Human Resource Management. Plymouth: MacDonald & Evans LTD
- Herzberg, F. (1987) One more time: How do you motivate employees? Harvard business review, jan 2003 Vil.81
- Hagen, I. M. (2010) Det mektige mindretallet. Phd avhandling Universitetet i Oslo
- Ingebretsen, B. (1993) Deltakelse og innflytelse. IFIM 19/93
- Karasek, R., T. Theorell (1990) Healthy Work. NY: Basic Books
- Kleppe, P. (1999) Solidaritetsalternativet – fortid og framtid. Oslo: Fafo-rapport 279
- Maslow (1966) The psychology of science: a reconnaissance. Maurice Publishing

- Moxnes P, (2012) Positiv angst. I individ, gruppe og organisasjon. Oslo: Universitetsforlaget
- Nordrik, B., E. Falkum (2016) Ledelsesbarometeret 2016. Del 1 og Del 2. www.lderne.no
- Røvik, K.A. (1998) Moderne organisasjoner. Universitetsforlaget
- Skorstad, Egil J. (2002) Organisasjonsformer. Kontinuitet eller forandring? Oslo: Gyldendal. Kapittel 1-6, 154 sider
- Skorstad, Egil J. (2011) Omstillinger i arbeidslivet. Importerte moter og nasjonale tradisjoner. Oslo: Gyldendal Akademiske, 151 sider
- Thorsrud, E. & F. E. Emery (1970) Mot en ny bedriftsorganisasjon, Eksperimenter i industrielt demokrati, Fra Samarbeidsprosjektet LO/NAF, Oslo: Tanum
- Thorsrud, E., F. Emery (1964) Industrielt demokrati. Oslo: Universitetsforlaget
- Womack, J. P., D.T. Jones, D. Roos (1990) The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production- Free Press