

OSLOMET

 **lederne**
Vi bygger gode ledere

ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTET AFI OG LEDERNE PRESENTERER:

Norsk Ledelsesbarometer™ 2019

Heidi Enehaug
Bitten Nordrik
Eivind Falkum

OSLO METROPOLITAN UNIVERSITY
STORBYUNIVERSITETET



Arbeidsforskningsinstituttet AFI Rapport 2019:05

Norsk Ledelsesbarometer 2019

Heidi Enehaug, Bitten Nordrik og Eivind Falkum

Prosjekt: Ledelsesbarometeret

Prosjektleder: Heidi Enehaug

Oppdragsgiver: Lederne

© Arbeidsforskningsinstituttet, OsloMet – storbyuniversitetet, 2019

© Work Research Institute (AFI), OsloMet – Oslo Metropolitan University, 2019

© Forfatter(e)/Author(s)

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

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

ISBN 978-82-7609-412-1

ISSN 0807-0865

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

Work Research Institute (AFI)
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

Webadresse: oslomet.no/om/afi

Publikasjonen kan lastes ned fra fagarkivet.oslomet.no

Publications are available for free download from fagarkivet.oslomet.no

ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTETS RAPPORTSERIE THE WORK RESEARCH INSTITUTE'S REPORT SERIES

Temaområde: Arbeid, ledelse og mestring

Rapport nr.: 2019/05

Tittel: Norsk Ledelsesbarometer 2019

Dato: oktober 2019

Forfatter(e): Heidi Enehaug, Bitten Nordrik og Eivind Falkum

Antall sider: 75

Emneord: styring, ledelse, omstilling, digitalisering, konflikt, varsling, arbeidsinkludering

Resymé:

Norsk Ledelsesbarometer undersøker hvordan medlemmene av forbundet Lederne, opplever sin arbeidsplass og sine arbeidsforhold. Undersøkelsen benytter både kvalitativ og kvantitativ datainnsamling. I rapporten diskuteres forholdet mellom styring og ledelse, teori og praksis. Når medlemmene får assosiere fritt rundt spørsmål om «god ledelse» beskrives det i relasjonsorienterte termer. I praksis inntar allikevel styringselementer en vesentlig plass. Omstillingstakten blant Ledernes medlemmer er høy. De som har tatt avgjørelsene om endring er oftere mer fornøyd med prosessene enn de som ikke har det. Når det gjelder digitalisering ser medlemmene flere muligheter enn utfordringer. En stor andel er bekymret for om de vil klare å stå i samme stilling ut og bekymringene knytter seg først og fremst til arbeidspress. En høy andel av medlemmene opplever av og til eller ofte konflikter på arbeidsplassen. En fjerdedel har opplevd kritikkverdige forhold som burde ha vært stoppet og flertallet har varslet om dette. Tillitsvalgte og verneombud kobles sjeldent inn i konflikthåndteringen. Mer generelt kan det synes som om vilkårene for å utøve rollen som ansattes representanter, særlig tillitsvalgtrollen, er presset. Mange tillitsvalgte mener at rollen burde trygges med et bedre stillingsvern. Mange av Ledernes medlemmer tar inn personer med redusert arbeidsevne i sin virksomhet og lykkes godt med det.

Innhold

Figurliste	IV
Forord	V
Kortrapport: Presentasjon av utvalgte hovedfunn i Ledelsesbarometeret 2019	VI
Kjennetegn på god ledelse	VII
Kommunal ledelse	VIII
Omstilling	VIII
Digitalisering.....	IX
Konflikter og varsling	X
Ledelse og inkludering.....	XI
1 Hva er god ledelse på norsk	1
1.1 Ledernes 5 T'er - «God ledelse» i det norske arbeidslivet	1
1.1.1 Toveiskommunikasjon	2
1.1.2 Tillit og respekt:	2
1.1.3 Tilstedeværelse	3
1.1.4 Tydelighet.....	4
1.1.5 Trygghet	4
1.1.6 Ledernes 5 T'er oppsummert	5
1.2 Ledelse i en større sammenheng	5
1.3 Hva har tillitsvalgte og ledere i Lederne innflytelse på?	8
1.4 Medvirkningsorienterte- og kontrollorienterte regimer	9
2 Kommunal ledelse – styring og ledelse satt i system?	11
2.1 New public leadership (NPL) – Ny offentlig ledelse	12
2.2 Mål- og resultatstyring	14
2.2.1 Innflytelse på utforming av mål	15
2.2.2 Får avvik noen konsekvenser?	17
3 Omstilling og utviklingstrekk	19
3.1 Organisatorisk omstilling	19
3.1.1 Hvordan vurderer beslutningstakerne omstillingsprosessene?	20
3.1.2 Hvordan vurderer ledelse og tillitsvalgte generelt omstillingsprosesser?	21
3.2 Individuell omstilling	22
3.3 Overordnet omstilling i arbeidslivet: bransje- og samfunnsnivå	25
3.4 Fremtidshåp eller bekymringer?	27
4 «Digital selvbetjening» eller «brikke i et digitalt spill»?	30
4.1 Er norske virksomheter forberedt på fremtiden, i dag?	30
4.2 Konsekvenser av digitalisering	32
4.3 Supplement – familie & arbeidslivsbalansen i et (mer) digitalisert arbeidsliv	35
5 Konflikter og varsling	37

5.1	Den norske samarbeidsmodellen; institusjonalisering av konflikt	37
5.2	Forskjeller mellom sektorer	38
5.3	Konfliktenes innhold varierer	39
5.4	Konflikter og håndtering	40
5.5	Varsling.....	42
5.6	Tillitsvalgte og verneombuds rammebetingelser	44
6	Ledelse og inkludering.....	47
6.1	Bakgrunn og teoretisk perspektiv	47
6.2	Foregår det noe inkludering i Ledernes virksomheter?	48
6.3	Inkluderingsmuligheter og inkluderingsevne	49
6.4	Inkluderingsevne: Hvilke erfaringer har virksomhetene knyttet til inkludering?	51
6.5	Lykkes noen virksomheter, bransjer eller sektorer bedre med inkludering enn andre?. 52	
6.6	Hva kan arbeidsorganisatoriske og kulturelle trekk ved virksomhetene si om inkluderingsmuligheter og inkluderingsevne?	52
6.7	Regimeorienteringens betydning for inkluderingsevne/-muligheter	54
6.8	Konklusjon	55
7	Metodisk tilnærming i rapporten.....	56
	Selvrekrutterende utvalg	56
	Bransje og sektorfordeling.....	58
	Referanser	61

Figurliste

Figur 1 Ledernes 5 T'er	1
Figur 2 Lederhjulet - de 5 t'er	5
Figur 3 Ledernes medlemmer som sier de har stor innflytelse på	6
Figur 4 Opplevd innflytelse på virksomhetens strategier, tillitsvalgte og ikke tillitsvalgte	7
Figur 5 Tillitsvalgtes innflytelse på beslutninger om virksomhetens strategier 2015, 2017 og 2019.....	7
Figur 6 Tillitsvalgte i olje og gass sin innflytelse på beslutninger om virksomhetens strategier 2015 og 2019.....	7
Figur 7 Opplevd stor innflytelse på virksomhetens strategier, fordelt etter stilling	8
Figur 8 Medvirkningsorienterte og kontrollorienterte regimer.....	9
Figur 9 Grad av medvirknings- og kontrollorientering blant Ledernes medlemmer i 2019.....	10
Figur 10 Ulike typer målstyring etter sektortilhørighet (prosentandeler som svarer i stor grad/i svært stor grad)...	14
Figur 11 Konsekvenser av omstillingsprosesser.....	20
Figur 12 Beslutningstakernes vurderinger av omstilling.....	21
Figur 13 Perspektiver på omstilling	22
Figur 14 To viktigste årsaker til jobbskifte	23
Figur 15 Viktigste årsaker til jobbyte, etter hvor ny jobb er, prosent	24
Figur 16 Hvor lang tid det tar å fungere tilfredsstillende i ny jobb	24
Figur 17 Hvilken retning har norsk arbeidsliv utviklet seg siste ti år.....	25
Figur 18 Hvilken retning har din bransje utviklet seg siste ti år	26
Figur 19 I hvilken retning vil du si at norsk arbeidsliv har utviklet seg det siste tiåret, etter vurdering av om dette er positivt eller negativt, prosent	26
Figur 20 I hvilken retning vil du si at arbeidslivet i din bransje har utviklet seg det siste tiåret etter vurdering av om dette er positivt eller negativt	26
Figur 21 Bekymringer for fremtiden.....	27
Figur 22 Den viktigste årsaken til å ikke kunne stå i samme jobb ut yrkeskarrieren.....	28
Figur 23 Påstander om digitale ressurser, «Min virksomhet har...»	31
Figur 24 Min virksomhet tar i bruk nye verktøy i tråd med den digitale utviklingen, etter sektor	31
Figur 25 Påstander om konsekvenser av digitalisering.....	32
Figur 26 Arbeid utenom arbeidstid etter hyppighet	35
Figur 27 Jobbkraav og hjemmeliv, fritid og ferie	36
Figur 28 Konflikthypighet.....	37
Figur 29 Konflikttinnhold. (Når konflikter oppstår, hvor ofte handler konfliktene om ...»	38
Figur 30 Prosentandeler av Ledernes medlemmer som har opplevd konflikt på arbeidsplassen siste to år, fordelt etter sektor	38
Figur 31 Konfliktrappen	39
Figur 32 Konflikthåndtering på arbeidsplassen	40
Figur 33 Har du det siste året latt være å komme med kritiske synspunkter fordi du vil unngå uvilje fra andre på din arbeidsplass?	42
Figur 34 Årsaker til å unnlate å varsle om kritikkverdige forhold.....	43
Figur 35 Reaksjoner på varsling- «Hvilke reaksjoner ble du stort sett møtt med fra...»	44
Figur 36 Tillitsvalgtes rammebetingelser i arbeidet.....	45
Figur 37 Verneombudenes rammebetingelser i arbeidet	45
Figur 38 Tillitsvalgtes rammebetingelser i arbeidet, olje og gass (rødt) sammenlignet med alle (blått).....	46
Figur 39 Har du i løpet av de siste 12 måneder tatt inn personer med redusert arbeidskapasitet?.....	48
Figur 40 Prosentandel medlemmer i Lederne som mener mulighetene for inkludering er gode (skårer høyt på indeksen for inkluderingsmuligheter)	50
Figur 41 Inkluderingsmuligheter og inkluderingserfaring: Opplevd grad av inkluderingsmuligheter	50
Figur 42 Inkluderingssevne etter variabler i indeks. Prosent.	51
Figur 43 Inkluderingssevne. Attføringsbransjen versus alle bransjer	51
Figur 44 Inkluderingssevne etter sektor.....	52
Figur 45 Ressurspersoner som jobber spesifikt med tilrettelegging og oppfølging.....	53
Figur 46 Sammenheng mellom inkluderingssevne og medvirkningsorienterte regimer	55
Figur 47 Antall respondenter i perioden 2009-2019.....	56
Figur 48 Antall svar og prosentfordeling etter bransje	59
Figur 49 Antall svar og prosentfordeling av svar etter eierskap/sektor	59

Forord

Lederne etablerte Norsk Ledelsesbarometer første gang i 2008 i samarbeid med De Facto. I 2015 overtok Arbeidsforskningsinstituttet ansvaret for gjennomføringen av de årlige undersøkelsene, både spørreundersøkelsen og case-studier.

Etter ønske fra Lederne, har vi i år satt fokus på medlemmenes oppfatninger av «god ledelse», med særlig vektlegging av ledelse i kommunal sektor. Ulike ledelsesformer ses i sammenheng med populære styringsmodeller. Styring og ledelse ses også i sammenheng med sentrale utfordringer som omstilling, digitalisering, konflikt og varsling samt inkludering av personer med nedsatt funksjonsevne. Som tidligere vier vi også partssamarbeidet oppmerksomhet. Vi vil særlig takke representanter fra medlemsgruppene olje og gass, samt kommunal sektor for at de stilte opp til intervju.

Det er Lederne som finansierer og eier Norsk Ledelsesbarometer. Vi på Arbeidsforskningsinstituttet AFI ved OsloMet har stor nytte av resultatene i mye av forskningsarbeidet vårt. Vi takker for et godt samarbeid!

Seniorforsker Ida Drange ved AFI har kvalitetssikret rapporten. Takk for gode kommentarer, også fra instituttdirektør Elisabeth Nørgaard. En takk må også rettes til Frode Berglund fra SSB, for gode innspill i forbindelse med utforming av spørreundersøkelsen og til kommunikasjonsrådgiver Katrine Ziesler for ferdigstilling av rapport.

Oslo 24.10.2019

Heidi Enehaug

Bitten Nordrik

Eivind Falkum

Kortrapport: Presentasjon av utvalgte hovedfunn i Ledelsesbarometeret 2019

Lederne har gjennomført Norsk Ledelsesbarometer hvert år siden 2008. Siden 2015 har Arbeidsforskningsinstituttet AFI ved OsloMet – storbyuniversitetet utført oppdraget. Et team av AFI-forskere lager en spørreundersøkelse som går ut til Ledernes medlemmer, og i det følgende har vi samlet et utvalg av det vi mener er det mest interessante i årets rapport.



Hvem har svart?

Vi får i gjennomsnitt svar fra mellom 2000 og 3000 av de ca. 12 000 yrkesaktive medlemmene i Lederne hvert år. Det er altså ikke et representativt utvalg av alle ledere i Norge, men det er stemmene til mange, og Ledelsesbarometeret gir oss derfor en spennende pekepinn på hva norske ledere tenker.



Ledere har også ledere

Omtrent to av tre som svarer er ledere med personalansvar for andre. Et flertall av dem som svarer er med andre ord ledere. De vil altså i noen sammenhenger praktisere arbeidsgiveransvaret, men de aller fleste av dem er også ansatte arbeidstakere, og har egne interesser som ansatte.



Tilsynelatende like – men hva gjør de i praksis?

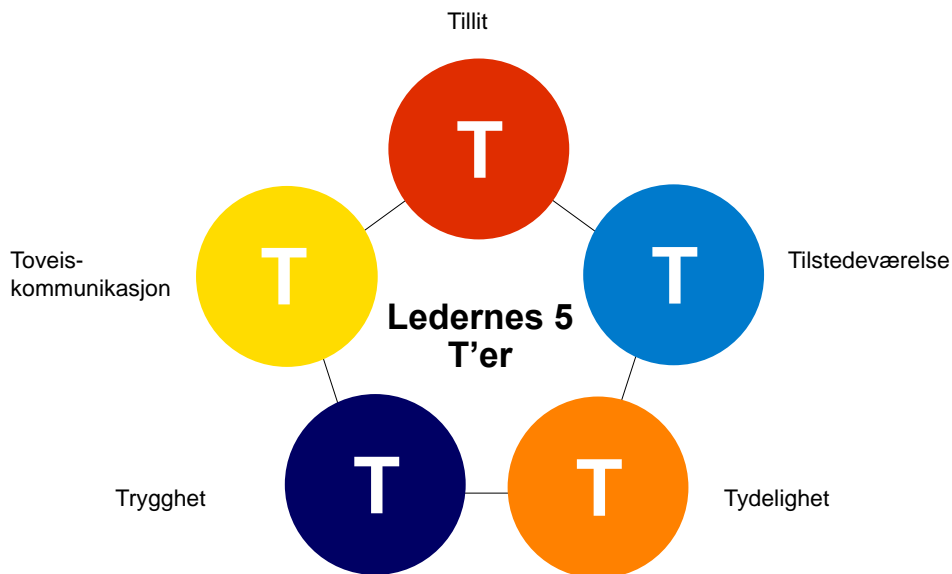
Arbeidslivet i de nordiske landene har utviklet regler, lover og avtaler som regulerer arbeidet, arbeidsvilkårene og arbeidslivet i større grad enn i mange andre land. De fleste europeiske landene har likevel arbeidsreguleringer som likner ganske mye på de nordiske. Selv om arbeidsavtaler, hovedavtaler og arbeidslivets lovverk kan være ganske likt formulert i de nordiske landene og det ofte snakkes om en «nordisk ledelsesmodell», mener vi det avgjørende er hvordan regler, avtaler og lover *praktiseres* på arbeidsplassene. Når vi analyserer resultatene av Ledelsesbarometeret har vi et klart arbeidsplass- og ledelsesperspektiv, til forskjell fra et rent arbeidsmarkedsperspektiv.

Ledelsesbarometeret 2019 tar opp følgende tema:

- Hva er «**GOD**» ledelse? Vi har bedt Ledernes medlemmer om å beskrive hva de oppfatter som god ledelse. Vi sammenlikner Ledernes oppfatninger med noen antakelser som er knyttet til dominerende styrings- og ledelsesformer
- **Tillitsvalgte og verneombudenes** opplevelse av egen rolle i arbeidslivet
- Hvordan opplever Ledernes medlemmer **omstillingsprosessene** i arbeidslivet? Hvordan varierer dette fra bransje til bransje, mellom sektorer og etter stilling?
- Hvilken rolle spiller **digitaliseringen** av arbeid og arbeidsplasser, og hva er betingelsene for å gjennomføre digitaliseringsprosesser i arbeidslivet?
- Hva kjennetegner ledelse i **kommunal sektor** sammenliknet med andre sektorer?
- **Konflikter, konflikthåndtering og varsling**. Hvordan henger konflikthåndtering og graden av varsling sammen? Hvilken beredskap har virksomhetene for å håndtere konflikter og varslingssituasjoner?
- Ledelse og **arbeidsinkludering** – deltar Ledernes medlemmer i den såkalte «inkluderingsdugnaden»?

Kjennetegn på god ledelse

Kjennetegnene Ledernes medlemmer bruker til å beskrive god ledelse er i stor grad relasjonelle. Det er åpen og ærlig *toveiskommunikasjon*, *tydelighet*, *tilgjengelighet*, *trygghet* og *tillit* som pekes på som kjerneelementene i god ledelse. Det handler om reelle dialoger og samarbeid, der innspill og ideer fra de som ledes blir tatt opp til vurdering og implementeres i beslutningsprosessene. Disse fem kjennetegnene henger tydelig sammen med hverandre og er beskrevet i mer detalj i kapittel 1 av rapporten. Figuren under viser lederhjulet.



Mer medvirkningsorientert enn kontrollorientert

Hvis man skiller mellom **medvirkningsorienterte** og **k kontrollorienterte ledelsesregimer**, kan man i hovedtrekk si at Ledernes medlemmer oftere utfører sine roller innenfor medvirkningsorienterte, fremfor kontrollorienterte regimer.

Opplevelsen av hvilket regime som er mer eller mindre dominerende, varierer med sektor og stillingsnivå. Det er for eksempel flere i olje og gass enn i andre bransjer som erfarer at kontrollregimet er dominerende, og det er flere skift- og arbeidsledere som erfarer dette, enn daglige ledere og administrerende direktører.

Figuren under viser hvilke spørsmål som er satt sammen for å betegne de to «regimeorienteringene», som vi beskriver nærmere i årets barometer.



I norsk samfunns- og arbeidsliv vil flere styrings- og ledelsesideal være virksomme på en og samme tid. Flere av Ledernes medlemmer oppgir at de jobber innenfor både medvirknings- og kontrollbaserte regimer.

Kommunal ledelse

Det er høy grad av kompleksitet knyttet til ledelse og styring i kommunal sektor. På den ene siden har kommunene fått økt ansvar, samt større mulighet og myndighet til å finne løsninger. På den andre siden opplever lederne at de ikke er tilført ekstra ressurser for å løse nye oppgaver, verken knyttet til tjenesteinnovasjon eller økte krav til kontroll og tilsyn med tjenestene.

Høy innflytelse



Ledere i offentlig kommunal sektor opplever å ha høyere grad av innflytelse på faglige mål (83%), kvalitetsmål (81%), valg av arbeidsmetoder (80%), driftsresultater (52%), produktivitetsmål (60%) og utvikling av virksomheten/omstilling (73%) enn ledere i alle andre sektorer.

Ledere i kommunalt eide bedrifter har mer varierende innflytelse på de ulike målene (fra 23 til 67 prosent), men har høyest innflytelse på arbeidsmiljø (67%), valg av arbeidsmetoder (54%) og kvalitetsmål (53%). De har lavest grad av innflytelse på bemanningssituasjonen (19%) og toppledelsens prioriteringer (23%)

Idealer vs realiteter



De kommunale lederne trekker frem verdier, relasjoner og tilstedeværelse som de mest sentrale elementene i sin lederutøvelse, ideelt sett. Men, i en travel hverdag med mange medarbeidere å lede, er det imidlertid ofte relasjonene som må vike og rapportering og kontroll som får større plass. Det brukes mye tid på å rapportere og administrere heller enn å lede i henhold til egne idealer.

Vi tolker dette i retning av at selv om ledelsesdimensjonen (særlig det relasjonelle og tilretteleggende aspektet) tillegges stor vekt, så vil styringselementene innta en vesentlig plass i praksis.

Behov for læring



Den kommunale lederrollen er under endring, og det pekes på at det er andre krav til ledelse i dag enn det som var tilfellet tidligere. Flere av de kommunale lederne fremhever at det er større behov for utdanning og kurs knyttet til selve ledelsesfaget i dag, samt at det stilles større krav fra de ansatte overfor lederen, enn det som var vanlig tidligere.

Omstilling

Omstillingstakten i norsk arbeidsliv er høy. 7 av 10 ledere jobber i en virksomhet som har vært under omstilling siste to år, og det er vanlig at både nedbemanninger og nyansettelser er en del av slike prosesser. Det er imidlertid forskjeller mellom ulike bransjer. I Olje- og gass har for eksempel 56 prosent opplevd nedbemanninger, mens det tilsvarende tallet for barnehager var 17 prosent.

Beslutningstakere er positive, men ser utfordringer



De som beslutter at omstillinger skal finne sted svarer jevnt over at omstillinger er nødvendige å gjennomføre, og de er som regel mer fornøyd med gjennomføringen av prosessene enn de som ikke tilhører denne gruppen. Beslutningstakerne ser likevel utfordringer knyttet til omstillingsprosesser, både når det gjelder konsekvenser for arbeidsmiljø og mangelfull evaluering av prosessene.

Det er økte krav til effektivisering av ledelse: Av alle respondenter svarte totalt noe over 7 av 10 at de i svært stor/stor grad har fått flere oppgaver lagt inn i sin stilling i løpet av siste to år. 5 av 10 har fått økt ansvar i stillingen.

Individuell omstilling

Tall fra årets Ledelsesbarometer viser at den viktigste årsaken til at lederne bytter jobb er mer spennende utfordringer, men et dårlig arbeidsmiljø er også årsak til om lag 20 prosent av jobbskiftene. Når to av ti bytter jobb grunnet dårlig arbeidsmiljø er det et tankekors. Det kan ta lang tid før den enkelte fungerer optimalt etter å ha byttet jobb, omlag 1 av 10 fungerer ikke optimalt to år etter at de byttet jobb, 3 prosent bruker mellom 1 og 2 år, 14 prosent mellom 7 og 12 måneder og 35 prosent bruker fra 3 til 6 måneder på å fungere optimalt i ny jobb. Vi slår fast at jobbskifter ikke er omkostningsfritt verken for enkeltpersoner eller for virksomhetene.

**Omstilling på bransjenivå**

5 av 10 ledere mener at arbeidslivet i deres egen bransje har utviklet seg i en mer autoritær retning i løpet av de siste 10 årene. 75 prosent av disse mener at det er et negativt utviklingstrekk.

Digitalisering

Ledernes medlemmer trekker i all hovedsak frem positive konsekvenser av digitalisering – at denne kan bidra til nye former for oppgaveløsning, arbeidsorganisering, ledelse og samarbeid. Mange legger stor vekt på mulighetene til informasjonsdeling, samt rapporteringssystemer, som forenkler og gir bedre oversikter over utviklingstrekk over tid.

Men henger alle med i svingene?

Likevel trekker noen frem at det kan være utfordrende å holde tritt kompetansemessig, samt at ikke alle virksomheter tar ansvar for opplæring og videreutvikling av medarbeiderne. Slik sett ser det ut til at digitalisering bidrar til å forsterke tendenser til individualisering av ansvaret for læring i dagens arbeidsliv.

Drøyt 6 av 10 opplever at deres egen virksomhet *har de nødvendige økonomiske ressurser for digital utvikling*. Nesten like mange (57%) mener at virksomheten bruker verktøy som *er i tråd med den digitale utviklingen*. Om lag 3 av 10 er uenig i at det finnes *rutiner for å holde medarbeidernes digitale kompetanse oppe*.

Ikke bekymret

7 av 10 ledere og tillitsvalgte ser i svært liten/liten grad for seg at digitaliseringen vil føre til færre stillinger. Det ser heller ikke ut til at respondentene har store bekymringer knyttet til at ledelsen (15 %) eller de ansatte (23%) vil utsettes for økt grad av overvåking gjennom den nye teknologien.

Mer fleksibelt – på godt og vondt

Teknologien gjør det mulig, og kanskje lettere, for den enkelte å utføre arbeid hjemmefra, utenom arbeidstid. Selv om mange på ideelt nivå mener det er viktig å skille mellom arbeid og privatliv, ser vi at det nokså ofte utføres arbeid også innenfor rammene av privatsfæren. Bortimot halvparten *leser og svarer på arbeidsrelatert epost & holder seg oppdatert på elektronisk informasjon fra virksomheten* hjemmefra. Cirka en tredjedel av ledernes medlemmer *gjør daglig forberedelser til neste arbeidsdag*. Om vi legger sammen resultatene for arbeid utenfor arbeidstid *hver dag eller ett par dager i uken* kan vi slå fast at det er vanlig å jobbe utenom arbeidstid selv om man mener det er viktig å skille mellom arbeid og privatliv. Jobbkraav kommer i konflikt med hjemme og familieliv for 19 prosent av alle respondenter. 25 prosent finner det vanskelig å koble ut i ferier, mens 26 prosent finner det vanskelig å koble ut i helger/helligdager. For ledere med personalansvar er det vanskeligere å koble ut enn for ledere uten personalansvar.

Konflikter og varsling

Det å kunne forebygge og håndtere arbeidsplasskonflikter er en viktig lederoppgave.

21 prosent av Ledernes medlemmer oppgir at de ofte eller svært ofte opplever konflikter. 19 prosent krysser av for av og til. Altså opplever 4 av 10 medlemmer av Lederne, ofte eller av og til konflikter. Konfliktene handler ofte om personlige uoverensstemmelser, interessekonflikter eller faglig uenighet. Ledernes medlemmer i statlig sektor opplever konflikt på arbeidsplassene vesentlig oftere enn andre. Deretter følger Ledernes medlemmer i statsaksjeselskapene (de store privatiserte statlige virksomhetene).

Høyt konfliktnivå



Slike tall tilsier at konfliktnivået er såpass høyt at ulike metoder for konflikthåndtering bør stå på ansattes, tillitsvalgtes og lederes dagsorden. Her er metoder for forebygging av konflikt minst like viktige som de en anvender når konflikter oppstår.

De fleste jobber i virksomheter som tar tak i konfliktene når de oppstår, men det er verdt å merke seg at så mange som 3 av 10 medlemmer i Lederne, jobber i en kultur der konflikter dysses ned og «de later som ingenting». 4 av 10 medlemmer mener at konflikten tas opp til diskusjon med de som er direkte involvert i deres virksomhet, mens 3 av 10 hevder at det ikke er vanlig praksis.

Tillitsvalgte er en underutnyttet ressurs



Riktig bruk av lov og avtaleverk, herunder tidlig involvering av tillitsvalgte og verneombud kan bidra til å håndtere eller moderere konflikter under utvikling. Årets undersøkelse tyder på at ansattes representanter er en underutnyttet ressurs i konfliktforebyggings- og håndteringsøyemed. Kun 31 prosent oppgir at disse involveres tidlig i tilfeller av konflikt og varsling. Halvparten oppgir at alvorlige konflikter sjeldent tas opp i AMU eller andre samarbeidsorgan.

4 av 10 medlemmer av Lederne hevder at de har latt være så komme med kritiske synspunkter for å unngå uvilje fra andre på arbeidsplassen.

Varsling



Det er viktig å skille mellom kritikk på den ene siden og kritikkverdige forhold som burde ha vært stoppet på den andre. Det er kun sistnevnte form for kritikk som kan defineres som *varsling*. En fjerdedel av Ledernes medlemmer har opplevd kritikkverdige forhold som burde ha vært stoppet. Av disse varslet 74 prosent til noen de mente kunne håndtere varslet, men 26 prosent lot være å gjøre det. Den hyppigste årsaken til ikke å varsle er opplevelsen av at kritikk, i deres virksomhet, blir sett som uttrykk for manglende lojalitet. Denne årsaken er tett fulgt av opplevelsen av at toppledelsen ikke ønsker at kritikkverdige forhold skal tas opp. Slik sett bør også arbeid med sunne ytringskulturer stå høyt på dagsorden i Ledernes medlemsgrupper.

Risikabel rolle?



Gitt den modererende rollen som tillitsvalgte og verneombud kan spille i konfliktsammenhenger, og hvor viktig de er for virksomheters omstillings- og utviklingsprosesser, ønsket vi i år å se nærmere på betingelsene for utøvelse av deres rolle.

Flere av resultatene indikerer at rammebetingelsene for tillitsvalgtrollen er under press – at de kan oppleve det risikabelt å være det korrektivet til virksomheters praksis og utvikling som de er ment å være. Mot det bakteppet oppgir 55 prosent av alle tillitsvalgte og hele 72 prosent av tillitsvalgte i olje og gass-sektoren at de er enige i at de burde sikres gjennom et sterkere stillingsvern enn dagens.

Ledelse og inkludering

Ledelsesbarometeret inkluderer i år for første gang spørsmål om ledelse og arbeidsinkludering. 38% svarer at de i løpet av det siste året har tatt inn personer med redusert arbeidskapasitet.

Vi har trukket veksler på faktorer som tidligere inkluderingsforskning har pekt på som vesentlige for hvorvidt inkluderingsprosesser på arbeidsplassen blir vellykkede eller ikke: slik som oppfølging, tilrettelegging av arbeidsoppgaver og inkludering i det sosiale arbeidsmiljøet. Til sammen utgjør disse til *virksomhetenes inkluderingsmuligheter* og *virksomhetenes inkluderingsevne*.



Erfaring gir positiv vurdering av muligheter

Vi finner at en betydelig andel ledere tar inn personer med redusert arbeidsevne i sin virksomhet og at disse også i all hovedsak selv opplever å ha lyktes godt med dette. Et klart resultat er at erfaring med inkludering gir en mer positiv vurdering av mulighetene for inkludering. I overkant av 20% av virksomhetene har i stor eller svært stor grad inkluderingsmuligheter, og erfaring med inkludering gir en mer positiv vurdering av mulighetene. Det fremgår også at det er relativt uvanlig å ha personer med spesifikke oppgaver knyttet til tilrettelegging og oppfølging i den enkelte virksomhet.



Mer medvirkning – mer inkludering

Vi finner også at det er sammenheng mellom inkluderingsevne, inkluderingsmuligheter og kulturelle og arbeidsorganisatoriske trekk ved virksomheten. Vi ser for eksempel at det finnes en svak, men positiv og signifikant sammenheng mellom medvirkningsorienterte regimer og opplevd inkluderingsevne. Vi konkluderer med at måten virksomhetene ledes og styres på, og måten arbeidet er organisert på, har betydning for evnen til å inkludere personer med nedsatt arbeidsevne

1 Hva er god ledelse på norsk

Det skiller vanligvis mellom organisasjonsstyring og ledelse, men dette er to dimensjoner som aktivt forholder seg til hverandre på flere måter. Det er rett og slett vanskelig å tenke seg den ene uten å inkludere den andre. Uansett opereres det gjerne med et teoretisk skille, der ledelse refererer til en personorientering og administrasjon til en systemorientering, men i praksis vil en lederadferd både avstemmes i forhold til relasjonen mellom den enkelte leder og lederens medarbeidere, og mot andre deler av organisasjonen (Ladegård & Vabo, 2010). I en tidlig fase av organisasjons- og ledelsesforskningen var det stor tiltro til at forskere kunne slutte seg frem til en universell formel for ledelse (Morgan, 2004). Det skulle imidlertid vise seg å være mer komplisert, hvilket også bidro til en større etterspørsel etter rådgivning hva gjelder organisasjon og ledelse. Denne hungeren etter rådgivning har resultert i klare tendenser til motesvingninger der virksomhetsledere beveger seg i flokk i retning av den til enhver tid mest populære oppskriften (Røvik, 2007). Det har resultert i en mengde oppskrifter som til dels er tuftet på motstridende idealer.

I år ønsket vi å undersøke hvilke idealer medlemmer av Lederne trekker på, når de fritt får reflektere over hva de forstår med «god ledelse». Dernest ønsket vi å se «god ledelse» i sammenheng med rammebetingelsene for ledelse. Det vil si i lys av flere forhold som preger norske virksomheters ledelse, herunder hvem som eier og har styringsretten i virksomheten, hvilke styringsmodeller, lokale tradisjoner og kulturer som dominerer tanker og handling, kompetansen i virksomheten, de lokale ressursene, den norske samarbeidsmodellen og reguleringen av arbeid og arbeidsvilkår i lovverk, avtaleverk, EØS direktiver og kollektive forhandlinger mellom partene i arbeidslivet.

1.1 Ledernes 5 T'er - «God ledelse» i det norske arbeidslivet

Det var 2253 av Lederne som svarte på spørsmålet «Hva mener du er de viktigste kjennetegnene på «god ledelse»? Svært få av dem nevner konkrete organisasjons- og ledelseskonsepter fra lærebøkene eller konsulentselskapene. Ett av medlemmene i Lederne trekker fram «*transformasjonsledelse*» som beskrivelse av god ledelse og en håndfull fremhever «*karisma*» som et viktig kjennetegn. Noen få mener «*visjonær ledelse*», og «*verdibasert ledelse*» kjennetegner god ledelse. Det er også forholdsvis få som bruker begrep som det «*å gå foran*», mens langt flere mener ledere må være gode «*rollemodeller*» på arbeidsplassene.

De kjennetegnene ved god ledelse som Ledernes medlemmer hyppigst oppgir kan sorteres under «relasjons- eller samarbeidsorientert ledelse». Vi har kategorisert dem som «Ledernes 5 T'er»:



Figur 1 Ledernes 5 T'er

1.1.1 Toveiskommunikasjon

Det ordet som går hyppigst igjen er «kommunikasjon», og når medlemmene utdyper ordet er det betydningen av at den er toveis, som vektlegges. Kommunikasjon og samhandling knyttes også til åpenhet og ærlighet. Vi gjengir her noen typiske beskrivelser.

- ” *God dialog med verneombud og tillitsvalgt. Formaliserte samhandlingsarenaer med tillitsvalgte og verneombud (medbestemmelse). Leder må være åpen for og positiv til forslag til endring eller ta imot når ansatte melder om saker som ikke fungerer/er kritikkverdige.*
- ” *Åpen og god dialog, se den enkelte å gi positive tilbakemeldinger oftere enn negative. Vi har lett for å klage når ting ikke går som det skal, men glemmer rosen når ting går bra. Det må endres.*
- ” *God kommunikasjon og dialog som gir gode forutsetninger for å lykkes med oppgavene dvs at de har fått tilgang på riktig og fullstendig informasjon om jobben samt at det er rett materiell og utstyr/verktøy for oppgaven.*
- ” *Lytte til dem som har «skoene på» - ta medarbeidere med på åd/drøfte ting som berører ansatte, motivere, utfordre og gi konstruktive tilbakemeldinger.*
- ” *Åpen og ærlig kommunikasjon. Åpen opp for god dialog og kommunikasjon.*
- ” *Lytte til sine medarbeidere, ta imot kompetansen som andre har. Dialog.*

Det å være aktivt lyttende, men også i stand til å ta de ansatte og deres innspill på alvor og respektere deres kompetanse trekkes frem.

- ” *Lyttende besluttsom, og trekke med de ansatte før avgjørelser tas. Lytte, fremme god samhandling, åpenhet, innovasjon, fokus på godt arbeidsmiljø, medvirkning/involvering. Relasjonsbygger.*

Toveiskommunikasjon, som den første av Ledernes 5 T'er, er ikke bare ett kjennetegn ved god ledelse. Sitatene fra Ledelsesbarometeret 2019 viser at dette er en utbredt sosial verdi i utøvelsen av ledelse. Ledernes oppgave er ikke bare å informere og gi medarbeidere beskjed om hva som skal gjøres. Toveiskommunikasjon understreker at ledernes oppgave også er å forsikre seg om at medarbeiderne deltar i informasjonsutvekslingen med sine egne kunnskaper, erfaringer og synspunkt. Som ledelsesverdi har toveiskommunikasjon til hensikt å bidra til at ledere og medarbeidere kan komme frem til en felles forståelse av den faktiske situasjonen på arbeidsplassen, herunder felles oppfatninger av utfordringer og hvordan de kan håndteres (Gustavsen, Qvale, Sørensen, Midtbø, & Engelstad, 2010). Toveiskommunikasjon er et verktøy for effektiv drift og utvikling av virksomheten.

1.1.2 Tillit og respekt:

Svært mange bruker også ordet «tillit», ofte i kombinasjon med det å være raus og vise respekt, som viktige kjennetegn ved god ledelse. Mange av medlemmene i Lederne understreker betydningen av tillit mellom ledere og medarbeidere. De knytter tillit til både samarbeid og ytringsfrihet i virksomhetene, slik de tre sitatene nedenfor viser.

- ” *Tillit, raushet, åpenhet, trygghet (faste stillinger). Åpen dør i vanskelige situasjoner.*

” *Tillit, tydelighet, sammenheng mellom ansvar og myndighet. God håndtering av små og store utfordringer/konflikter. God balanse mellom lean/lettbeinhet, lav grad av byråkrati og struktur/utvikling av systemverdi i selskapet. Tillit, ytringsfrihet, samarbeid.*

” *Tillit til andres kompetanse og tillit til personer. Åpenhet og villighet til å lære av andre.*

Tillit har i hele etterkrigsperioden vært et sentralt begrep i norsk arbeidsliv. Tillit er en opplagt virkning av toveis kommunikasjon, samtidig som tillit også er en klar forutsetning for den samme toveiskommunikasjonen. Som vist i tidligere barometer (Norsk Ledelsesbarometer 2017) kan tilliten i norsk arbeidsliv utfordres av noen av de nye oppskriftene for styring og ledelse. Jo mer arbeidet og arbeidsplassene blir standardisert, og der standardene medfører kontroll av avvik, kan verdien av tillit mellom ledere og medarbeidere bli mindre viktig. Det er standardene som bestemmer hvem som gjør hva, når, hvor og hvordan. Den direkte kommunikasjonen mellom ledere og medarbeidere kan erstattes av rutiner, prosedyrer og etterprøvningsmetoder som gir informasjon om forhold som må rettes opp. Som metode for standardisering kan også Lean virke på denne måten. Det avhenger av hvordan Lean etableres, om de ansatte og tillitsvalgte deltar i utviklingen av standardene i samarbeid med ledelsen eller ikke (Bygdås & Falkum, 2012:10). Høy grad av standardisering assosieres gjerne med høy grad av kontroll, som igjen står i et motsetningsforhold til tillit.

Balansert målstyring (Kaplan & Norton, 2008), og transformasjonsledelse (Ulrich, Allen, Borcban, Younger, & Nyman, 2009) forutsetter at medarbeidere slutter opp om både ledelsens mål og verdier. Prestasjonsmålinger, medarbeiderundersøkelser og medarbeidersamtaler kan noen steder brukes til å teste i hvilken grad ansatte slutter opp om de vedtatte ledelsesverdiene. I tidligere utgaver av Norsk Ledelsesbarometer (2013, 2015 og 2016) har medlemmer sammenlignet en slik form for ledelse med utvidede forsøk på styring og kontroll av holdninger og adferd – en kontrollform de mener er uforenelig med tillit.

1.1.3 Tilstedeværelse

Tilstedeværelse er den tredje T'en som Ledernes medlemmer trekker frem. Den kan knyttes direkte til de to foregående, til både toveiskommunikasjon og til tillit. Sitatene fra Ledelsesbarometeret 2019 nedenfor viser hva medlemmene i Lederne legger vekt på med tilstedeværelse som kjennetegn ved god ledelse.

” *Tilstedeværelse og engasjement i hva som rører seg i organisasjonen. Gir ris og ros når det er fortjent.*

” *Tilstedeværelse. Å se sine ansatte. Avklare forventninger. Tilbakemeldinger/ros. Å våge å ta også de vanskelige samtalene. Tydelighet. Omtanke.*

” *Tilstedeværende, kompetent, fokus på faglig forankring og utvikling, forvalte i tråd med formål og lovkrav, en solid relasjonsleder som er raus og ser og møter alle med respekt, og som også kan si fra når ansatte har en praksis som er utenfor ramma.*

Toveiskommunikasjon kan ikke foregå uten tilstedeværelse. Som kjennetegn ved god ledelse har tilstedeværelse imidlertid flere betydninger. Fysisk tilstedeværelse er en forutsetning for samhandling og samarbeid. Samtidig kan tilstedeværelse også ha en overført betydning som å ha oppmerksomheten rettet og fokusert på det medarbeiderne er opptatt av, det vil si en evne til å ta deres perspektiv. Tilstedeværelsen kobles også med faglig innsikt, at lederen kan produksjonen, samtidig som vedkommende har kjennskap til lovkrav. Også tilstedeværelsen må være gjensidig der en gjensidig innlevelse i her og nå situasjonen og samforståelse vil kunne skape tillit i relasjonene på arbeidsplassen.

1.1.4 Tydelighet

Den fjerde T'en som går igjen i svarene til Ledernes medlemmer er tydelighet som et kjennetegn ved god ledelse. Tydelighet peker tilbake på alle de tre første T'ene. Samtidig understreker også *tydelighet* gjensidigheten mellom ledere og medarbeidere i prosessene som grunnleggende kjennetegn ved god ledelse.

- ” *Tydelighet. Se og følge opp den enkelte. Være åpen for tilbakemeldinger. Motivere. Inkludere. Utøve lederskap.*
- ” *Tydelige rammer og forventninger. Er tilstede og tilgjengelig. God på å gi tilbakemeldinger. Tar tydelige avgjørelser i tråd med uttalte verdier.*
- ” *Tydelig, men raus. Faglig fokus. Forventninger.*
- ” *Tydelig og faglig kompetent. Gir tillit til ansatte, ivaretar integritet og er en god lytter, opptatt av å gjøre andre gode og trygge.*
- ” *Tydelige mål og retning for arbeidet. Tillit mellom ansatte og leder. Involvering og medvirkning for de ansatte. Skape en barnehage som søker utvikling og er en lærende organisasjon.*

Medlemmene i Lederne er grunnleggende opptatt av at ledelse ikke er ensidig, men et gjensidig forhold mellom ledere og de som ledes. Ved selv å være tydelige og synlige i kommunikasjon og samhandling med andre ledere, ansatte og tillitsvalgte ønsker de at andre skal være like tydelige i relasjonene og prosessene som utspilles på arbeidsplassene. Tydeligheten ses som en viktig verdi for å oppnå åpenhet begge veier. Toveiskommunikasjon, tillit og tilstedeværelse vil derfor både forutsette og være forutsetninger for tydeligheten i utøvelse av ledelsen.

1.1.5 Trygghet

Flere er også opptatt av at en leder må være trygg på seg selv og andre. Ikke minst må de kjenne seg selv, og vite hvordan de virker inn på andre. Også her mener mange av medlemmene i Lederne at de ikke bare må være trygge i sine egne roller og relasjoner. De skal også bidra til andres trygghet i virksomhetene.

- ” *Å opparbeide seg respekt fra de ansatte. Å være inkludert i arbeidsoppgavene slik at en vet hva de ansatte gjør, skal gjøre og hvordan det skal gjøres. Være et forbilde på å ikke vise at en er usikker/redd/sint, men at en klarer å håndtere situasjoner den ansatte selv er ukomfortabel med. Gjør det lille ekstra, som i å passe på at de ansatte har det bra på arbeid og føler seg trygg, og være det lille ekstra selv med å tåle å arbeide selv om influensaen melder sin anmarsj i morgen eller at en ikke har fått sove en natt. Slikt smitter – i positiv forstand*
- ” *Åpenhet og dialog, tilgjengelighet, tydelighet, god tilbakemeldingskultur og gode informasjonsrutiner, involvering, medmenneskelighet, mulighet for medbestemmelse og medvirkning. Trygghetskultur, ikke frykttkultur. Trygg, rettferdig, tydelig, sosial.*

Medlemmene ser åpenhet, dialog, tilgjengelighet og tilbakemeldinger som forutsetninger for trygghet i arbeidet og virksomhetene. De vil fremme en trygghetskultur som en motsats til frykttkultur. Dermed tar de avstand fra ledelsesmodeller som forslår at ledere skal etablere frykt,

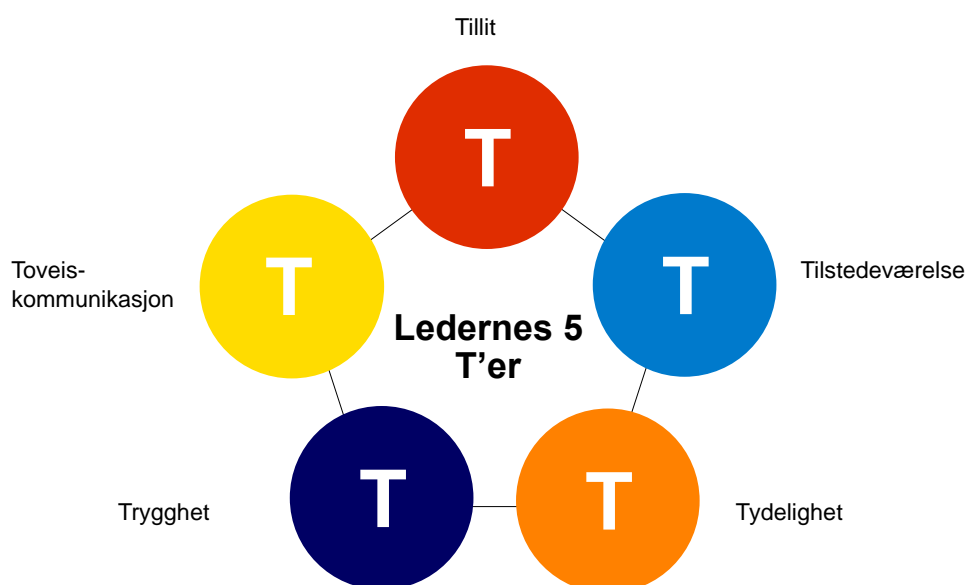
eksempelvis for å få til endring (Kotter, 2005)¹¹. Ideen i denne type tenkning er at frykt vil fremme viljen til endring så vel som prestasjonsnivået i arbeidet. Det kan hevdes at slike modeller står i kontrast til de grunnleggende verdiene i det norske arbeidsliv, som har fokus på trygghet og forutsigbarhet gjennom ansattes medvirkning, og tillitsvalgte og fagforeningenes medbestemmelse i virksomhetene. Trygghet har vært en verdi som har stått sterkt i de nordiske landene, der også formålet med velferdsordninger har vært å skape trygghet i samfunnet som helhet (Hvid og Falkum 2019).

1.1.6 Ledernes 5 T'er oppsummert

Tidligere undersøkelser (NL 2015, 2016, 2017 og 2018) viser at de norske, enkelte vil også hevde nordiske (Hvid & Falkum, 2019), ledelsesidealene eksisterer som noe distinkt forskjellig fra de angloamerikanske. Ledelsesbarometeret 2019 viser at Ledernes medlemmer karakteriserer «god ledelse» som kjennetegnet av de egenskapene som inngår i det vi tidligere har beskrevet som medvirkning og medbestemmelse som styrings- og ledelsesform (Norsk Ledelsesbarometer 2018).

De 5 T'ene viser en relasjonell orientering blant Ledernes medlemmer. Det er åpen og ærlig *toveis kommunikasjon* og samarbeid, *tydelighet*, *tilgjengelighet*, *trygghet* og *tillit* som pekes ut som kjerneelementene i god ledelse. Det handler om reelle dialoger og samarbeid, der innspill og ideer fra de som ledes blir tatt opp til reell vurdering og implementert i beslutningene.

De fem kjennetegnene henger tydelig sammen med hverandre. De forutsetter hverandre og forsterker hverandre gjensidig. Vi kan se det som Ledernes Lederhjul:



Figur 2 Lederhjulet - de 5 t'er

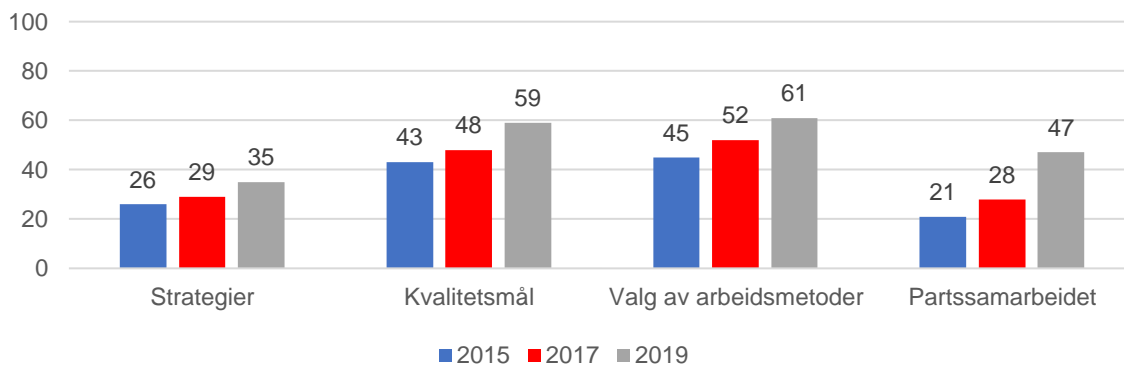
1.2 Ledelse i en større sammenheng

Samtidens ideologiske, politiske og økonomiske forhold legger gjerne føringer for hvordan en virksomhet styres og ledes. Dette er et argument for å hevde at det ikke finnes noen universell

¹¹ Det er særlig to metaforer som anvendes i denne forbindelse. «Det smeltende isberg», som Kotter er arkitekten bak, samt metaforen «brennende plattform»: <https://www.venstre.no/artikkel/2010/05/16/et-brennende-agder-2/>

modell² for organisasjon og ledelse som virker over alt og bestandig. Ledelsesbarometeret 2019 viser, for eksempel, at ledes innflytelse i virksomhetene også varierer over forholdsvis korte perioder.

Figur 3 indikerer at Ledernes medlemmer opplever å ha fått mer innflytelse på virksomhetenes overordnede beslutninger i 2019 sammenlignet med tall fra 2015 og 2017³.



Figur 3 Ledernes medlemmer som sier de har stor innflytelse på ... (Prosenttall som svarer 4 + 5)

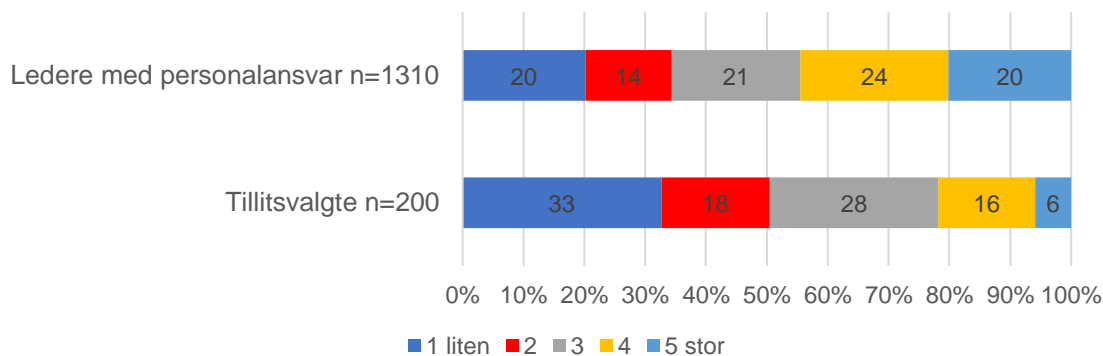
En mulig tolkning kan være at medlemmer av Lederne har fått større innflytelse etter at de umiddelbare konsekvensene av finanskrisen i 2008 og oljeprisfallet i 2014 var dempet. Krisetider har en tendens til å øke konfliktnivået både på samfunns- og virksomhetsnivå. Økt optimisme virker sannsynligvis positivt på virksomhetenes evne til å takle utfordringer. For eksempel har det vært stor grad av optimisme i olje- og gasssektoren⁴, der Lederne har en stor medlemsgruppe. Slik sett kan oppgangstider ha bidratt til bedret innflytelse på partssamarbeidet, slik vi ser i figuren over.

Figuren under viser også forskjeller i opplevd innflytelse på strategier på arbeidsplassene, mellom medlemmene i Lederne som er tillitsvalgte (22 %), og de som er ledere med personalansvar for andre (44%). Noen vil hevde at dette er rimelig ut fra stilling og posisjon i virksomheten. Ledere skal ha mer innflytelse enn tillitsvalgte ut fra de tradisjonelle og/eller teoretiske oppfatningene knyttet til styring og ledelse. Andre typer ledelsespraksiser finnes imidlertid også. Nordiske ledelsestradisjoner legger gjerne mer vekt på balansert innflytelse gjennom bedriftsdemokratiske ordninger (Hvid & Falkum, 2019).

² Røvik (2007) redegjør for ulike retninger innenfor organisasjons- og ledelsesforskning. I den sammenhengen trekker han et grovt skille mellom retninger som baserer seg på at det finnes universelle modeller, som kan eksporteres fra en kultur til en annen, og de som hevder at ulike institusjonelle ordninger (lov og avtaleverk), så vel som kulturelle tradisjoner (sedvane) og andre situasjonsbestemte dimensjoner begrenser mulighetene for import og implementering av universelle modeller. Selv benytter Røvik (ibid) «virusmetaforen», for å illustrere hvordan universelle organisasjons- og ledelsesmodeller spres. I likhet med virus påpeker han at modellene muterer når de tas opp i konkrete virksomheter og de oversettes og tilpasses lokale forhold.

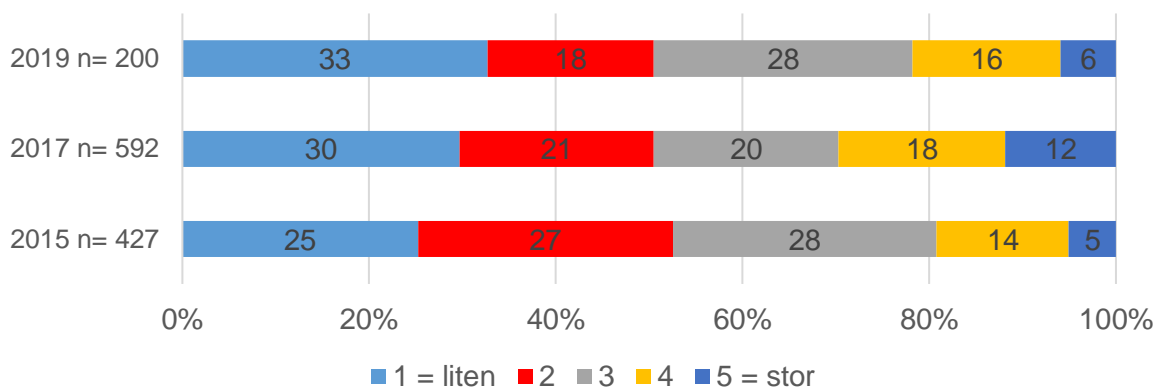
³ Forskjellene i innflytelse fra 2015 til 2019 er signifikante for alle fire kategoriene i figuren: strategier ($p = .02$), kvalitetsmål ($p = .003$), valg av arbeidsmetoder ($p = .004$) og partssamarbeid ($p = .0001$)

⁴ <https://finansavisen.no/nyheter/energi/2018/01/oekt-optimisme-innenfor-oljebransjen>
<https://finansavisen.no/nyheter/energi/2019/01/optimisme-i-oljeindustrien-tror-paa-vekst-i-aar>



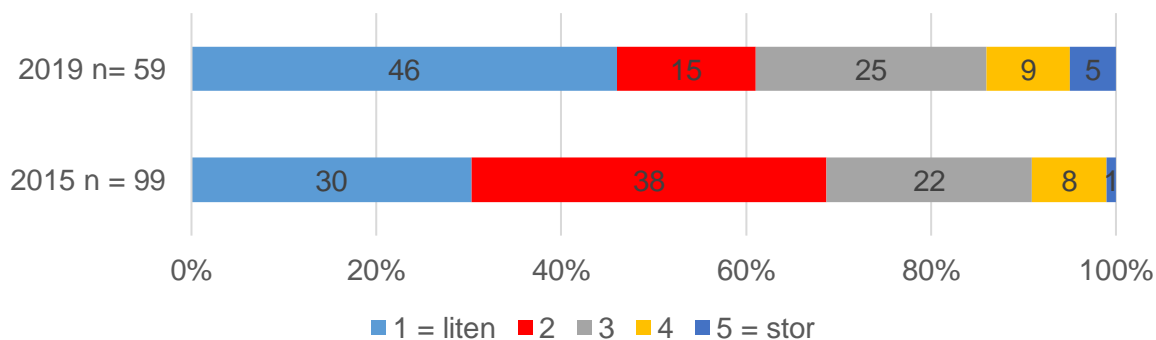
Figur 4 Opplevd innflytelse på virksomhetens strategier, tillitsvalgte og ikke tillitsvalgte (Prosent)

For øvrig finner vi også variasjoner i de tillitsvalgtes innflytelse på beslutninger i perioden 2015 til 2019.



Figur 5 Tillitsvalgtes innflytelse på beslutninger om virksomhetens strategier 2015, 2017 og 2019

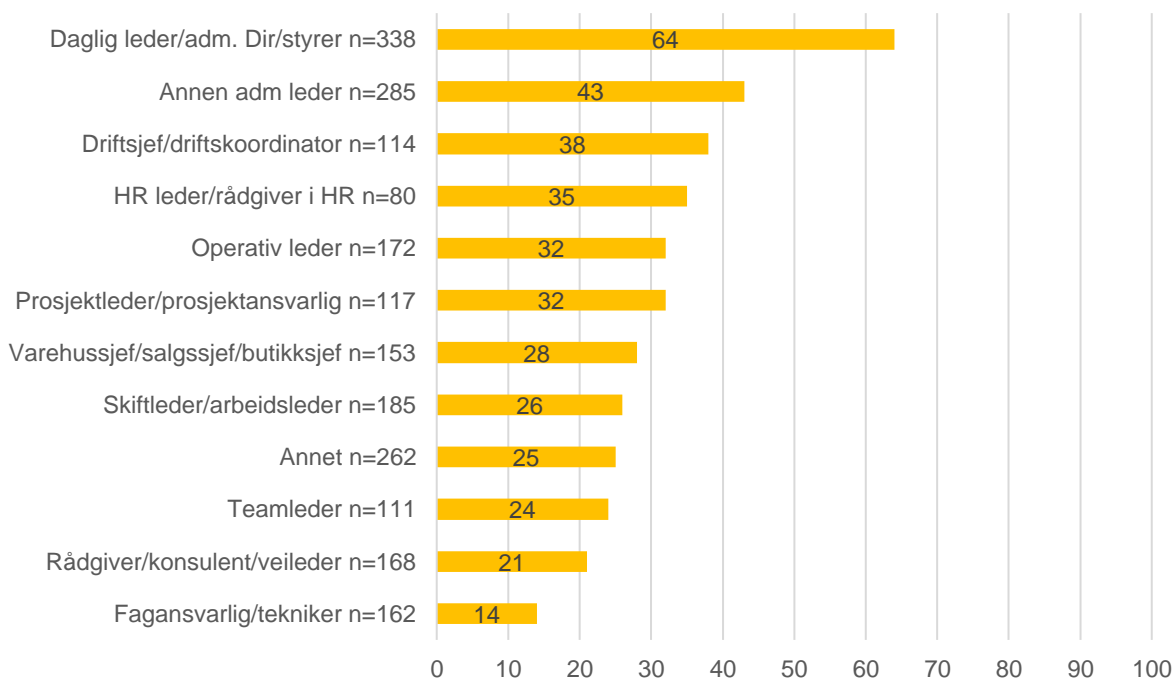
Det finnes også bransjeforskjeller. Hvis vi ser på alle tillitsvalgte i 2019 oppgir 22 prosent at de har stor innflytelse på virksomhetens strategier. I olje og gass den tilsvarende andelen 14 prosent. For øvrig rapporterer også de tillitsvalgte i olje og gass større innflytelse i 2019 enn i 2015.



Figur 6 Tillitsvalgte i olje og gass sin innflytelse på beslutninger om virksomhetens strategier 2015 og 2019.

1.3 Hva har tillitsvalgte og ledere i Lederne innflytelse på?

Figuren nedenfor viser forskjeller i innflytelsen til Ledernes medlemmer avhengig av hvilken stilling de har.



Figur 7 Opplevd stor innflytelse (4 + 5 på skal fra 1 = liten til 5 = stor) på virksomhetens strategier, fordelt etter stilling (Prosent)

Figuren over viser at makt og innflytelse er fordelt hierarkisk etter stillinger på Ledernes arbeidsplasser. I prinsippet er dette i tråd med våre innlærte forventninger om fordeling av makt i arbeidslivet. Det er medlemmer i de høyeste stillingene som opplever størst innflytelse. Dette er også helt i tråd med de aller eldste ideene og begrepene om ledelse. Men, er denne ideen om et sterkt lederskap på toppen bærekraftig? Er det den modellen som gir best resultater? Ideen om den norske modellen, særlig i det vi refererer til som den sosialdemokratiske æraen (Hvid & Falkum, 2019) foreskrev en demokratisering med ansattes representative medbestemmelse i beslutningsprosessene og kollektive og individuelle medvirkning i utviklingen av arbeidet og arbeidsplassene. I ledelsesbarometeret 2019 finner vi tilsvarende store variasjoner i medlemmenes innflytelse på virksomhetenes strategier når vi sammenlikner bransjer:

- 19 prosent av ledernes medlemmer i olje og gass sier de har stor eller svært stor innflytelse på strategiene i sine virksomheter
- 53 prosent av medlemmene i IKT, elektro og energi svarer det samme
- 54 prosent av medlemmene i barnehager

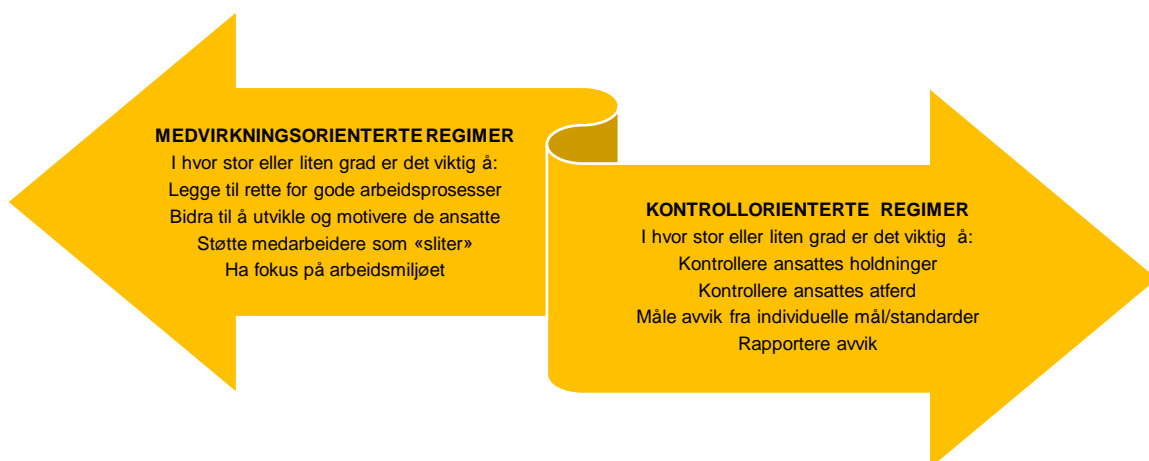
I et demokratiseringsperspektiv kan det selvfølgelig stilles spørsmål om hvorvidt ovennevnte resultater er uttrykk for tilstrekkelig innflytelse i egen virksomhet. Likeledes kan det stilles spørsmål om den norske arbeidslivsmodellen er særlig ensartet når vi finner så store forskjeller mellom stillingskategorier og bransjer?

1.4 Medvirkningsorienterte- og kontrollorienterte regimer

Vi har etablert skillet mellom kontrollorienterte og medvirkningsorienterte regimers⁵ på to måter. For det første er det et skille i ledelseslitteraturen mellom styrings- og ledelsesbegreper som bygger på prinsipper om standardisering, innføring av rutiner og regelorienterte beslutningsprosesser. Disse vil falle inn under det vi har valgt å kalle kontrollorienterte regimer. Eksempler er Max Webers idealmodell for det statlige byråkratiet, Lean Production, mål- og resultatstyring, samt balansert målstyring. Som vist i tidligere barometre (2013, 2016, 2017) får prinsippene stor betydning for utforming av lederrollen og for lederoppgavene.

På samme måten er det teoretiske tradisjoner for medvirkning, særlig i de nordiske landene (Enehaug, 2018) (Johnsen, 2005; Pålshaugen, 2002). Der medvirkning brukes som styrings- og ledelsesprinsipp følger også prosedyrer og regler for ansattes deltakelse i utviklingen av virksomheten så vel som i utformingen av arbeidsplassen og eget arbeid. Medvirkningskonseptet har sin teoretiske forankring i samarbeidsforsøkene som Thorsrud og Emery (1970) gjennomførte for Samarbeidskomiteen LO/NHO på midten av 1960 tallet, og har siden blitt utviklet og overført til Danmark og flere andre land (Hvid & Falkum, 2019). Teoretisk kan man tilsvarende hevde at det i et kontrollorientert regime kan skilles mellom innslag av sterk ytre styring og kontroll (ofte elementer forbundet med hard HRM) og indre styring og kontroll, gjennom styrking av psykologiske og sosiale bånd mellom de ansatte og ledelsen (ofte forbundet med myk HRM). Jo mer den indre styringen kobles til prestasjonssystem, jo sterke innslag av styring og kontroll (Kuvaas, 2008).

På dette teoretiske grunnlaget har vi trukket ut spørsmål i Ledelsesbarometeret og testet statistisk om de måler ulike sider av henholdsvis medvirkningsorienterte og kontrollorienterte regimer, som et grunnlag for å slå dem sammen til to overordnede indekser for henholdsvis medvirkningsorientering og kontrollorientering. Begrepet «regime» viser her til samvirket mellom styring og ledelse.



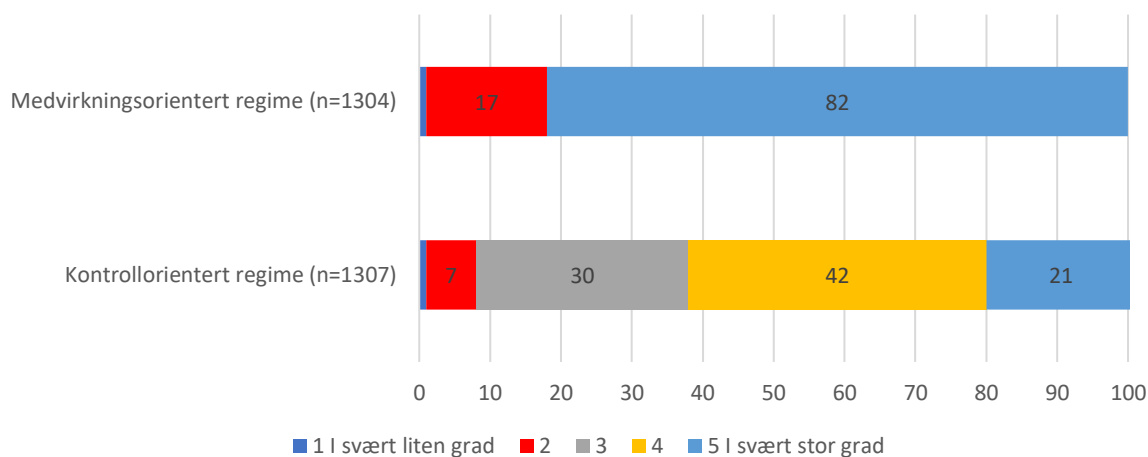
Figur 8 Medvirkningsorienterte og kontrollorienterte regimer

I spørsmålene i figur 9 spør vi i hvilken grad de ulike oppgavene er viktige for utøvelse av medlemmenes roller. De blir bedt om å krysse av på en skala fra 1 = svært liten grad viktig til 5 = i svært stor grad. De ulike spørsmålene i figuren er sortert og slått sammen til to ulike indekser for hva som er viktig for hva som forventes av dem.

⁵ Begrepet «regime» kan være et ladet begrep, men når vi her har valgt å bruke det likevel er det for å illustrere at det handler om *både styring og ledelse*, samt at det ikke er uvanlig i styrings- og ledelseslitteraturen å benytte det. <https://www.magma.no/endrede-styringsregimer-endring-i-lederroller>

Ledelsesteoriene og modellene som er i bruk kan deles i to: enten baseres de på kontroll av medarbeidere, holdninger og atferd, eller på medarbeidernes motivasjon, deltakelse, involvering og bidrag i virksomheten, altså en relasjons- og medvirkningsbasert orientering. Gjennomsnittskåren på Medvirkningsorienterte regimer er 4,8 på skalaen fra 1 - 5. Kontrollorienterte regimer har en gjennomsnittsskåre på 3,7. Reliabilitetstesting viste tilstrekkelig stor indre sammenheng mellom variablene i hver boks til at de kan slås sammen til to ulike indekser.

De to kategoriene er ikke gjensidig utelukkende. Det vi prøver å finne ut er om medlemmer av Lederne utfører sine oppgaver innenfor medvirkningsorienterte eller kontrollorienterte regimer. Figur 9 viser hvordan de to indeksene slår ut.



Figur 9 Grad av medvirknings- og kontrollorientering blant Ledernes medlemmer i 2019 (Prosent)

Figur 9 viser⁶ at medvirkningsorienteringen er sterkere enn kontrollorienteringen i Ledernes medlemsvirksomheter. 99 prosent av medlemmene i undersøkelsen oppgir at medvirkningsorienteringen er viktig/svært viktig i deres arbeid. Kontrollorienteringen er også sterk, men langt svakere blant medlemmene i 2019, enn i tidligere undersøkelser. Graden av kontrollorientering varierer derimot ganske kraftig mellom bransjer, sektorer og ikke minst mellom ulike stillingskategorier i Ledernes medlemsgrupper. Medlemmer i olje- og gass oppgir i høyere grad enn andre medlemsgrupper at regimet er kontrollorientert, og de erfarer, ikke overraskende, sjeldnere av daglige ledere og administrerende direktører, enn av skiftledere og arbeidsledere.

⁶ Det er ca 1300 (av 2253) av Lederne som har svart på spørsmålene i begge indeksene. Det er en signifikant positiv korrelasjon mellom de to indeksene (Pearsons $r = .27^{**}$, en moderat statistisk sammenheng). Det tolker vi som et uttrykk for at medlemmenes roller både tildeles oppgaver med å støtte og involvere medarbeidere, samtidig som de må kontrollere atferd, mål, holdninger og avvik i tråd med standarder og individuelle mål.

2 Kommunal ledelse – styring og ledelse satt i system?⁷

Forbundet Lederne har mange medlemmer i kommune-Norge og har i år ønsket å sette ekstra fokus på ledelse i kommunal sektor. I tillegg til spesifikke analyser av utvalgte deler av tallmaterialet, splittet opp på kommunale ledere, er det gjennomført en kvalitativ intervjustudie som har fokusert både på generelle ledelselementer og spesifikke utfordringer som ledere i kommunal sektor kan stå overfor. Vi undersøker hvorvidt det å være leder innenfor rammene av et kommunalt styringsbyråkrati skiller seg vesentlig fra ledelse i andre sektorer. Vi ser nærmere på betydningen av mål- og resultatstyring og hvordan kommunale ledere vurderer egne rammebetingelser og mulighetene for å utøve det de selv mener er god ledelse.

*Kommunene står i dag overfor omfattende utfordringer. Krav, reguleringer og støtteordninger fra statlig hold er under kontinuerlig revurdering og endring. Næringsgrunnlag, teknologiske løsninger, yrkesstruktur og befolknings-sammensetning endrer seg også kontinuerlig. (...) Kommunene er også spesielt komplekse organisasjoner, både når det gjelder styringsstrukturer og oppgavesammensetning. De er både politiske organisasjoner, offentlige forvaltningsorganer og bedrifter med et vidt oppgavespekter, fra kultur og utdanning, helse- og sosialomsorg til teknisk vedlikehold av veier og bygninger. **Samtidig er resultatmålene mer komplekse enn i private bedrifter** (Eikeland & Berg, 1997:9)*

Sitatet over beskriver godt kompleksiteten knyttet til ledelse i kommunal sammenheng. Til tross for at det er over tjue år siden boken sitatet er hentet fra ble skrevet, skal vi vise at likhetstrekkene med dagens situasjon er slående. Tidligere forskning som har sett på rammebetingelser og utfordringer for ledelse i kommunal sektor, samt ledelse i lys av New Public Management-reformer (NPM), har trukket frem den store variasjonen i utforming av modeller for ledelse og styring i kommunene (Nesheim, 2006). Det er også hevdet at ledelsen ikke bygger sitt mandat på formell autoritet men at «*handlingsrommet er selvskapt og preget av forhandlet ledelse, hvor påvirkning og 'makt til' er viktigere enn 'makt over'*» (ibid.:73).

NPM har skapt store strukturelle endringer, økt bruker- og resultatorientering, og har introdusert «et nytt språk» i offentlig sektor. Samtidig pekes det på at det er vanskelig å dokumentere sammenhengen mellom nye reformer og endring i effektivitet. Det kan med andre ord være snakk om at det er løse koblinger mellom strukturelle endringer og organisatorisk atferd (Busch, 2011). Det siste tiåret er det blitt stadig mer vanlig å trekke frem skillet mellom ledelse og styring, i analyser av privat og offentlig sektor. Samtidig legges det vekt på at disse to fenomenene både forutsetter hverandre og at de kan stå i motsats til hverandre/være konkurrerende og samtidige perspektiver (Byrkjeflot, 2010). Ifølge Ladegård og Vabo er det mest vesentlige skillet mellom de to virkemidlene at *styring er systemorientert mens ledelse er personorientert*.

⁷ Dette kapittelet er skrevet i samarbeid med mastergradsstudent Amanda Gjærum Sandberg som leverer sin mastergradsoppgave *Den kommunale leder, en inneklemt diplomat?* på Institutt for sosiologi ved Universitetet i Oslo november 2019. Mastergraden er basert på intervjuer med kommunale ledere i Forbundet Lederne sin medlemsmasse

⁸ Vår utheving

Styring involverer forsøk på å fatte kollektive beslutninger og påvirke atferd gjennom et sett eller system av formaliserte styringsinstrumenter, mens ledelse er direkte og dialogbasert påvirkning med utgangspunkt i lederen som person, primært utøvd i relasjonen mellom den enkelte leder og ansatte. (...) Ledelse utøves også indirekte gjennom verdier og ideologi, som igjen kan danne grunnlag for og utfylle både organisatoriske mål og styringssystemer (Ladegård & Vabo, 2010:35)

For de kommunale lederne i vårt utvalg ser det ut til at de på den ene siden arbeider i et slags spenn mellom ledelse og styring, og på den annen side erfarer disse elementene som i en slags symbiose. I sine beskrivelser av ledelsesdimensjonen ser vi at den fremstilles som preget av tilrettelegging og utvikling og ivaretagelse av relasjonell kompetanse. Intervjuanalysen viser at lederrollen er under endring, og lederne selv peker på at det er andre krav til ledelse i dag enn det som var tilfellet tidligere. Som en av lederne sier det:

” (...) før var ledelse mer sånn kontroll på budsjetter, tall og statistikk, og man skulle nesten tråkke ned og gå over lik for å få resultater. Jeg tenker på at nå er det mer det mentale. Det med å få folk til å fungere, det blir gjort på en annen måte, heldigvis. Og det viser jo at resultatene kommer jo mer nå når man ser på folk som en ressurs

Dette skiftet i lederutøvelsen materialiserer seg også på andre måter. Flere av de kommunale lederne fremhever at det er større behov for utdanning og kurs knyttet til selve ledelsesfaget i dag, samt at det stilles større krav fra de ansatte overfor lederen:

” Jeg synes at de ansatte har endret seg mest. Jeg synes at de krever mer på en måte. På en sånn personlig måte. De er mer opptatt av at de skal trives på jobb, og det er jo lovverket og, det står at de skal ha en helsefremmende arbeidsplass, være friskere når de går klokka 16 da, enn når de kom klokka 8. Nå er det nesten motsatt. Nå skal vi ha det så bra på jobb at vi får en fin fritid.

2.1 New public leadership (NPL) – Ny offentlig ledelse

Kritikken av New Public Management (NPM) har vært stor både i den nasjonale og den internasjonale forskningslitteraturen. Kritikken har blant annet dreiet seg om hvilke begrensninger som ligger i å overføre ledelses- og styringsperspektiver som er utviklet i det private næringsliv til det offentlige, som er drevet av andre former for mål og logikker. Ett av resultatene av denne kritikken kom i 2010 da begrepet *New Public Leadership (NPL)*, eller «*Ny offentlig ledelse*», ble introdusert som et alternativ til begrepet NPM. Bakgrunnen for dette var en påstand om at ledelsesbegrepet i større utstrekning illustrerer den kompleksiteten som må håndteres innenfor det offentlige og at «*det i dag er sterkere fokus på ledelse enn på styring blant sentrale politiske aktører*». NPL har en sterk kollektiv dimensjon. Det legges innenfor dette perspektivet vekt på at ledelsen har et ansvar langt utover egen organisasjon, et sterkere fokus på nettverksorganisering (for eksempel gjennom samarbeid i nettverk mellom offentlige/private/frivillige organisasjoner), at NPL er mer konteksttilpasset enn NPM og at «*NPL gir større 'public value' ettersom det har et mer omfattende formål enn NPM*» (begge sitater: Busch, 2011:243). Samtidig hevdes det at

(..) økende fokus på nettverksledelse, verdibasert ledelse og politisk ledelse representerer en ny trend i offentlig sektor. Dette vil ikke erstatte New Public Management, men vil over tid framstå som et viktig supplement på de områdene NPM kommer til kort (ibid.:262)

De kommunale lederne i vårt utvalg trekker frem verdier, relasjoner og tilstedeværelse som de mest sentrale elementene i sin lederutøvelse, ideelt sett. Det er sterkt fokus på det å ha en fasiliterende rolle, der de kan legge til rette for de ansatte slik at de har de rammene de behøver, uten at lederne selv trenger å ha kontroll på selve aktiviteten og arbeidet som utføres. Dette er langt på vei i tråd med de fem elementene i lederhjulet (se kapittel 1).

I en travel hverdag med mange medarbeidere å lede er det imidlertid ofte relasjonene som må vike og rapportering og kontroll som får større plass. Det brukes mye tid på å rapportere og administrere heller enn å lede i henhold til egne idealer. Vi tolker dette i retning av at selv om ledelsesdimensjonen (særlig det relasjonelle og tilretteleggende aspektet) tillegges stor vekt, så vil styringselementene innta en vesentlig plass i praksis. Det at ledelse og styring lever side om side i kommunal ledelsespraksis er lite overraskende gitt det styringshierarkiet kommunale ledere inngår i. Det er som Sørhaug har konstatert:

Ledelse uten styring er blind, mens styring uten ledelse er tom. (...) Isolert fra hverandre er de to aspektene ved lederskap egentlig uten legitimitet. (...) I forhold til levende praksis er ledelse og styring begreper som ikke klarer seg alene (Sørhaug 2010:72-73)

Å være leder i en kommunal sammenheng kan gi noen særskilte utfordringer. På direkte spørsmål om dette kom det frem flere interessante refleksjoner fra våre informanter som viser kompleksiteten knyttet til ledelse og styring i kommunal sektor. På den ene siden har kommunene fått økt ansvar og større muligheter og myndighet til å finne løsningene. På den annen side opplever lederne at de ikke er tilført ekstra ressurser for å løse nye oppgaver verken knyttet til tjenesteinnovasjon eller økte krav til kontroll og tilsyn med tjenestene. Sitatene under illustrerer ulike sider ved dette.

” *Det skiller mellom administrasjon og politikk ganske tydelig. Bestillinger fra politikerne opp mot faglige vurderinger, det er alltid en linedans, faktisk. Ønsker og mål fra politikerne og reelle økonomiske utfordringer knyttet til sektoren*

” *Når vi gjør noe feil som kommune, så er jo avisene veldig tett på. For det jo klart, vi har jo et ekstra ansvar med forvaltning av offentlige midler (...) Men så tenker jeg, av og til, så skal vi ikke være så redd for å komme dit heller, for hvis vi står i det som vi mener og hvis vi kan stå for de avgjørelsene vi har tatt i tråd med våre mål og verdier, så er det ikke så ille*

” *Jeg mistenker at jo høyere opp i systemene man kommer, jo mindre er folk knyttet til virkeligheten da. Jeg tror ikke bydelsdirektør tar innover seg at jeg står og staker opp sluk, ikke sant? Det å være mellomleder i kommune, er en litt utfordrende arbeidsoppgave fordi man ikke får krysset av på listen sin, at man ikke får gjort ting fordi det hele tiden kommer dryppende nye saker*

” *(...) utfordringen er at det ikke er lett å gjøre endringer uten at du må innom veldig mye, skal vi si, du må innom både AMU, MBU... du må innom fagforeninger, du må innom mange.. du må gå mange runder, og det kan ta lang tid.*

” *(...) man er jo hele tiden prisgitt de vedtakene man har. (...) til syvende og sist er det politikerne via budsjett som bestemmer rammen for driften. Og de kan jo endre rammene for driften ganske dramatisk, og gjerne uten altfor mye informasjon*

”

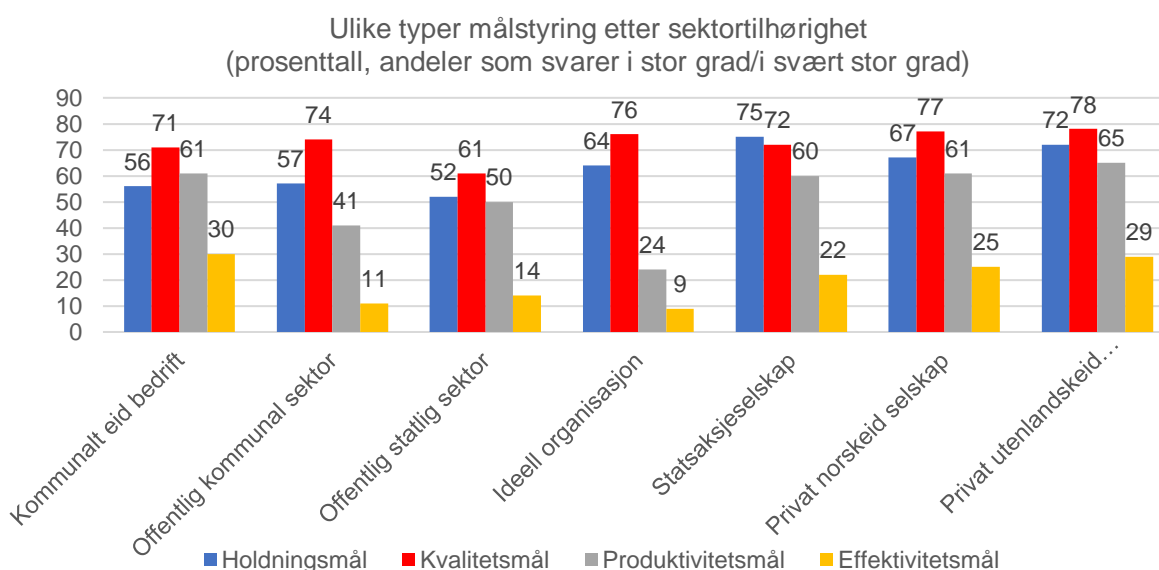
Det er politikerne som er skoleeiere og som skal ha tanke for hvordan skolen skal være. Og det er ikke alltid i tråd med det jeg føler at jeg har lyst til å gjøre. Men jeg er en del av en større helhet og den må jeg forholde meg til, og kan jeg ikke det så kan jeg ikke jobbe i en offentlig skole (...) og hvis det er en skole som sliter, så har vi et kollegialt ansvar for å bidra til at de skolene som sliter økonomisk og personellmessig skal få hjelp. Så jeg kan ikke bare tenke på min egen enhet og min egen jobb. Jeg har også et ansvar for de resterende kommunale skolene. Så det å være i offentlig sektor er trygt, men det gir også noen forpliktelser

2.2 Mål- og resultatstyring

Selvledelse og standardisering har utviklet seg som to parallelle prosesser i arbeidslivet, og det finnes i dag «mange jobber med høy grad av autonomi og muligheten til å lære noe nytt, uten at man nødvendigvis har noen stor innflytelse i – eller på – arbeidet» (Wathne, 2018:51). Mål- og resultatstyring foregår i alle sektorer i dag, men tillegges ulik vekt i ulike sammenhenger. Det er også variasjon i hvilke type mål som settes og hvorvidt man som leder blir målt på disse. Graden av bruk av mål- og resultatstyring kan ses som et uttrykk for graden av kontrollorientering eller medvirkningsorientering på virksomhetsnivå. Forskning på ledelse i offentlig sektor har også vist at styring gjennom mål og resultater sier noe om hvor viktig eller uviktig det er å håndtere «uregjerlige» ansatte (Byrkjeflot 2002 i: Wathne 2018), et perspektiv på ledelse som faller inn under kategorien hard HRM.

Vi spurte i årets barometer *i hvor stor grad blir du målt på... (følgende mål)?* I figuren under er svarfordelingen satt opp etter sektortilhørighet. Vi ser at *effektivitetsmål* er det minst brukte målet på tvers av sektorer – og at det er minst vanlig i ideelle organisasjoner og i offentlig kommunal sektor, mens *kvalitetsmål* er svært utbredt på tvers av sektorer. Det er forskjeller mellom ledere i kommunalt eide bedrifter og ledere i offentlig kommunal sektor særlig når det gjelder produktivitetsmål (61 versus 41 prosent) og effektivitetsmål (30 versus 11 prosent).

Det er også interessant å merke seg de høye andelene ledere som blir målt på holdningsmål og atferdsmål i arbeidet sitt, på tvers av sektorer. Dette har vært belyst gjennom Ledelsesbarometeret siden 2012. En gjennomgang av disse trendene er gitt i *Norsk Ledelsesbarometer 10 år*, som ble publisert i 2018 (Falkum, Nordrik, & Enehaug, 2018).



Figur 10 Ulike typer målstyring etter sektortilhørighet (prosentandeler som svarer i stor grad/i svært stor grad. N=64-952)

2.2.1 Innflytelse på utforming av mål

Mål- og resultatstyring kan oppfattes ulikt utfra i hvilken utstrekning den enkelte leder er gitt muligheten til å ha innflytelse på de målene som skal settes og hvordan disse utformes. I intervjuundersøkelsen spurte vi lederne om dette både vedrørende 1) overordnede mål og strategier for virksomheten, 2) måling av dem selv som ledere og 3) måling av de ansatte. Våre analyser viser at det er stor variasjon med hensyn til hvordan lederne selv måles, og hvorvidt det i det hele tatt settes mål for dem. Den mest gjennomgående beskrivelsen er knyttet til begrepet tillit. De kommunale lederne legger i all hovedsak vekt på at de selv blir møtt med tillit fra ledere over dem i systemet.

Flere trekker frem at de opplever at tildelingsbrev og politiske mål er såpass vage og generelle at det legges opp til lokale tilpasninger. Tildelingsbrev, kommuneplaner, vedtak, styringsdokumenter og fagplaner peker ut den overordnede retningen, men det er likevel stort rom for lokal tilpasning og fastsetting av konkrete mål. Det gis ulike beskrivelser av hvordan målene settes, men majoriteten er selv med på å sette mål, og dette gjøres i hovedsak gjennom samtaler med overordnet ledelse. Over halvparten av respondentene forteller at mål- og resultatstyring fungerer som en drivkraft i arbeidet. To av dem som ble intervjuet forteller imidlertid at de ikke har noen mål å forholde seg til, men at de har valgt å formulere egne mål. Den ene av disse forteller:

” *Altså, jeg har en lederavtale som det skulle ha vært definert mål som jeg skal oppnå i, men den er i praksis... det står ingen mål der, den siden er blank. Og jeg har, siden jeg ble tilsatt ikke hatt en samtale som har handlet om måloppnåelse. Og det er etterspurt og jeg har faktisk møte med rådmannen og min nærmeste leder nå i februar, og da ble det enighet om at de målene som vi selv har satt internt for virksomheten er de målene jeg skal måles på. Så jeg skal måles på de målene jeg selv har vært med på å sette (informant 8)*

Det er vanlig å bli målt på sykefravær, økonomi og medarbeidertilfredshet.

Når det gjelder å sette mål for de ansatte blir disse i stor grad formulert gjennom samtaler mellom ledere og ansatte og styres i stor grad ut fra den samme forståelsen av tillitt som lederne selv møter høyere i systemet. Det er likevel stor variasjon i hvordan de kommunale lederne beskriver målstyring av de ansatte:

” *Vi har ikke egne mål for de ansatte. Det er mer mål for virksomheten. De ansatte skal jo gjøre det som de mener er rett for å følge opp de målene på en best mulig måte. I det arbeidet som har vært er det primært ledelsen som har satt målene. Og så er vi jo i dialog, vi går jo ilag hver dag. Vi har en tidsplan, så vi vil jo at ansatte skal komme med ideer og råd og være med på å utvikle det her, vi er et team*

” *Vi har brukerundersøkelse, medarbeiderundersøkelse, tifaktorundersøkelse (...) og så er det et ønske om at vi skal bruke noe som heter ståstedanalyse. Vi har sånn treparts-samarbeidsutvalg med vernetjeneste, fagtiltaksvalg og leder. Så sitter vi sammen og lager tiltak basert på resultatene på for eksempel tifaktorundersøkelsen eller medarbeiderundersøkelsen. Og hvis jeg skal være litt sur, så tenker jeg at dette året eller 2018 (..) så drukner vi litt i forskjellige målinger. Og så rapporterer jeg. Tallet er 5,6, og så går vi videre (...) Og så tenker jeg fordi jeg har blitt gammel og sur at det hadde vært fint å for eksempel bruke tifaktorundersøkelsen, som er utviklings- og kompetanseetatens store undersøkelse, hvis man kunne jobbet dypt og grundig og inderlig og gått inn i alle faktorene og hatt det på personalmøter og jobbet ordentlig med det*

” *Jeg har hatt medarbeidersamtaler nå, og da har jeg satt opp tre mål for alle ansatte, som de selv er enige i. Jeg gidder ikke sette opp mål som jeg skal presse ned på dem, for det vil ikke fungere. Jeg har jobbet i næringslivet i tretti*

år. Erfaringen min tilsier at du må ha med deg de ansatte, du får ikke folk til å gjennomføre dine planer

”

Vi setter jo mål.. vi hadde et prosjekt hvor alle ansatte skulle være med, ha gruppearbeid og litt sånn forskjellig. Men de er veldig lite motiverte i helse generelt. De er egentlig veldig opptatt av brukeren og ikke det overordnede. De tenker på hverdagen til hver enkelt bruker og vil komme på jobb og gjøre hverdagen god nok for den personen og helst ha så lite med PC-en å gjøre som mulig

Det er interessant å merke seg at det gjennom intervjuundersøkelsen kommer frem at det i liten grad måles og rapporteres avvik av faglige mål for virksomheten. Flere av informantene uttrykker at det blant annet er vanskelig å sette slike mål, samtidig som de har et ønske om flere målbare og tydelige målsettinger på dette området:

”

Det er en av de største problemene med styring i offentlig sektor, at mange ganger blir tiltak definert gjennom mål eller mål blir tiltak da. Det er frem og tilbake mellom de to. det er veldig tøft og vanskelig å jobbe med det, men man blir stadig bedre og bedre (..) Vi blir aldri gode nok på det.. for jeg mener at målene må jo alltid gå an å måles, så man må finne riktige parametere til å rapportere på det

Det er mer vanlig å rapportere avvik når det kommer til sykefravær, brudd på rutiner eller HMS. Dette bekreftes i spørreundersøkelsen der om lag 9 av 10 kommunale ledere som rapporterer avvik bekrefter at de rapporter på HMS. Av de andre avvikskategoriene informantene ble bedt om å ta stilling til finner vi at:

- 3 av 10 ledere i offentlig kommunal sektor og om lag 5 av 10 ledere i kommunalt eide bedrifter rapporterer på etiske problemstillinger
- 6 av 10 ledere i offentlig kommunal sektor og 5 av 10 ledere i kommunalt eide bedrifter rapporterer avvik fra avtalte standarder
- Alle kommunale ledere oppgir at de rapporterer på avvik fra avtalte prosedyrer

Tabell 1 Innflytelse på ulike mål, etter sektor (N=63-948)

	Overordnede mål og strategier	Toppledelsens prioriteter	Driftsresultater	Faglige mål	Kvalitetsmål	Produktivitetsmål	Valg av arbeidsmetoder	Utvikling av virksomhet/ omstilling	Bemannings-situasjon	Arbeidsmiljøet	Partssamarbeid
Kommunalt eid bedrift	30	23	30	48	53	40	54	32	19	67	34
Offentlig kommunal sektor	26	34	52	83	81	60	80	73	42	85	59
Offentlig statlig sektor	28	24	36	67	67	48	56	44	27	73	34
Ideell organisasjon	58	50	48	49	71	55	76	68	47	92	64
Statsaksjeselskap	12	6	21	36	34	29	36	12	12	61	26
Privat norskeid selskap	37	26	45	55	60	53	62	41	42	72	43
Privat utenlandskeid selskap	23	13	36	45	50	44	54	26	26	66	36

Tabell 1 viser at det er stor variasjon i ledernes innflytelse i de ulike sektorene. Noen hovedfunn er:

- *ledere i offentlig kommunal sektor* har høyere grad av innflytelse på faglige mål (83%), kvalitetsmål (81%), valg av arbeidsmetoder (80%), driftsresultater (52%), produktivitetsmål (60%) og utvikling av virksomheten/omstilling (73%) enn ledere i alle andre sektorer
- *ledere i kommunalt eide bedrifter* har variert innflytelse på de ulike målene (fra 23 til 67 prosent), men har høyest innflytelse på arbeidsmiljø (67%), valg av arbeidsmetoder (54%) og kvalitetsmål (53%). De har lavest grad av innflytelse på bemanningssituasjonen (19%) og toppledelsens prioriteringer (23%)
- at *ledere i statsaksjeselskapene* har lavere grad av innflytelse på alle mål sammenlignet med de andre sektorene
- *ledere i ideelle organisasjoner* har størst grad av innflytelse på overordnede strategier, toppledelsens prioriteringer, bemanningssituasjon, arbeidsmiljø og partssamarbeid.

2.2.2 Får avvik noen konsekvenser?

I intervjuundersøkelsen stilte vi også spørsmål om hvorvidt avvik fra fastsatte mål er noe som prioriteres. Det er høy grad av enighet om at mangel på måloppnåelse har få om noen konsekvenser. Særlig er de kommunale lederne opptatt av at det sterke ansettelsesvernet innenfor offentlig sektor begrenser mulighetene for kraftige reaksjoner på avvik. Flere trekker frem at det verste som kan skje er at de må møte og forklare seg overfor sine ledere om hvorfor målene ikke ble nådd. Av konsekvenser som likevel nevnes er at manglende økonomisk måloppnåelse (for eksempel driftsunderskudd) kan føre til lavere budsjetttrammer neste budsjettår. Vi gjengir et knippe sitater for å illustrere:

- ” *Avvikssystemet er ikke brukt veldig mye i forhold til faglige ting. Det brukes veldig mye i forhold til HMS-arbeid, men når det gjelder fag, undervisning og målstyring der, så er det ikke så mye. Det er noen som er flinke til å gi beskjed om 'nå går det ikke, dette blir for mye'. Men det er veldig personavhengig, det er ikke noe som organisasjonen som sådan har noen rutiner for*
- ” *Nei, det måles ikke noen avvik på det, og det har ingen konsekvenser (...). Altså, rådmannen har jo konsekvenser til ikke å gjøre det som kommunestyret sier, han må gå på dagen. Men i forhold til mitt nivå og nivåene under meg har det ingen konsekvenser. Enten det er for den operative kjernen eller avdelingsleder eller fagleder*
- ” *Jeg vil jo tro at, la oss ta for vår egen del da, at hvis jeg kunne melde nå i årsmeldingen for 2019 at, 'nei, vi nådde ingen av målene', så ville jo det bli lagt merke til. Også prøver man jo å finne en god unnskyldning for å ikke ha nådd de målene. Men, altså. Det har jo ikke noen sånn stor konsekvens i våres bransje. Altfor liten egentlig. (...) Det bør jo bli stilt noen spørsmål (...) Det er greit at vi er offentlig sektor, men det er kjempeviktig at vi forholder oss til det ansvaret med å forvalte det offentlige sine midler for eksempel*
- ” *(..) jeg har sendt de samme kulepunktene til HR, som vil ha mine innspill på hvordan jeg jobber for å øke [syke-] nærværet, ikke sant, alle skal rapportere på det. Og så ser jeg jo at det er litt sånn oppgulp da. Det er litt begrenset hvor mange ganger man kan sende det samme og få det til å se spennende og innovativt ut*
- ” *Så fordi jeg er så opptatt av å hele tiden gjøre det vi sier at vi skal gjøre og jobbe mot mål da, så gjør jeg jo det. Men det er mange som har helt fine dager*

uten å gjøre det også, og det går også fint. Det er ikke noen konsekvenser rundt det. Får dessverre ikke fulgt godt nok opp

”

Det er ingen konsekvenskultur (...) i det offentlige så må du nesten være kriminell for å bli hivi ut. Det er toppledere som har måttet gå etter avisoppslag og... fordi at noen ansatte har gjort ting og fordi det har vært en dårlig jobb på rekruttering. Det har vært mange saker, men det man kan gjøre ved en vedvarende manglende måloppnåelse eller unnlater, det er at man kan bli flyttet. Man kan miste oppgaver, man kan bli satt på et kontor, eller.. altså man bruker andre midler enn å si opp fordi det er så sterkt vern da (..) Så dette er en kultursom på en måte, det kommunale systemet er en.. det er på en måte en gjenlevende kultur, da. Som ikke finnes verken i staten eller i det private lenger (...) Så konsekvenser om å ikke nå målene, da må man jo selvfølgelig bare ta samtaler om å endre målene, eller gjøre andre ting

3 Omstilling og utviklingstrekk

Omstilling foregår på ulike måter og på ulike nivåer. Omstilling begrepsfestes også i forskningslitteraturen på forskjellig vis. Det kan dreie seg om organisatorisk endring, omstrukturering, innføring av nye arbeidsprosesser eller -oppgaver og omfordeling av oppgaver og ansvarsområder. I våre analyser velger vi å skille mellom: 1) organisatorisk omstilling, 2) individuell omstilling (nytt arbeidsinnhold, utvidede ansvarsområder og jobbskifte), 3) omstilling på overordnet nivå (bransjenivå og samfunnsnivå).

Innledningsvis kan vi slå fast at omstilling er normalen blant Ledernes medlemmer. 7 av 10 jobber i en virksomhet som har vært under omstilling i løpet av siste to år⁹. Tilsvarende tall kom frem i en undersøkelse gjennomført av FAFO i 2009 (Falkum, Hagen, & Trygstad, 2009), samt i Medbestemmelsesbarometeret i 2018;

-
- 69 prosent svarte at de har vært i omstilling på arbeidsplassen det siste året i 2009
 - 68 prosent svarte at de har vært i omstilling på arbeidsplassen i løpet av de to siste årene i Medbestemmelsesbarometeret 2018
-

Omstillingstakten ser med andre ord ut til å ha vært stabilt høy i norsk arbeidsliv de siste ti årene, men varierer i ulike bransjer, blant annet avhengig av økonomiske svingninger. Olje- og gassbransjen var inne i hektiske omstillinger etter oljeprisfallet i 2014. Nå er det bank- og finansnæringen som står foran store endringer med digitalisering av tjenestene. Det er gode grunner til å hevde at omstillinger pågår hele tiden i det norske arbeidslivet, men ikke like tungt og samtidig over alt.

3.1 Organisatorisk omstilling

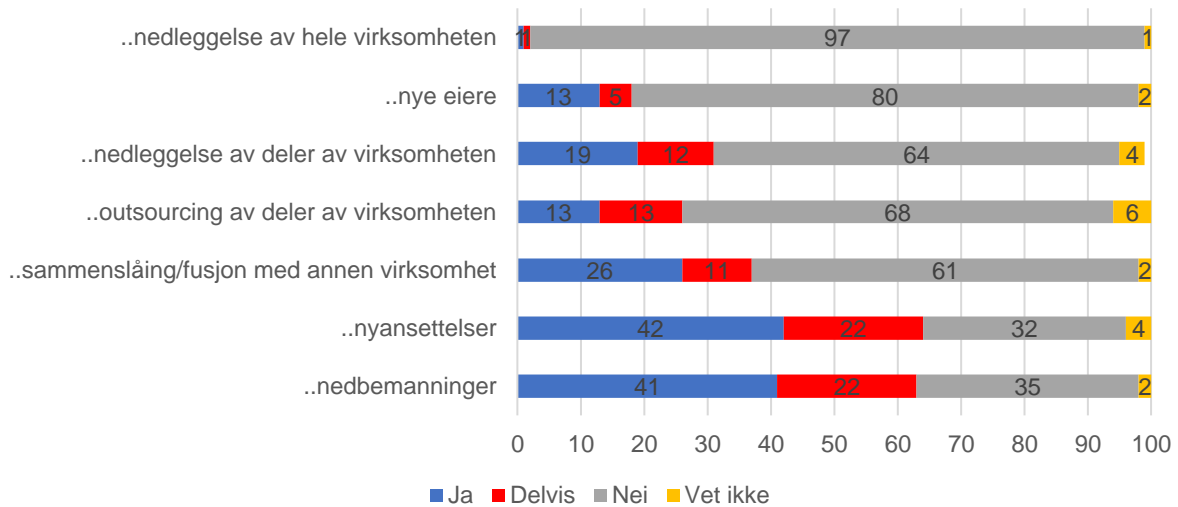
En betydelig mengde forskning har sett på konsekvenser av omstillingsprosesser på arbeidsplassen, på fusjonsprosesser og oppkjøp (Bambra, Egan, Thomas, Petticrew, & Whitehead, 2007; Egan et al., 2007; Enehaug & Thune, 2007). Det er også godt dokumentert at omstillinger som medfører nedbemanning kan gi særlig negative utslag i organisasjonen (Noer, 1993), for eksempel i form av individuelle helseeffekter, særlig dersom kvaliteten på omstillingsprosessene i seg selv ikke er god nok (se gjennomgang av forskning i: Enehaug & Mamelund, 2014).

Omstillinger kan med andre ord ha en rekke konsekvenser både på individnivå og på organisasjonsnivå. Vi har valgt ut noen av disse i spørsmålet om hva omstillingen førte til. Vi ser i figuren under at det blant Ledernes medlemmer særlig er vanlig at omstillinger fører med seg nedbemanning og nyansettelser. Dette kan være en indikasjon på at omstillinger fremdeles brukes som verktøy i virksomhetenes personalstrategi. Det kan også tolkes som et mål på mobiliteten i det norske arbeidslivet. Hver fjerde arbeidstaker ønsker å skifte jobb. Fra 4. kvartal 2016 til fjerde kvartal 2017 kom det til 313 000 nye jobber i det norske arbeidsmarkedet, mens 262 000 jobber forsvant (SSB 2018¹⁰). Dette er ganske store endringer, og de varierer fra år til år. Omstilling, målt som nye og gamle jobber, er med andre ord ganske omfattende i det norske arbeidsmarkedet.

⁹ Spørsmålet gir ikke svar på hva slags type omstilling den enkelte respondent refererer til, men det er også stilt mer spesifikke spørsmål knyttet til omstilling som vi kommer tilbake til

¹⁰ <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/hvordan-gikk-det-med-dem-som-sluttet-i-petroleumsnaeringene-2018-06>

Førte omstillingen til..



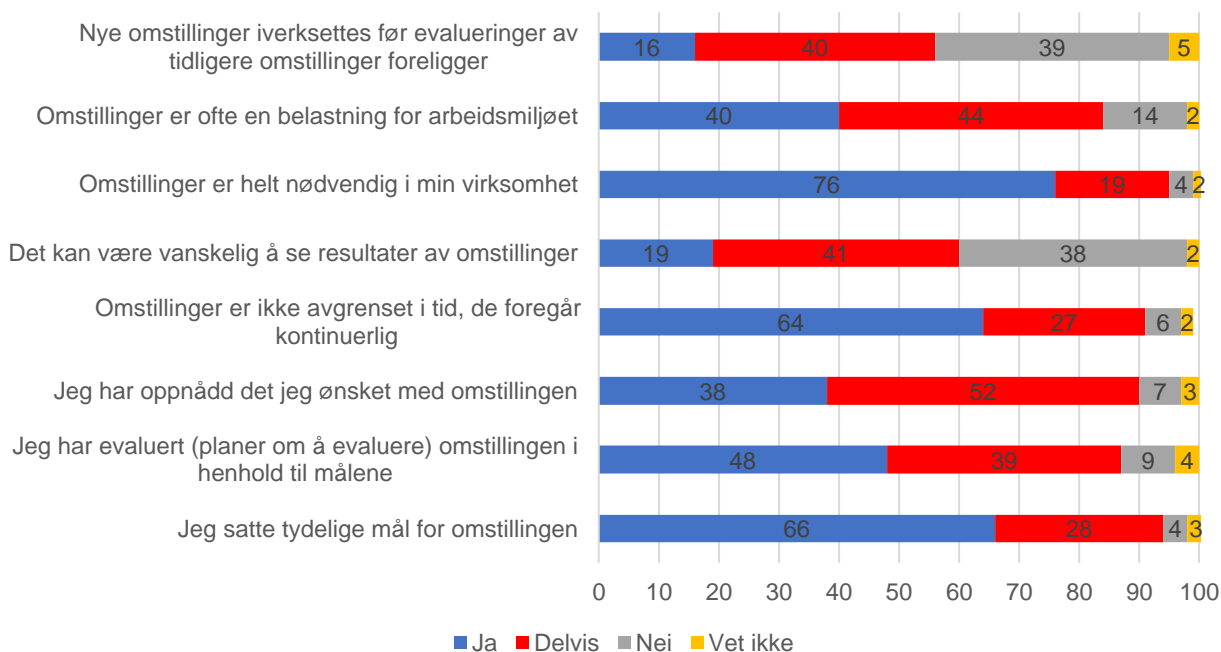
Figur 11 Konsekvenser av omstillingsprosesser (N=1505-1527)

I Ledelsesbarometeret 2019 varierer nedbemanninger og nyansettelser ganske mye fra bransje til bransje. I olje og gass var det 56 prosent av Ledernes medlemmer som hadde opplevd nedbemanninger, mens 37 prosent hadde opplevd nyansettelser i forbindelse med omstilling det siste året. I barnehager var det 17 prosent som opplevde nedbemanninger og 52 prosent som opplevde nyansettelser ved omstilling. Variasjonene mellom bransjer er med andre ord stor, og de vil ikke være konstante over tid.

3.1.1 Hvordan vurderer beslutningstakerne omstillingsprosessene?

Vi ønsket å undersøke hvordan beslutningstakerne selv vurderte ulike elementer ved den siste omstillingsprosessen og hvordan de så på omstillingsprosesser mer generelt. 5 prosent av respondentene (250 ledere) oppga at det var de selv om besluttet at omstillingen skulle finne sted. Disse kaller vi i fortsettelsen av kapittelet for *beslutningstakerne*.

Mer enn 9 av 10 beslutningstakere er enige eller delvis enige i at omstillinger foregår kontinuerlig. Dette funnet er i tråd med annen forskning på omstillingsprosesser, som har pekt på at organisatorisk endring i stor grad handler om *kontinuerlig oppdatering av arbeidsprosesser og sosiale prosesser* (Weick & Quinn, 1999). Vi ser også at 6 av 10 ledere er helt eller delvis enig i at det kan være vanskelig å se resultater av omstillinger, samt at de ofte er belastende for arbeidsmiljøet (85%).



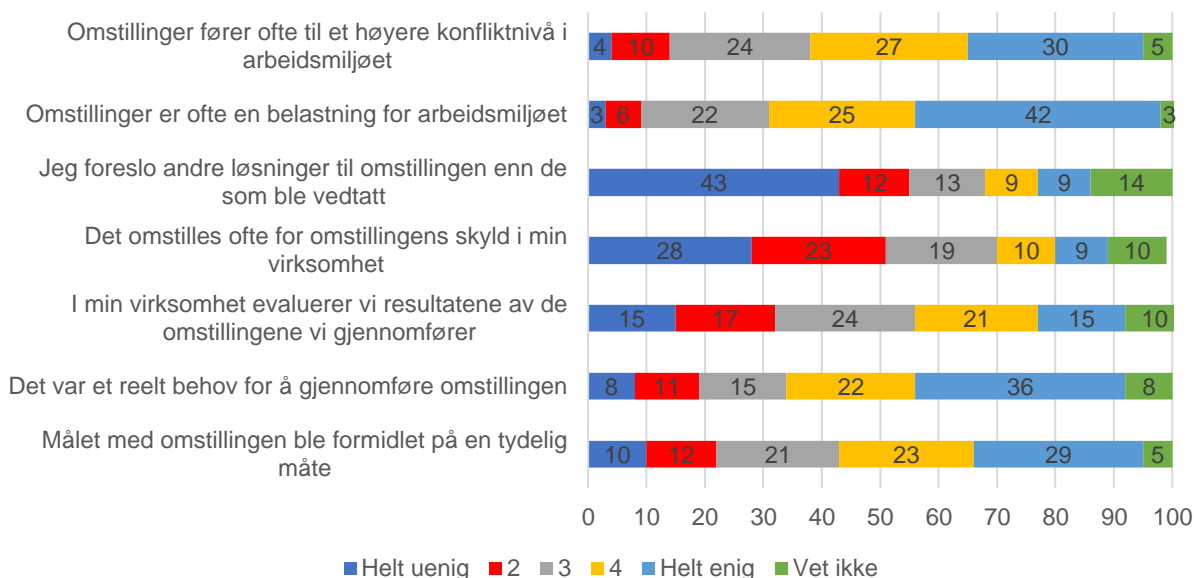
Figur 12 Beslutningstakernes vurderinger av omstilling (N=249-250)

Figur 12 illustrerer noen av utfordringene knyttet til omstillingsprosesser generelt. Organisatorisk omstilling forbindes ofte med problemer (Jacobs, van Witteloostuijn, & Christe-Zeyse, 2013). Forskningen viser at slike prosesser ofte gir negative effekter i forhold til det psykososiale arbeidsmiljøet, sykefravær og ansattes helse (Enehaug, 2018).

Nesten alle lederne i utvalget svarer at omstillinger er helt nødvendige å gjennomføre, at de selv satte tydelige mål for omstillingen, samt at de oppnådde det de ønsket med omstillingen. Samtidig svarer over halvparten (56%) at *nye omstillinger iverksettes før evalueringer av tidligere omstillinger foreligger*. 87 prosent er helt eller delvis enig i utsagnet: *Jeg har evaluert (planer om å evaluere) omstillingen i henhold til målene som ble satt*. Det er ikke mulig å si med sikkerhet hva som kan forklare denne forskjellen på 30 prosentpoeng mellom utsagn 1 og utsagn 2. Det er mulig at det avdekker en forskjell mellom idealer og realiteter i styring av omstillingsprosesser, at ønsket om å iverksette omstillinger på en planmessig måte er større enn det som gjøres i praksis. Vi kan i hvert fall slå fast at det ligger et innbakt paradoks i disse tallene, som også peker i retning av at det ligger et urealisert læringspotensial i håndtering av omstillinger.

3.1.2 Hvordan vurderer ledelse og tillitsvalgte generelt omstillingsprosesser?

Den som selv beslutter iverksetting av omstillinger kan ha et annet perspektiv på det som foregår enn dem som «utsettes for» omstillinger. Vi ba derfor alle respondenter som hadde svart ja på spørsmålet om de hadde vært gjennom omstilling i løpet av siste to årene, om å ta stilling til ulike utsagn om omstilling.



Figur 13 Perspektiver på omstilling (N=1262-1276)

Figurene viser noen interessante forskjeller mellom dem som beslutter omstillinger og dem som ikke gjør det:

- Mens 85 prosent av beslutningstakerne (figur 12) var helt eller delvis enig i at omstillinger er belastende for arbeidsmiljøet, er det tilsvarende tallet for andre ledere og tillitsvalgte (figur 13) 67 prosent
- 93 prosent av beslutningstakerne mente de hadde satt tydelige mål for omstillingen, mens 52 prosent ikke-beslutningstakere svarer det samme
- 94 prosent av beslutningstakerne svarte at omstillinger er helt nødvendige, mens 58 prosent av ikke-beslutningstakerne svarte at, *Det var et reelt behov for å gjennomføre omstillingen*. 19 prosent var også helt eller delvis enig i at *Det omstilles ofte for omstillingens skyld i min virksomhet*
- Blant ikke-beslutningstakere er det 35 prosent som svarer at resultatene av gjennomførte omstillingsprosesser blir evaluert. Dette er et langt lavere tall enn de tilsvarende tall for beslutningstakerne, slik vi var inne på over

3.2 Individuell omstilling

Organisatorisk omstilling må nødvendigvis innebære omstilling også på individuelt plan. Vi har i årets barometer stilt flere nye spørsmål for å se på individuell omstilling. Av alle respondenter svarte totalt noe over 7 av 10 at de i svært stor/stor grad har *fått flere oppgaver lagt inn i sin stilling* i løpet av siste to år. 5 av 10 har fått *økt ansvar* i stillingen. Dette kan tolkes som et uttrykk for økte krav til effektivisering av ledelse – at færre ledere nå utfører flere oppgaver. I forlengelsen av dette kan man også stille spørsmål om det er et uttrykk for at *ansvar og mestring i ledelsesfunksjoner individualiseres?* Vi har foreløpig ikke godt nok grunnlag for å besvare dette spørsmålet, men ser at dette er en problemstilling som kunne undersøkes nærmere i andre studier.

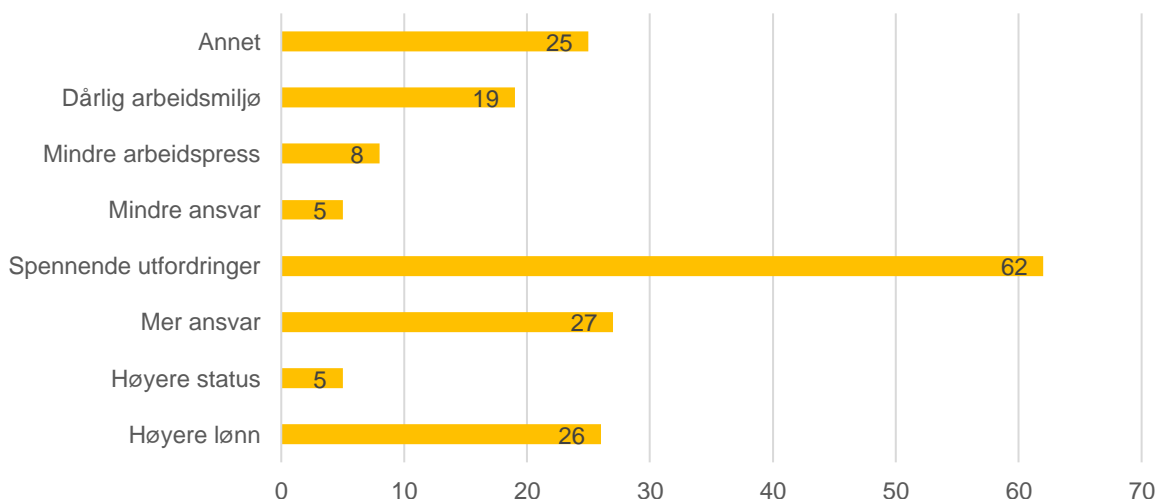
Foreløpig kan vi slå fast at flere oppgaver og økt ansvar for ledelsen er utbredt blant Ledernes medlemmer.

Drøyt 19 prosent av alle respondenter har byttet jobb i løpet av to siste år. Tallene viser at det vanligste er å bytte jobb internt – 4 av 10 fikk ny jobb i samme virksomhet, 3 av 10 byttet til annen bransje mens 27 prosent skiftet arbeidsgiver innen samme bransje. Mobiliteten blant Ledernes medlemmer er med andre ord høy, men den er høyere i det norske arbeidslivet generelt. Dale-Olsen (2005:261) viste at 26 prosent av arbeidstakerne skiftet jobb hvert år i de første årene etter 2000. Det kan tyde på at lederstillinger kan være mer permanente enn andre stillinger. Vi finner ingen forskjell mellom medlemmer hos Lederne som har personalansvar for andre og de som ikke har slikt ansvar når det gjelder andelen av dem som har skiftet jobb i løpet av de to siste årene. Medlemmene i Lederne skifter med andre ord jobb sjeldnere enn andre arbeidstakere.

Figur 16 viser hvilke årsaker som er de vanligste i forbindelser med jobbskifter. Den enkelte hadde her muligheten til å krysse av for de to viktigste årsakene til at jobbskiftet fant sted. Cirka en fjerdedel av respondentene krysset av i kategorien *annet*. Av disse benyttet 43 personer (2%) seg av muligheten til å fortelle hva dette dreide seg om. Disse kommentarene viser at det er sammensatte årsaker til å velge og bytte jobb. Det kan handle om:

- Virksomhetsnedleggelse eller -overdragelse, konkurser, fusjoner
- Stillingskontrakter som ikke fornyes eller omorganisering med nedbemanningsprosesser som iverksettes
- Omorganisering som gjør at stillingsinnhold og stillingstype endres
- Ønske om kortere reisevei til jobb eller muligheter for fast jobb eller større stilling andre steder
- Helsemessige årsaker
- Konflikter knyttet til strategi eller annet

Vi ser i figur¹¹ 15 at den vanligste årsaken til at Ledernes medlemmer bytter jobb er spennende utfordringer (62%). Rundt regnet er det 1 av 4 som bytter jobb fordi de ønsker seg høyere lønn eller mer ansvar i jobben. Ellers er det verd å merke seg at bortimot 20 prosent bytter jobb på grunn av et dårlig arbeidsmiljø. Det ser med andre ord ut til at også ledere vurderer arbeidsmiljø når de tar beslutninger om hvilken arbeidsplass de skal ha.



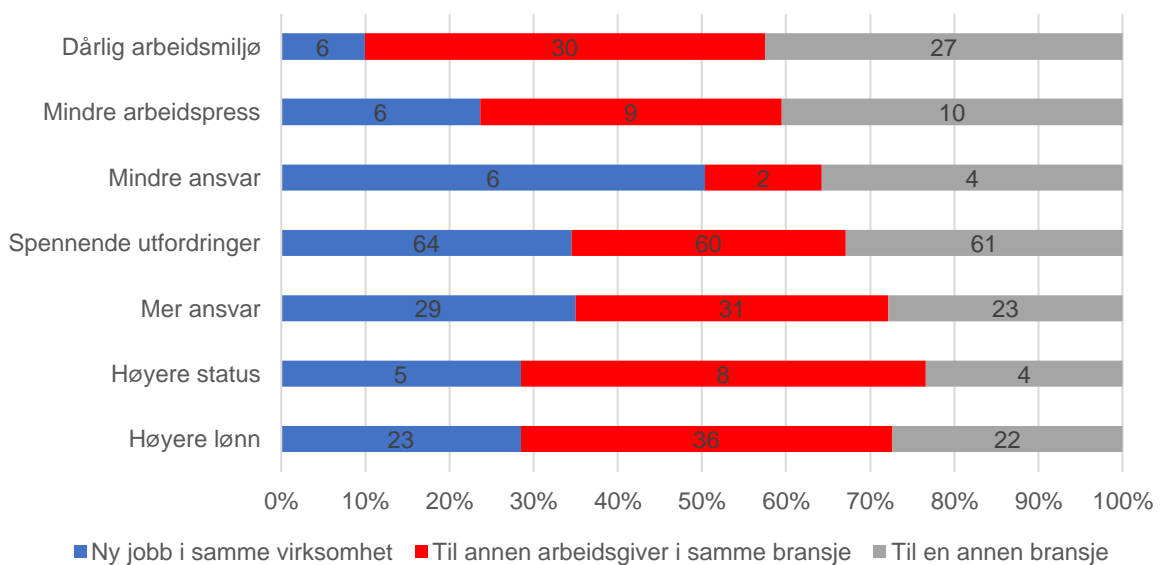
Figur 14 To viktigste årsaker til jobbskifte (N=435)

¹¹ Kun de som har svart ja, har skiftet jobb har fått disse spørsmålene. Derfor en N svært lav totalt og i enkelte av svarkategoriene

Vi har også sett nærmere på hvilke betingelser i arbeidet som kan forklare hvorvidt den enkelte bytter jobb internt, til annen arbeidsgiver i samme bransje og til annen bransje. Vi ser at dem som bytter jobb til en annen bransje begrunner dette hovedsakelig med ønsket om mer spennende utfordringer (61%). Deretter følger dårlig arbeidsmiljø (27%), mer ansvar (23%), mindre arbeidspress (10%). Den minst utbredte begrunnelsen for å skifte bransjetilhørighet er ønsket om mindre ansvar (4%).

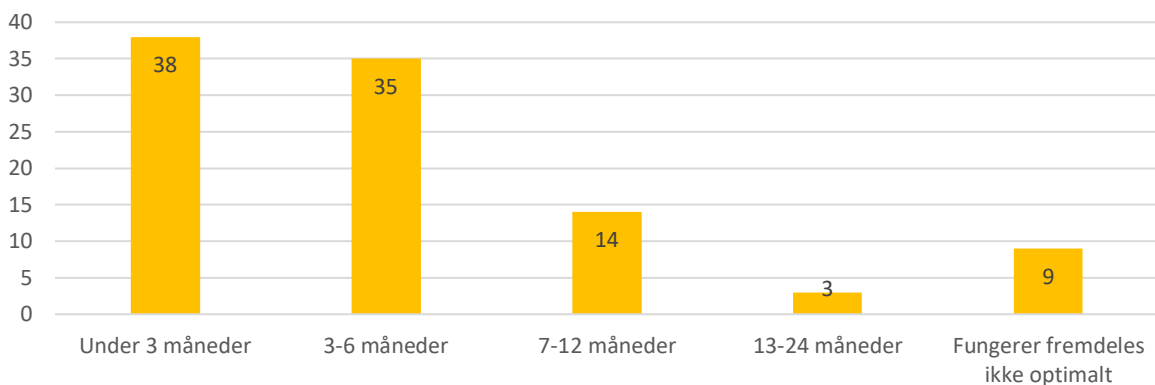
Svarfordelingen under viser at arbeidsmiljøet for ledere er en viktig årsak til jobbskifter *bort fra virksomhet og over til annen bransje* (henholdsvis 30 og 27%). Vi tolker dette i retning av at ledernes arbeidsmiljø spiller en viktig rolle for stabilitet i virksomhetene. Dette er en viktig faktor å ha in mente når vi senere ser på omkostninger knyttet til jobbskifter (se under).

Jobbskifter for å oppnå *mindre ansvar* eller *redusert arbeidspress* er relativt lite utbredt blant respondentene.



Figur 15 Viktigste årsaker til jobbytte, etter hvor ny jobb er, prosent (N=118-136)

Jobbskifter kommer ikke uten omkostninger for virksomhetene. Vi spurte lederne om hvor lang tid de selv mente det tok fra jobbskifte til de fungerte optimalt i ny jobb. Frekvensfordelingen i figur 16 viser at bortimot 1 av 10 ikke fungerer optimalt to år etter at de byttet jobb og at over halvparten bruker mellom 3 og 24 måneder på å fungere optimalt i ny jobb.

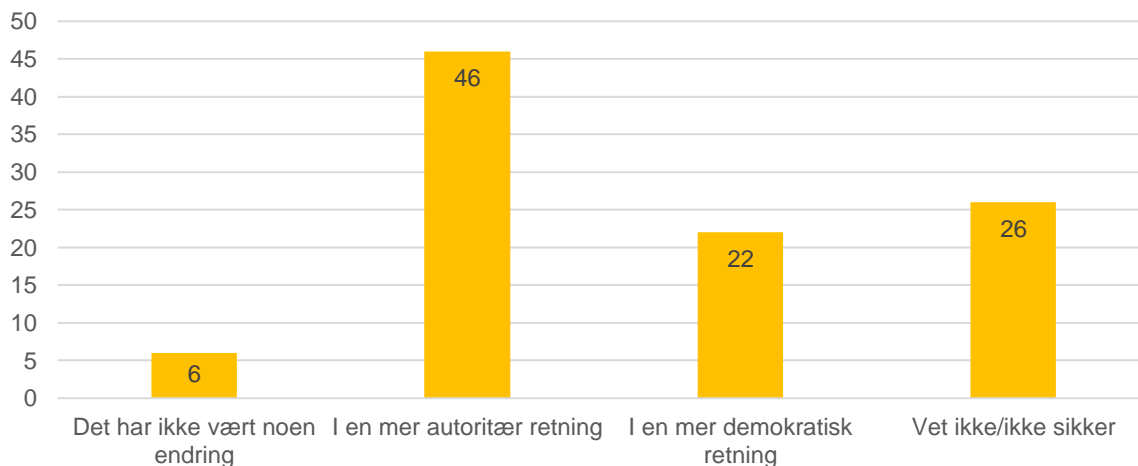


Figur 16 Hvor lang tid det tar å fungere tilfredsstillende i ny jobb (N=434)

3.3 Overordnet omstilling i arbeidslivet: bransje- og samfunnsnivå

Samfunns- og arbeidsliv er i kontinuerlig utvikling. Arbeidsmiljøloven har vært gjennom flere revisjoner og nye tilknytningsformer til arbeidslivet, nye organisasjonsformer, nye former for arbeid er under oppseiling. Noe av denne utviklingen kan knyttes til digitalisering og automatisering. Vi kommer inn på dette i neste kapittel.

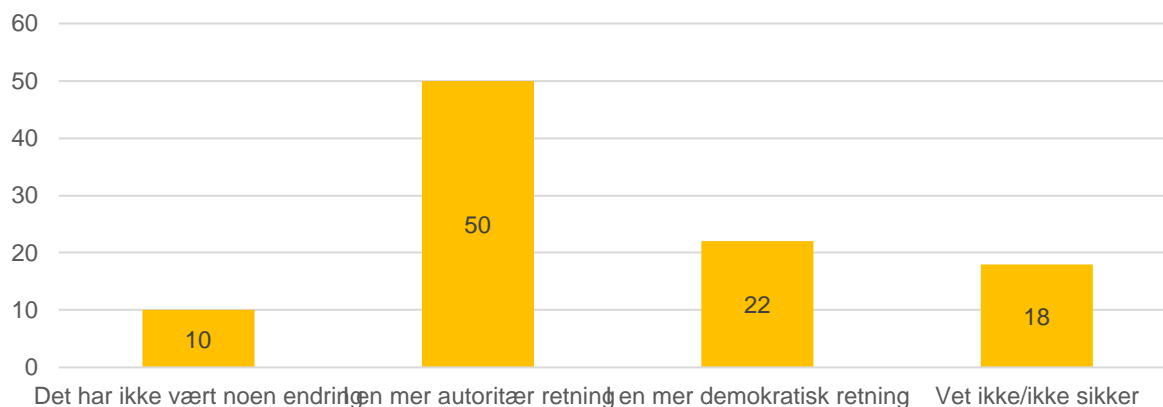
Vi valgte i årets Ledelsesbarometer å stille tre spørsmål knyttet til arbeidslivsutviklingen. Det første spørsmålet er hentet fra det representative Medbestemmelsesbarometeret: *i hvilken retning vil du si at norsk arbeidslivet har utviklet seg det siste tiåret?*



Figur 17 Hvilken retning har norsk arbeidsliv utviklet seg siste ti år (N=2233)

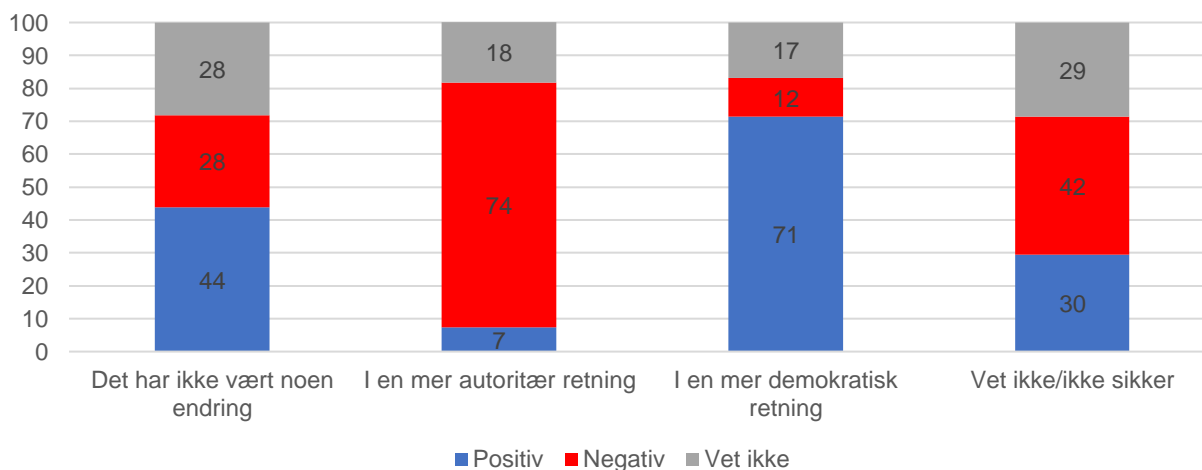
Vi ser at 46 prosent mener at arbeidslivet i et tiårsperspektiv har utviklet seg i en mer autoritær¹² retning. I Medbestemmelsesbarometeret 2018 var det 42 prosent som mente arbeidslivet utviklet seg i en mer autoritær retning. For å utdype svaret i Ledelsesbarometeret 2019 noe nærmere stilte vi det samme spørsmålet, men denne gangen knyttet til den bransjen hver enkelt er en del av. I svarfordelingen under ser vi at 5 av 10 ledere svarer at arbeidslivet i egen bransje har utviklet seg i mer autoritær retning. Dette er interessante resultater, særlig fordi man må anta at hver enkelt leder har større kjennskap til utviklingen i egen bransje enn i arbeidslivet generelt. Vi kan også anta at vurderingen av egen bransje kan ha «smitteeffekt» for vurderingen av arbeidslivets generelle utviklingstrekk.

¹² Begrepet «autoritær» styring og ledelse, dukket opp i forbindelse med BI-dagene 2011, da daværende rektor Tom Colbjørnsen, skrev en artikkel på BI's hjemmesider og kronikk i Dagens Næringsliv (21.11.11), hvor han tok til orde for at norsk arbeidsliv bør utvikles i en mer autoritær retning: «Vi trenger mer autoritære ledere som bedriver mer styring. Ledere skal bestemme og vise vei, ikke være tjenere og omsorgspersoner for sine medarbeidere (...) Medarbeidere bør medvirke, men ikke bestemme (...)». Artikkelen og kronikken skapte debatt slik det også fremgår av Grenness 2012 (<https://www.magma.no/pa-jakt-etter-en-norsk-ledelsesmodell>) og en artikkel i Dagens Perspektiv 2011 (<https://www.dagensperspektiv.no/2011/de-laerde-grades-om-ledelse>). Også HR Norge har operert med skillet mellom skandinavisk demokratisk styring og ledelse og angloamerikansk autoritær styring og ledelse. Disse styrings- og ledelsesformene hevdes å være karakterisert ved henholdsvis 1) flate hierarkier, en høy grad av involvering, gjensidig respekt og delegering av ansvar og 2) mer autoritær ledelse med styring, rapportering, kontroll og stort individuelt prestasjonsfokus (Ennova 2012, European Employee Index).

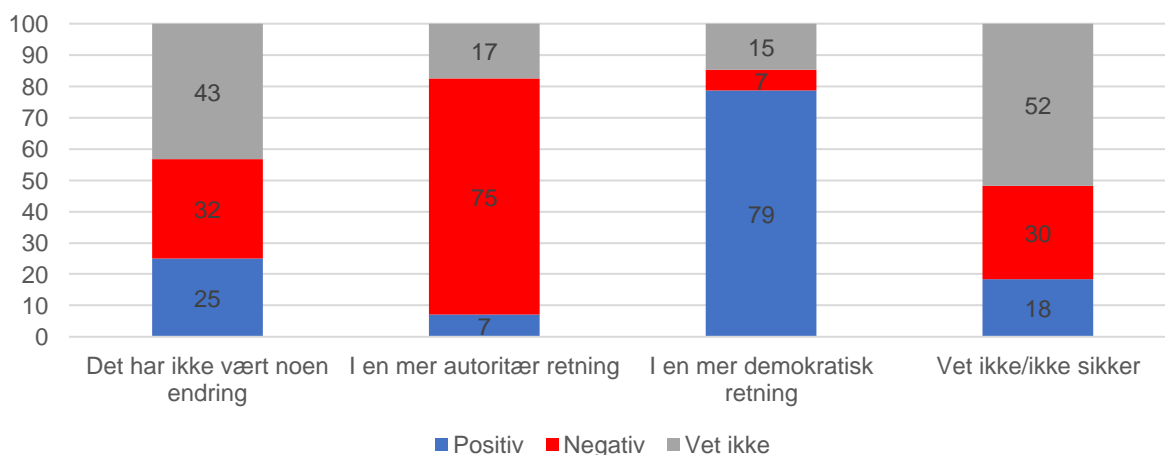


Figur 18 Hvilken retning har din bransje utviklet seg siste ti år (N=2235)

Det er i utgangspunktet et åpent spørsmål hvorvidt de utviklingstrekkene man registrerer anses som positive eller negative. Vi valgte derfor å be den enkelte vurdere hvorvidt den utviklingen de så var negativ eller positiv.



Figur 19 I hvilken retning vil du si at norsk arbeidsliv har utviklet seg det siste tiåret, etter vurdering av om dette er positivt eller negativt, prosent (N=1735)



Figur 20 I hvilken retning vil du si at arbeidslivet i din bransje har utviklet seg det siste tiåret etter vurdering av om dette er positivt eller negativt, prosent (N=1735)

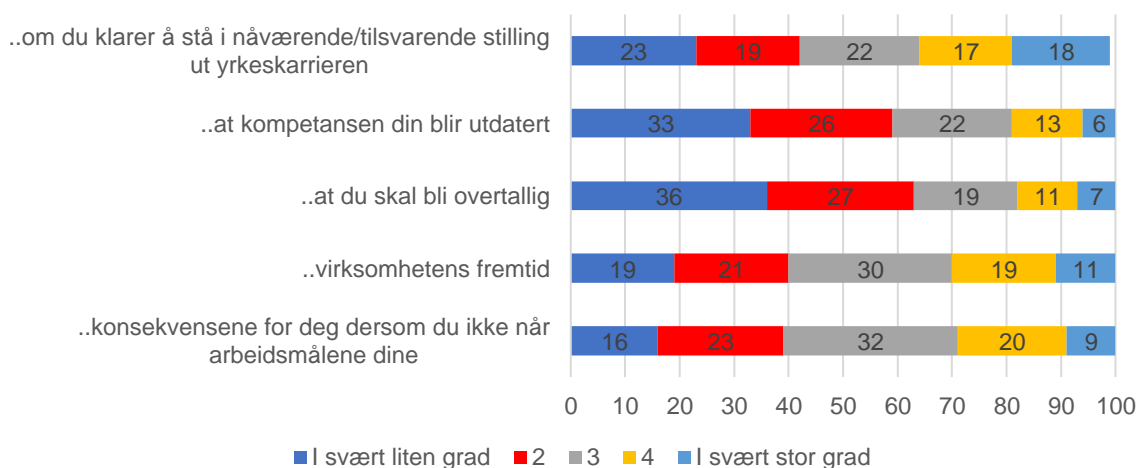
I de to figurene over ser vi noen hovedtrekk i den enkeltes vurdering av utviklingstrekkene i arbeidsliv og egen bransje:

- 7 av 10 som mener *arbeidslivet* har utviklet seg i demokratisk retning synes dette er en positiv utvikling.
- Nesten 8 av 10 av de som mener at *bransjen* har utviklet seg i mer demokratisk retning synes dette er positivt
- Cirka 7 prosent av dem som mener arbeidsliv og bransje har utviklet seg i en mer autoritær retning synes dette er en positiv utvikling, mens 75 prosent mener dette er negativt og 17 prosent vet ikke om dette er negativt eller positivt
- Blant de 6 prosentene som mener at det ikke har vært noen endring i det norske arbeidslivet de siste ti årene er det 44 prosent som ser dette som positivt og 28 prosent som anser dette for å være negativt
- 10 prosent mener at det ikke har vært noen endring i egen bransje det siste tiåret. ¼ av disse synes dette er positivt, 32 prosent mener det er negativt. 43 prosent er usikre på hvordan de skal vurdere denne manglende endringen

3.4 Fremtidshåp eller bekymringer?

Å være omstillingsdyktig og -orientert trekkes ofte frem som en styrke ved norske arbeidstakere, ledere og den norske arbeidslivsmodellen. Som vist tidligere vist er det imidlertid en rekke negative konsekvenser forbundet med omstillingsprosesser generelt sett. De fører blant annet ofte med seg negative helsemessige konsekvenser på individnivå. Dette kan blant annet komme av at de utløser bekymringer knyttet til fremtiden. Da vi spurte Ledernes medlemmer om hvilke eventuelle bekymringer de hadde, så vi at mellom 20 og 35 prosent er svært bekymret både for virksomhetens fremtid og individuelle faktorer. Sistnevnte er knyttet til utdatert kompetanse, overtallighet, konsekvenser ved manglende måloppnåelse samt hvorvidt det vil være mulig å stå i nåværende eller tilsvarende stilling ut yrkeskarrieren.

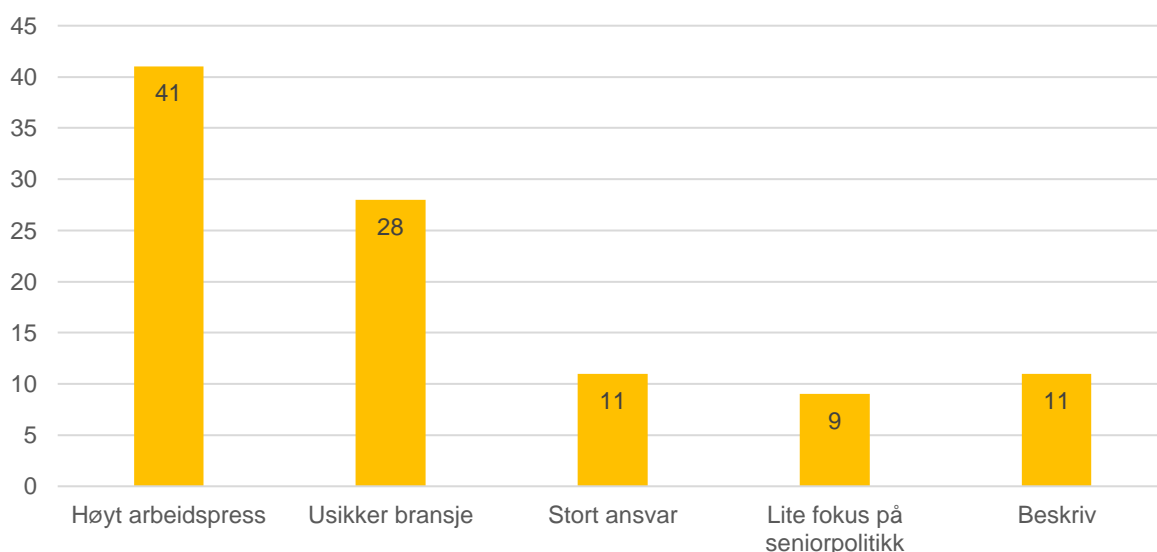
I hvilken grad er du bekymret for..



Figur 21 Bekymringer for fremtiden (N=2215-2230)

Det at så mange som 35 prosent (17 + 18%) er bekymret for om de klarer å stå i stillingen ut karrieren sier noe om hvilket press ledere står i. Det er grunn til å spørre om seniorpolitikk bør settes høyere på dagsorden hos Lederne.

Til dem som svarte at de i svært stor/stor grad er bekymret for om de klarer å stå i jobb ut yrkeskarrieren (n=780) stilte vi et ekstraspørsmål: Hva er den viktigste årsaken til at du er bekymret? Vi ser at det særlig er et høyt arbeidspress og det å jobbe i en usikker bransje som gjør det vanskeligere å se for seg at man kan stå i samme jobb ut yrkeskarrieren ut.



Figur 22 Den viktigste årsaken til å ikke kunne stå i samme jobb ut yrkeskarrieren (N=780)

89 ledere har i et åpent svarfelt selv satt ord på hva de er mest bekymret for. Flere beskriver en kombinasjon av faktorer som spiller inn – for eksempel kombinasjonen av et svært høyt arbeidspress og lite støtte fra overordnet ledelse. Overraskende mange legger vekt på helsemessige utfordringer som en faktor for å ikke klare å stå i jobb ut yrkeskarrieren. Virksomhetens økonomi og rammevilkår, konflikter og dårlig arbeidsmiljø, kombinasjonen mellom arbeidspress og alder trekkes også frem. Følgende sitater viser variasjonen i det som kommer frem:

” Omstilling ukentlig siste året fører til høy belastning. Vi vet ikke om det som ble besluttet i dag gjelder i morgen. Ustabil ledelse med skyhøyt fravær

” Det er stor usikkerhet rundt økonomi i små private barnehager som ikke tilhører store konsern. Det oppleves usikkert hva som blir gitt i tilskudd fra kommunen. Det fører til høyt arbeidspress og stort ansvar. Fører også til at man ikke ser så mye på seniorpolitikk for seg selv

” Bekymringsverdig lite fokus fra ledelsen på det psykososiale arbeidsmiljøet. Som om trivsel ikke lenger er et mål i seg selv, kun en «teknisk» faktor som kan få oppgaven gjort.

” Stadige omstillinger, fryktbasert ledelse

” Mindre fagjobb og mer administrativt

” Omstilling, splitt og hersk-ledelse, endring av verdier hos toppladelsen som strider mot mine verdier og holdninger

” Arbeidsplassen går ikke fremover. Mye nedbemanning, oppsigelser og omstrukturering av stillinger om dagen. Det kuttes ned og det er ikke ønske om å satse for å utvikle. Ikke muligheter for å bygge kompetanse, mens potensialet er svært høyt tilstede

- ” *Ledelsen sitter i andre land og vedtar omorganisering uten å bry seg/ha forståelse for nasjonale behov*
- ” *Både høyt arbeidspress, usikker bransje og stort ansvar, samt lite fokus på seniorpolitikk*
- ” *Samfunnets krav til effektivisering og digitalisering*

4 «Digital selvbetjening» eller «brikke i et digitalt spill»?

Innføring av ny teknologi er ikke en ny trend i utviklingen av arbeidslivet. Mulighetene og de potensielle begrensningene og konsekvensene av teknologiutviklingen – nå oftest synonymt med digitaliseringen – har vært tema for offentlig debatt og forskning gjennom flere tiår. Likevel hevder enkelte at digitalisering skiller seg vesentlig fra tidligere teknologiutvikling fordi den i langt større grad kan sies å ha transformativ kraft (Hirsch-Kreinsen 2016 i: Underthun & Steen, 2018). I dette ligger det at endringene er «dypere», det kan gjøres langt mer komplekse oppgaver ved hjelp av kunstig intelligens enn det som har vært tilfellet tidligere (Underthun & Steen, 2018:3).

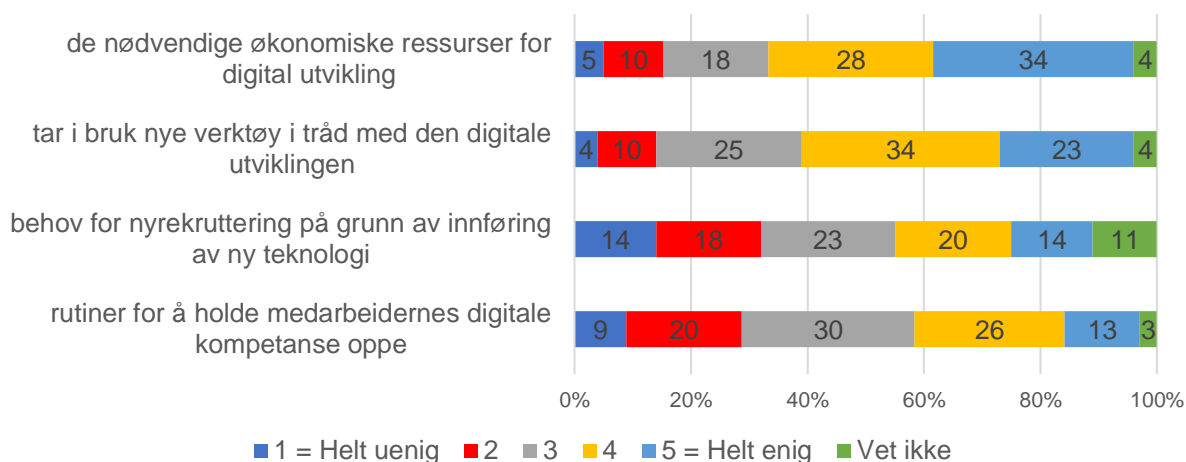
Fremdeles er det likevel slik at verken økonomer eller forskere kan si noe sikkert om hvilke konsekvenser digitalisering av varer og tjenester vil få i fremtiden. Det er heller ingen enighet om i hvor stor eller liten grad det er mulig å styre utviklingen (dersom det er ønsket). Det kan se ut til at det finner sted en polarisering av perspektivene. På den ene siden har man *teknologideterministene* med hovedfokus på det mulighetsrommet nye teknologiske løsninger gir, både for individer, virksomheter og på samfunnsnivå. I dette perspektivet er potensielle negative effekter lite fremtredende og utviklingen anses som uunngåelig og ikke kontrollerbar. På den annen side av debatten finner vi flere kritiske innfallsvinkler og fokus på uintenderte og uønskede konsekvenser. La oss kalle dem *teknologiskeptikerne*. Her legges det blant annet vekt på økende kontroll og overvåking av enkeltindivider og farene for fremmedgjøring, for dehumanisering av samfunn og tjenester til befolkningen og systemenes påvirkningsmuligheter. I dette kapitlet viser vi at bildet, fra et empirisk ståsted, er nyansert og at det finnes en rekke mellomposisjoner det er mulig å innta.

I årets Ledelsesbarometer har vi valgt å se nærmere på hvordan Ledernes medlemmer stiller seg til digitalisering både generelt og i egne virksomheter. Vi har i år også gitt lederne muligheter til å bruke egne ord i beskrivelser av muligheter og begrensninger knyttet til ny teknologi. Tallenes tale er klar, 79 % oppgir at det i løpet av siste to år er tatt i bruk ny teknologi på arbeidsplassen. Likevel er det relativt få (17 %), som svarer ja på spørsmålet *Hvis du ser på innholdet i ditt arbeid i dag – kan hele eller deler av ditt arbeid erstattes av ny teknologi eller digitale løsninger?* Ikke alle respondentene er like trygge på deres arbeid er uerstattelig; drøyt 13 % svarer at de er usikre på om arbeidsoppgavene kan erstattes av ny teknologi. 7 av 10 er sikre på at verken hele eller deler av deres arbeid kan erstattes av teknologiske løsninger i fremtiden.

4.1 Er norske virksomheter forberedt på fremtiden, i dag?

Figuren under viser Ledernes oppfatninger av ulike sider ved digitaliseringen. Vi ser at drøyt 6 av 10 opplever at deres egen virksomhet *har de nødvendige økonomiske ressurser for digital utvikling*. Nesten like mange (57%) mener at virksomheten bruker verktøy som *er i tråd med den digitale utviklingen*. Et kanskje noe bekymringsfullt svar får vi på spørsmålet om hvorvidt det finnes *rutiner for å holde medarbeidernes digitale kompetanse oppe*: 29% er uenige i denne påstanden. Dette kan bety at en del virksomheter i dag har medarbeidere de ikke prioriterer med henblikk på kompetanseutvikling – kanskje de ikke ser for seg at de skal være med videre? Det kan også være en indikasjon på at norske virksomheter ikke er godt nok forberedt på fremtiden. Innspill vedrørende dette fikk vi også gjennom åpne spørsmål (se senere i kapitlet). Ser vi disse resultatene i sammenheng med påstanden om hvorvidt det er *behov for nyrekruttering på grunn av innføring av ny teknologi*, ser vi at omtrent samme andel av respondentene (34%) er helt eller delvis enige i dette. Her kan det også være av interesse å sammenligne tallene med resultater fra *YS Arbeidslivsbarometer 2019* som viser at kun 12% av *arbeidstakerne* i undersøkelsen tror at økt digitalisering vil få negative konsekvenser for dem selv.

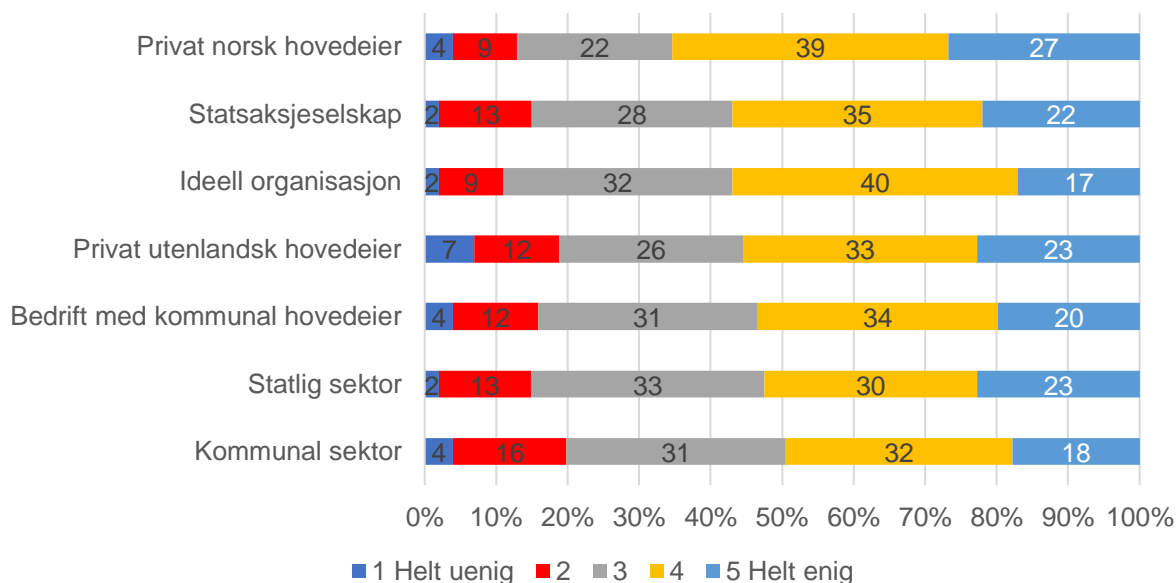
Min virksomhet har...



Figur 23 Påstander om digitale ressurser, «Min virksomhet har...», prosent. (N=2231-2240)

Vi ba også respondentene ta stilling til virksomhetens kjennskap til eksisterende teknologi og opplæring ved innføring av ny teknologi. 21 prosent er helt enige i at virksomheten har god kunnskap om digitale verktøy som foreligger, men bare 9 prosent er helt enige i at virksomheten gir tilstrekkelig opplæring ved innføring av ny teknologi.

Vi har også sett nærmere på hvilke typer virksomheter som i størst grad gjør bruk av nye digitale verktøy.



Figur 24 Min virksomhet tar i bruk nye verktøy i tråd med den digitale utviklingen, etter sektor (Prosent, n= 2231)

Hvis vi ser på dem som er *helt enig* i at virksomheten tar i bruk nye digitale verktøy, viser figuren at private bedrifter med norsk hovedeier leder an i teknologibruk for digitalisering. Statsaksjeselskapene kommer på andre plass, etterfulgt av de ideelle organisasjonene. Private bedrifter med utenlandsk hovedeier og bedrifter med kommunal hovedeier ligger på 4. og 5. plass i rekkefølgen, mens statlig og offentlig sektor ligger noe etter. Dette er likevel ganske jevnt. Hele det norske arbeidslivet ser ut til å være på vei inn i den digitale verden.

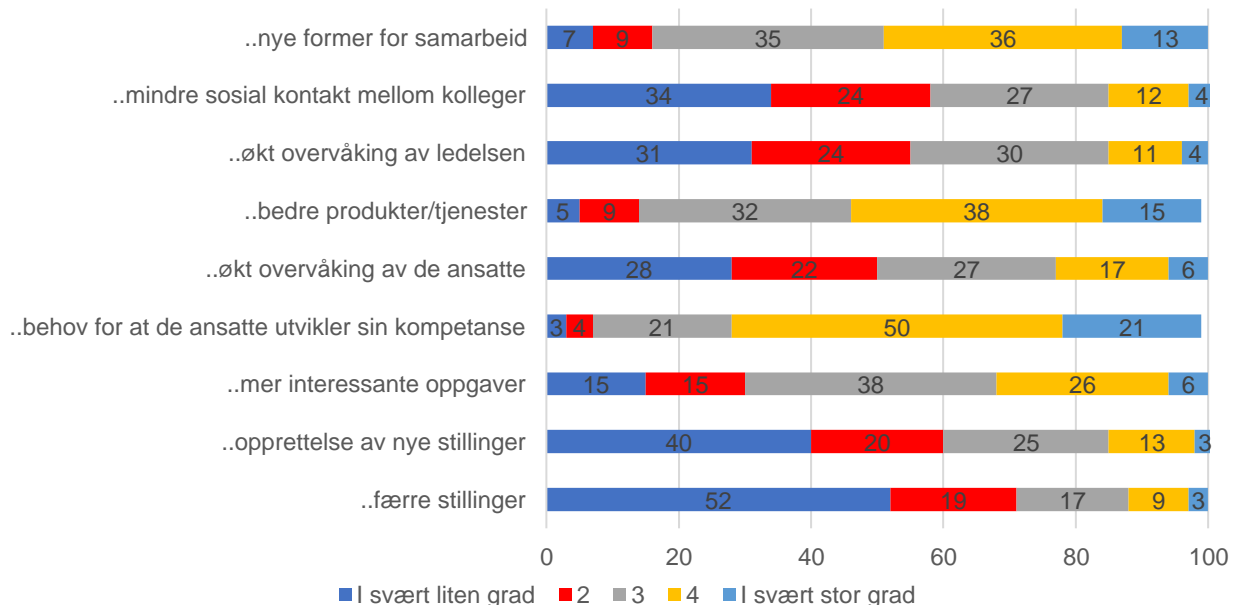
4.2 Konsekvenser av digitalisering

Flere nyere norske undersøkelser har startet arbeidet med å utvikle spørrebatterier som kan øke kunnskapen om digitaliseringens muligheter og begrensninger. I år viser blant annet YS' Arbeidslivsbarometer at norske arbeidstakere i liten grad frykter konsekvensene av digitalisering i arbeidslivet, selv om man kan avlese enkelte forskjeller mellom grupper av arbeidstakere – de som er positive til konsekvensene for egen del er de unge arbeidstakerne med høyest formell utdanning og faste fulltidsjobber. De som er negative til konsekvensene har oftere lav utdanning og lav inntekt. Sitatet under viser hvilke konsekvenser de to gruppene ser for seg:

Arbeidstakere som primært ser negative konsekvenser av økt digitalisering forventer i større grad enn andre at mengden rutineoppgaver øker og at andre i større grad vil kunne kontrollere arbeidsoppgavene deres (...) at økt digitalisering fører til svekkede muligheter for samarbeid med kolleger, at de mister arbeidsoppgaver og at de må snakke eller skrive mer engelsk (...) Blant arbeidstakere som primært ser mulighetene i digitaliseringen, er det derimot godt over 3 av 4 som forventer at samarbeidet med kolleger styrkes og at de vil få gjort mer i løpet av en arbeidsdag (Ingelsrud & Steen, 2019:48)

Vi har stilt Lederne noe mer generelle spørsmål om hvilke konsekvenser av digitalisering de ser for seg, på virksomhetsnivå. Figur 25 viser at Lederne særlig legger vekt på 1) at det er behov for at de ansatte utvikler sin kompetanse, 2) bedre produkter/tjenester, 3) nye former for samarbeid og mer interessante oppgaver. Det er også interessant å merke seg at 7 av 10 ledere og tillitsvalgte i svært liten/liten grad ser for seg at digitaliseringen vil føre til færre stillinger. Det ser heller ikke ut til at respondentene har store bekymringer knyttet til at ledelsen (15 %) eller de ansatte (23%) vil utsettes for økt grad av overvåking gjennom den nye teknologien.

I hvor stor eller liten grad fører digitalisering/ny teknologi på din arbeidsplass til..



Figur 25 Påstander om konsekvenser av digitalisering (N=1748-1757)

8 av 10 (1788) medlemmer og tillitsvalgte i årets Ledelsesbarometer valgte å komme med sine synspunkter på digitaliseringens potensielle og reelle konsekvenser for samarbeidsrelasjonene.

Vi stilte det åpne spørsmålet *Gir digitalisering/innføring av ny teknologi nye muligheter for samarbeid mellom ledelsen og de ansatte? Beskriv!*

Svarene viser at spørsmålet og mulighetene til å beskrive selv var engasjerende. Svært mange benyttet også anledningen til å reflektere rundt digitaliserings konsekvenser på et mer generelt nivå, enn utelukkende knyttet til spørsmålet om samarbeidsrelasjoner mellom ledelsen og de ansatte. Mange trakk også frem negative aspekter ved innføring av ny teknologi, både reelle konsekvenser og tanker om potensielle konsekvenser. Samlet gir svarene på dette spørsmålet et godt overblikk over både positive og negative konsekvenser samt over det potensialet som ligger i den nye teknologien. Vi har kategorisert og listet opp noen av hovedelementene fra dette spørsmålet i tabellen under. Vi ser at digitalisering allerede har gitt en rekke konkrete konsekvenser både for 1) arbeidets organisering, 2) informasjonsdeling, 3) samhandling, 4) tidsbruk, 5) dokumentasjon og rapportering samt 6) kontroll og overvåking av de ansatte. Ingen av kategoriene er gjensidig utelukkende. Flere av respondentene formulerte seg slik at svarene faller inn i flere kategorier.

Tabell 2 Gir digitalisering/innføring av ny teknologi nye muligheter for samarbeid mellom ledelsen og de ansatte?

Arbeids-organisering	<ul style="list-style-type: none"> • Gir en annen måte å følge opp medarbeidere på • Bedret oversikt og tydelighet ift arbeidsoppgaver • Bedre prosessflyt og «leane arbeidsprosesser» • Bedrer samarbeid mellom avdelinger på grunn av flatere struktur • Felles samarbeidsløsninger gir økte muligheter for delegering • Forbedrer innholdet i arbeidsprosesser – gir muligheter for å kartlegge, kommunisere underveis og evaluere • Mindre behov for rapportering pga automatiserte rapporter og målinger • Slipper oppgaver som roboter kan gjøre • Får mer tid til faglig samarbeid • Integreert opplæring mellom ledelse og ansatte
Informasjonsdeling	<ul style="list-style-type: none"> • Bedret/raskere informasjonsflyt • Kontinuerlig oppdatert informasjon • Ledelse og ansatte kan få <i>samme</i> informasjon • Økt transparens • Gir kvalitetssikring av informasjon • Elektroniske møteplasser med toppledelse fra inn- og utland • Digital selvbetjening • Flere kommunikasjonsplattformer
Samhandling	<ul style="list-style-type: none"> • Tettere samhandling mellom ledelsen og de ansatte • Mindre silotankegang • Deling av filer, erfaringer og evalueringer • Mer samarbeid mellom arbeidsgrupper, men ikke mellom ledelse og ansatte • Nye muligheter for involvering • Økt innblikk i hva som skjer – gir mer helhetlig forståelse • Kan bruke ressurser på tvers • Holde dialogen gående
Tidsbruk	<ul style="list-style-type: none"> • Raskere beslutninger sparer tid • Skypemøter er mer effektiv tidsbruk • Kortere linjer mellom operatører og linjeledelse • Gir ansatte og ledere bedre tid til styringsoppgaver

Dokumentasjon og rapportering

- Bruker mindre tid på rapporter og statistikk – de genereres automatisk og gir bedre resultatmåling

Kontroll og overvåking

- Får bedre dokumentasjon og rapportering av prosesser og oppgaveløsning
- Ensretting av rapporteringsformer gir mer likhet for alle og mer konkrete tilbakemeldinger
- Med digitale kvalitetssikringssystemer får man bedre oversikt over tid, lettere å se utviklingstrekk

Problemer og fallgruver

- Mindre autonomi i oppgaveløsning – systemene bestemmer
- **Brikker i et digitalt spill**
- Overvåking øker og gir distanse mellom ledelsen og de ansatte
- Kun styringssystemene som digitaliseres
- Frihetsberøvelse – alltid tilgjengelig
- *«Ledelsen får mere rådata vedrørende virksomheten som dem ikke har bakgrunn og kompetanse til å bruke til forbedring – kun til kontroll»*

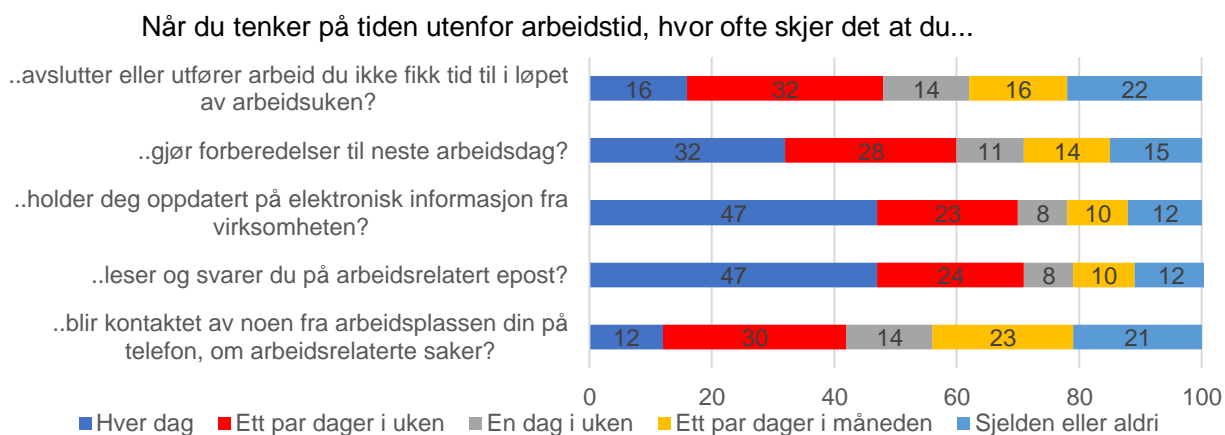
- Innføring av ny teknologi er ikke behovsbasert eller forankret nedenfra
- *«Ledelsen hopper på nye trender»*
- For komplekse systemer hvor mange faller ut – øker forskjeller pga *«sprang i faglig og teknisk kompetanse»*
- Digital sykefraværsoppfølging bidrar til økt distanse til arbeidsplassen
- Økte skiller mellom topp- og mellomledelse: *«kan gjerne føre til at ledelse blir mer sentralisert og distansert fra de som er satt til å lede. Kan føre til dårligere samarbeid hvis digitalisering blir brukt i sparingsøyemed fremfor å forsterke bedriften»*
- Ressursene til digitalisering kan mangle
- *«Ledelsen innfører ny teknologi uten å tilby eller legge til rette for opplæring/kursing på dette. Samarbeidet blir dårligere. De fleste sliter mer og mer med å holde tritt, spesielt med å være oppdatert på ny/oppdatert PC-software. Noen sliter mye med dette»*
- Gir merarbeid for de ansatte: *«pålagt flere kommandoer og registrering av samme type info på flere plasser»*
- *«Ledelsen ser på de ansatte som et nødvendig onde. Bruker informasjonsplattform for 'bedre informasjon' til arbeidstakere som et påskudd for å utradere alle andre møteplasser. Drøfting og medbestemmelse er vesentlig redusert de siste to årene. Drøftingsmøtene er som et spill for galleriet der de tillitsvalgte kun blir orientert om ting som allerede er bestemt og får attpåtil beskjed om å være taus om det»*
- Brukes for mye ressurser på verktøy for mellomledere og ledere
- *«Selskapet som har kontorer i over 100 land har innført nye datasystemer og også nye rutiner. Vi får mindre og mindre mulighet til å endre ting selv. Ting oppleves som mer byråkratisk og tungvint. De nye systemene har ført til at medarbeiderne må jobbe fortere og fortere for å produsere like mye som før. Vi har ikke blitt mere effektive»*

Ledernes medlemmer trekker i all hovedsak frem positive konsekvenser av digitalisering – at den kan bidra til nye former for oppgaveløsning, arbeidsorganisering, ledelse og samarbeid. Mange legger stor vekt på mulighetene til informasjonsdeling og rapporteringssystemer som forenkler og gir bedre oversikter over utviklingstrekk over tid. Likevel trekker noen frem at det kan være utfordrende å holde tritt kompetansemessig, samt at ikke alle virksomheter tar ansvar for opplæring og videreutvikling av medarbeiderne. Slik sett viser det åpne kommentarfeltet at digitalisering bidrar til å forsterke tendenser til individualisering av ansvaret for læring i dagens arbeidsliv.

4.3 Supplement – familie & arbeidslivsbalansen i et (mer) digitalisert arbeidsliv

Digital omstilling får konsekvenser på flere parallelle nivåer på samme tid. I avsnittene over så vi nærmere på konsekvenser på arbeidsplassnivå. I årets Ledelsesbarometer har vi også valgt å stille spørsmål som i større grad kan sies å gi konsekvenser på individnivå, i overgangen mellom arbeidsliv og familieliv. Disse spørsmålene er i (litt bearbejdet versjon) hentet fra SSBs levekårsundersøkelser og dreier rundt arbeid som utføres utenom «normalarbeidstid» - altså på hjemmebane, både på kveldstid og i ferier.

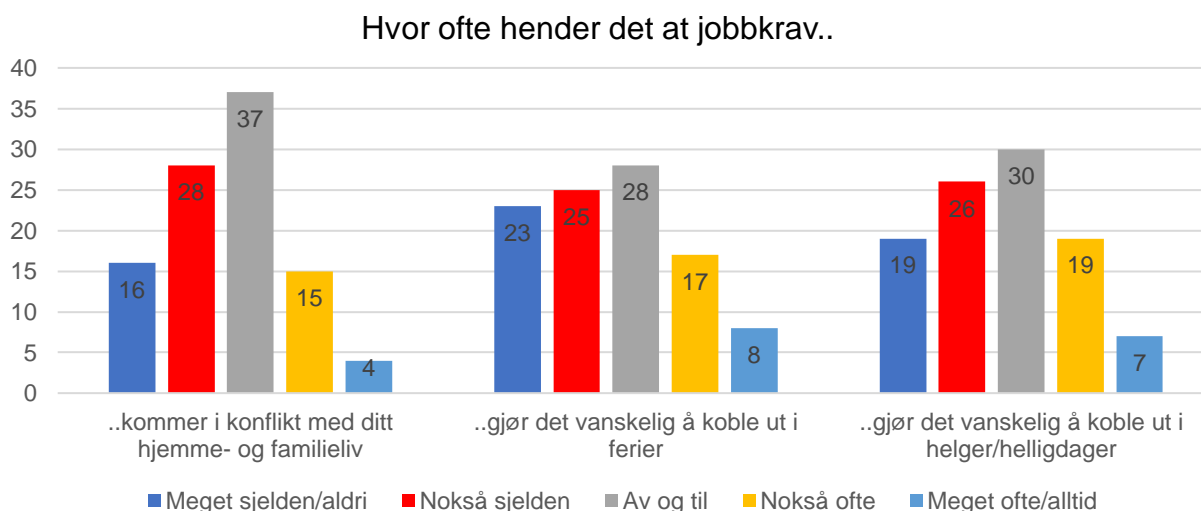
Vi stilte tre ulike spørsmål for å undersøke denne tematikken. Vi spurte *Hvor viktig er det for deg å skille mellom arbeid og fritid?* Her viste resultatfordelingen at 16 prosent av ledere og tillitsvalgte mente det var svært lite/lite viktig, mens 61 at det var svært viktig/litt viktig å ha et skille mellom arbeid og fritid. Når vi ser disse resultatene i sammenheng med spørsmålet om hvor ofte den enkelte faktisk utfører arbeid utenfor arbeidstid hver dag (se figuren under) ser vi at bortimot halvparten leser og svarer på arbeidsrelatert epost & holder seg oppdatert på elektronisk informasjon fra virksomheten. Cirka en tredjedel av respondentene gjør daglig forberedelser til neste arbeidsdag. Av aktivitetene som er listet opp som alternativer under dette spørsmålet, ser det ut til at det minst vanlige er å bli kontaktet på telefon eller å avslutte eller utføre arbeid som man ikke fikk tid til i løpet av arbeidsdagen. Om vi legger sammen resultatene for arbeid utenfor arbeidstid hver dag eller ett par dager i uken kan vi slå fast at det er vanlig å jobbe utenom arbeidstid selv om man mener det er viktig å skille mellom arbeid og privatliv.



Figur 26 Arbeid utenom arbeidstid etter hyppighet (N=2237-2244)

Teknologien gjør det mulig, og kanskje lettere, for den enkelte å utføre arbeid hjemmefra, utenom arbeidstid. Selv om mange på ideelt nivå mener det er viktig å skille mellom arbeid og privatliv, ser vi at det nokså ofte utføres arbeid også innenfor rammene av privatsfæren. Dette kan, men trenger ikke, oppleves som problematisk for dem det gjelder. Vi undersøkte derfor hvor ofte den

enkelte mener at jobbkrav kommer i konflikt med hjemmeliv, fritid og ferie.



Figur 27 Jobbkrav og hjemmeliv, fritid og ferie (N=2235-2244)

Figur 27 viser at det er:

- 19 prosent som nokså ofte/svært ofte/alltid mener at kravene på jobben kommer i konflikt med hjemme og familieliv
- 25 prosent som nokså ofte/Meget ofte/alltid gjør det vanskelig å koble ut i ferier
- 26 prosent som nokså ofte/Meget ofte/alltid gjør det vanskelig å koble ut i helger/helligdager

SSBs levekårsdata viser at 14 prosent (350.000 personer) opplever at kravene på jobben går utover privatlivet nokså ofte eller svært ofte. Når det gjelder gruppen *ledere*, er det tilsvarende tallet 27 prosent. Disse tallene har vært rimelig stabile siden SSBs første måling i 2009 (www.ssb.no/statistikkbanken). Tallene i Ledelsesbarometeret (for alle respondenter) er nesten dobbelt så høye som i resten av arbeidslivet. De av Ledernes medlemmer som *ikke har personalansvar* skårer på samme nivå som i SSBs undersøkelse. Det vil si ca 14 prosent som svarer nokså ofte/meget ofte/alltid. Vi kan slå fast at det å ha personalansvar øker opplevelsen av at jobbkrav kommer i konflikt med hjemme- og familieliv.

- 23 prosent av de medlemmene som har personalansvar for andre sier at kravene på jobben nokså ofte/meget ofte/alltid kommer i konflikt med ditt hjemme- og familieliv
- 30 prosent av dem opplever det som vanskelig å koble ut i ferier nokså ofte eller meget ofte/alltid
- 33 prosent av dem opplever det som vanskelig å koble ut i helger/helligdager nokså ofte eller meget ofte/alltid

5 Konflikter og varsling

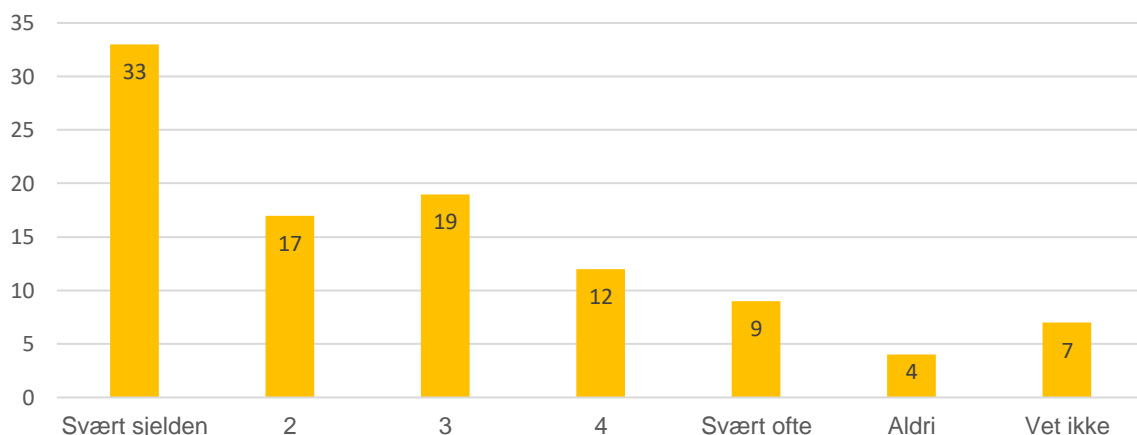
I enhver virksomhet vil det til enhver tid være flere potensielle kilder til frustrasjon, irritasjon, uenighet og konflikt. Konfliktene kan gå på kryss og tvers i en virksomhet, involvere få eller mange personer, og konflikttema vil variere. Når det gjelder konflikter og ledelse er to momenter viktige. Det ene handler om hvorvidt ledelse utøves på måter som lett skaper konflikter. Det andre berører ledelsens forebygging og håndtering av konflikter i organisasjonen (Heen og Salomonsen, 2018). I Norsk Ledelsesbarometer har vi gjennom flere år hatt fokus på sistnevnte forhold, både med tanke på å lage en oversikt over metoder, det vil si en kartlegging av ulike forebyggings og håndteringsmetoder, og videreutvikling av dem. I år diskuterer vi uenighet, kritikk og konflikt som noe vesensforskjellig fra varsling.

5.1 Den norske samarbeidsmodellen; institusjonalisering av konflikt

Utgangspunktet for den nordiske samarbeidsmodellen var alle de konfliktene som oppstod i kjølvannet av lønnsarbeidets vekst inn i det 20. århundret. Etter hvert som både arbeidstakere og arbeidsgivere valgte å organisere sine interesser i henholdsvis Landsorganisasjonen (LO) og Norges Arbeidsgiverforening (N.A.F./NHO) startet en betydelig institusjonsutvikling i norsk arbeidsliv. Om ikke institusjonene eliminerte arbeidslivskonfliktene, bidro de med et institusjonelt rammeverk, det vil si lover, avtaler og regelverk som satte rammer for hvordan konflikter skulle håndteres (Falkum & Hvid 2019). I Ledelsesbarometeret 2018, skilte vi mellom storkonflikter og arbeidsplasskonflikter. Også i år vil vi konsentrere oss om sistnevnte type konflikter, og deres dynamiske karakter, før vi går over til å se nærmere på fenomenet varsling.

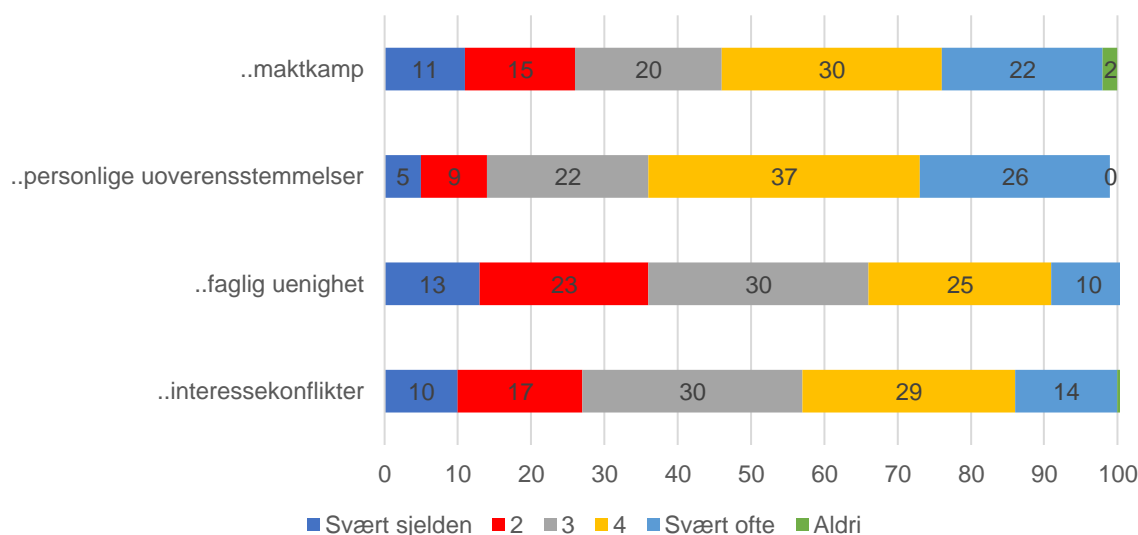
I år som i 2017, stilte vi spørsmålet; *I løpet av de siste to årene, hvor ofte har det på din arbeidsplass vært konflikter.* Som det fremgår av nedenstående diagram svarer 21 prosent ofte eller svært ofte. Det var 19 prosent som krysset av for midtkategorien (av og til). Til sammen utgjør de 40 prosent av respondentene. Hvorvidt konfliktnivået er høyt eller lavt er vanskelig å vurdere, særlig fordi vi vet at konflikter som eskalerer gjerne resulterer i store belastninger for enkeltpersoner og arbeidsmiljøer. Eftervirkninger av én konflikt kan vedvare i flere år.

I løpet av de siste to årene, hvor ofte har det på din arbeidsplass vært konflikter?



Figur 28 Konflikthypighet (N=2241)

De som av og til og ofte har opplevd konflikter på arbeidsplassen ble stilt følgende oppfølgingsspørsmål; *når konflikter oppstår, hvor ofte handler konfliktene om:*

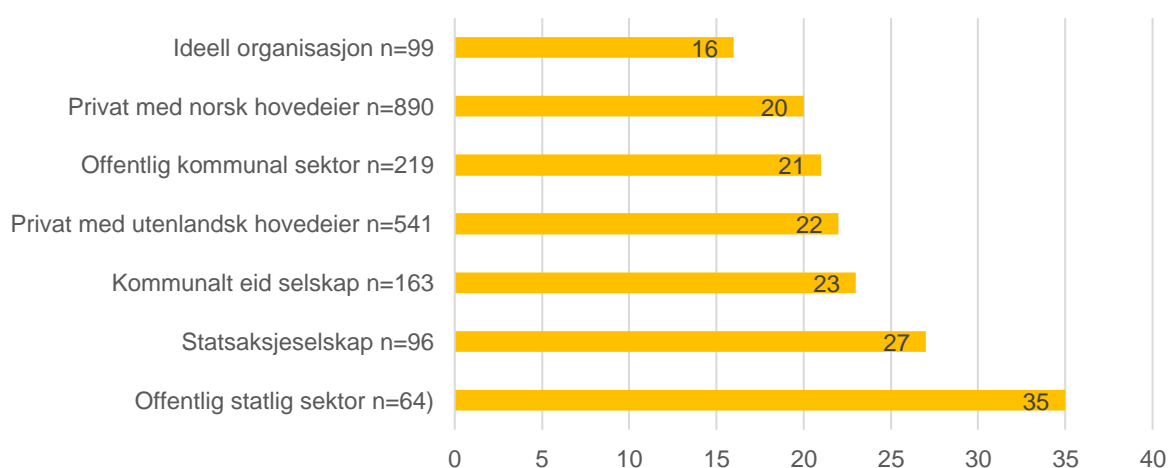


Figur 29 Konfliktinnhold. (Når konflikter oppstår, hvor ofte handler konfliktene om ...» Prosent (N= 865-874)

Figuren viser at konflikter oftest handler om *personlige uoverensstemmelser* (63 prosent). Ettersom svaralternativene i 2017 var flere, og spørsmålsstillingen noe annerledes kan ikke resultatene fra 2019 undersøkelsen sammenlignes direkte. Det er likevel grunn til å påpeke at det i 2017 var 21 prosent som oppga *personlig forhold mellom kollegaer*, som konflikttema, mens det altså er 63 prosent som oppgir *personlige uoverensstemmelser* i 2019. Videre oppgir 52 prosent at maktkamp ofte er konflikttema, mens henholdsvis 43 prosent og 34 prosent oppgir at uenighetene ofte handler om interessekonflikter og faglig uenighet.

5.2 Forskjeller mellom sektorer

Det er noe overraskende at Ledernes medlemmer i statlig sektor opplever konflikt på arbeidsplassene vesentlig oftere enn andre. Deretter følger Ledernes medlemmer i statsaksjeselskapene (de store privatiserte statlige virksomhetene). Kommunalt eide selskap, private virksomheter og offentlige kommunal sektor ligger alle på omtrent samme nivå: omlag 1 av 5 opplever ofte/svært ofte konflikt på arbeidsplassen i løpet av de to siste årene.



Figur 30 Prosentandeler av Ledernes medlemmer som har opplevd konflikt på arbeidsplassen siste to år, fordelt etter sektor (prosentandeler som har opplevd konflikt ofte/svært ofte, skårer 4 og 5)

5.3 Konfliktenes innhold varierer

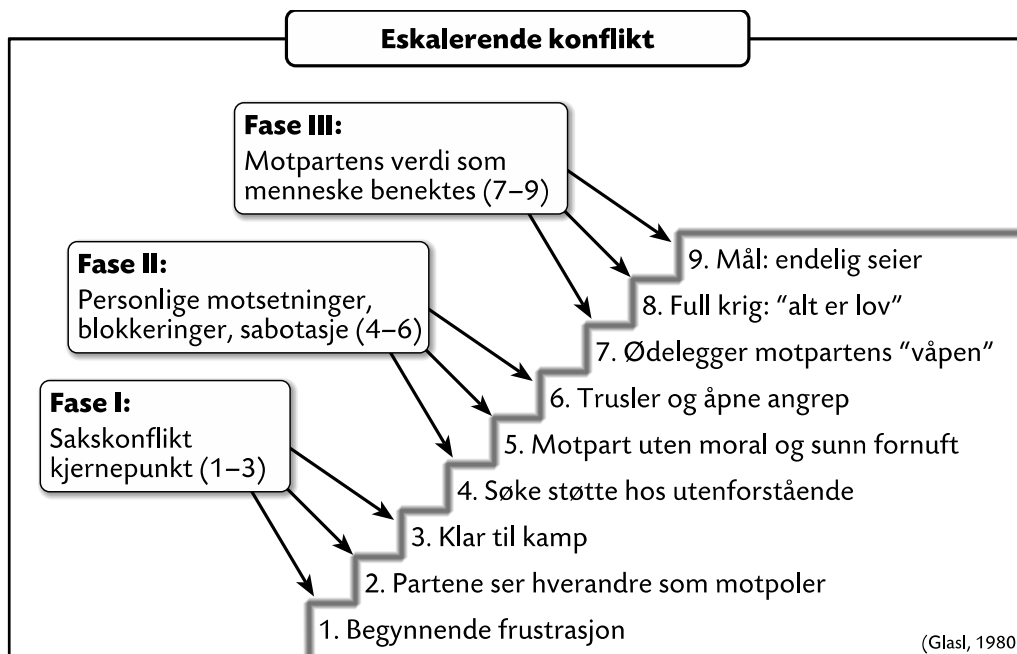
I Ledelsesbarometeret 2019 finner vi at

- 58 % av medlemmene i offentlig statlig sektor opplever interessekonflikter ofte/svært ofte (høyest)
- 31 % i privat virksomhet med norsk hovedeier opplever interessekonflikter (lavest)
- 42 % av Ledernes medlemmer i statsaksjeselskap opplever faglig uenighet som hyppigst konfliktårsak (høyest)
- Ca 30 prosent opplever faglig uenighet som konfliktårsak i de andre sektorene
- 68 % i offentlig statlig sektor opplever ofte/svært ofte at personlige uoverensstemmelser er årsak (høyest), mot
- 52 % i utenlandsk eide virksomheter og 57 % i statsaksjeselskap

Vi finner også store bransjeforskjeller. I arbeid og inkludering oppleves interessenmotsetninger som hyppige. 61 % av medlemmene i olje og gass opplever faglig uenighet som hyppig konfliktårsak, mot 31 prosent som sier at interessenmotsetninger er hyppig årsak.

Det er mange årsaker til konflikter og tilsvarende utfordringer i håndtering av dem. Heller ikke på dette feltet finnes det universelle modeller for å håndtere konflikter i arbeidslivet. De må forstås, bearbejdes og løses, men helst på et systemnivå som kan forebygge og gi trygghet i organisasjonen slik at motsetninger kan løses uten konflikt. Forutsetningen er å unngå personkarakteristikker, sosialisering av uenighetene og å angripe motsetninger og konflikt, når de oppstår, som et spørsmål om å fordele skyld.

I Norsk Ledelsesbarometer 2017, påpekte vi betydningen av å håndtere konflikter på et tidlig stadium for å forhindre at de utvikler seg og følger forløpet til eskalerende konflikter. Vi gir her en kort repetisjon av forløpet:

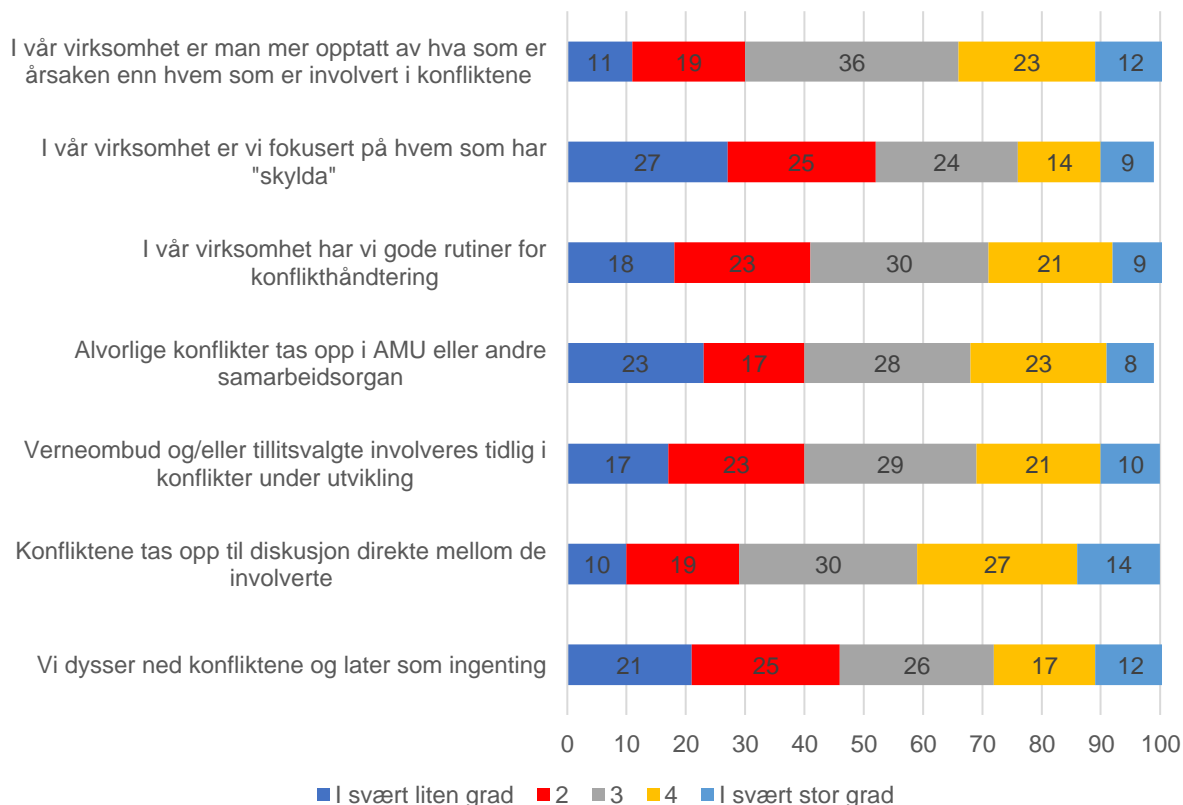


Figur 31 Konflikttrappen. (Einarsen og Pedersen 2007, etter Glasl 1980. Gjengitt med tillatelse fra forlaget.)

5.4 Konflikter og håndtering

Den hyppigste årsaken til konflikter er saklig uenighet (Heen & Salomon, 2018) (Einarsen & Pedersen, 2007). Dersom saklig uenighet ikke håndteres øker frustrasjonen, og som det fremgår av ovenstående modell, også sjansene for at uenighet utvikler seg til konflikt. Halveis i forløpet endrer konflikten karakter. Gradvis slutter konfliktpartene å se hverandre som personer de har en saklig uenighet med, og går i stedet over til å forholde seg til hverandre som personer uten sunn fornuft og moral. På dette stadiet i konfliktforløpet avtar oppmerksomheten rundt saksforholdet, mens fokuset på motsetningsforholdet mellom personer øker. På neste stadium i et konfliktforløp søker konfliktpartene støtte for sitt syn og allianser utvikles både på arbeidsplassen og i andre miljøer. Konflikten sosialiseres. Det er svært belastende både for de direkte, men også dem som indirekte berøres av konflikter (Heen & Salomon, 2018). Det er derfor en svært viktig lederoppgave å kunne håndtere konflikter. I årets undersøkelse ønsket vi derfor mer kunnskap om hvordan konflikter håndteres på medlemmer av Ledernes arbeidsplasser. I den anledning stilte vi følgende spørsmål:

Spørsmål om konflikthåndtering på din arbeidsplass. I hvor stor eller liten grad skjer følgende:



Figur 32 Konflikthåndtering på arbeidsplassen (N=369-374)

Flertallet, det vil si 46 prosent, synes å ta tak i konfliktene når de oppstår. Det er likevel en svært høy andel på 29 prosent, som krysser av for at «vi dysser ned konfliktene og later som ingenting». Likeledes oppgir 40 prosent at konfliktene ofte tas opp til diskusjon direkte mellom de involverte, men også her er det en stor andel på 29 prosent som oppgir at det sjeldent gjøres. Hva ansatte og ledere gjør i møte med konflikter kan få stor betydning for om deres handlinger bidrar til at konfliktpartenes adferd eskalerer eller modereres.

Det er mange måter å moderere konfliktadferd på, men å moderere forutsetter at konflikten adresseres og at de involverte selv har dialog om den, eller at lederen griper inn i den. Leder kan fungere som mekler og få konfliktpartene til å bli enige. Det kan foretas arbeidsorganisatoriske

endringer, alternativt kan den ene og den andres oppgaver endres så konfliktpartene ikke lenger behøver å samarbeide. En leder kan også brukes sin formelle myndighet til å kreve at konflikten blegges (Heen og Salomon, 2019:39).

For å gå tilbake til dette kapittelets innledning må imidlertid myndighetsutøvelsen skje i tråd med lover og avtaler. Generelt er både arbeidsmiljøloven med forskrifter, og hovedavtalene utviklet med tanke på å løse konflikter på lavest mulig nivå. I den sammenhengen spiller tillitsvalgte, verneombud og arbeidsmiljøutvalg nøkkelroller. Som tidligere påpekt (Nordrik, 2018) kan det å involvere tillitsvalgte og verneombud bidra til å holde konflikten «kald». De er som regel ikke like emosjonelt berørt av konflikten som dem de eventuelt måtte representere. Dermed klarer de å ha større avstand til, og forholde seg mer rasjonelt til konflikten.

Som ansattes representanter er de opplært i formell saksbehandling. Lykkes de ikke i å løse konflikten på lavest mulig nivå, kan de eventuelt løfte den opp til arbeidsmiljøutvalg og/eller bedriftsutvalg. Gitt den modererende effekten som ansattes representanter kan ha, er det påfallende at 40 prosent i årets undersøkelse (se figur 32) svarer at verneombud og tillitsvalgte sjelden involveres tidlig i konflikter under utvikling. 31 prosent svarer at de ofte blir involvert. Det må kunne karakteriseres som påfallende at 50 prosent oppgir at alvorlige konflikter sjeldent tas opp i AMU eller andre samarbeidsorgan. Det er en forholdsvis beskjeden andel på 32 prosent som ofte gjør det. Det kan tolkes som en underutnyttelse av topartssamarbeidet i konflikthåndtering.

En forutsetning for å kunne benytte noen av de konflikthåndteringsmetodene som finnes, herunder «Faktaundersøkelser» som stadig flere tilbyr og etterspør¹³, er at virksomheten har rutiner for konflikthåndtering, spesielt for håndtering av påstander om mobbing og trakassering. Disse rutinene skal ifølge Arbeidstilsynet¹⁴ være resultat av bred medvirkning, det vil si at ansattes representanter har vært med i utformingen av dem. Mange opplever av og til eller ofte konflikter på arbeidsplassen, men hvor stor andel av arbeidsplassene Ledernes medlemmer jobber ved har rutiner for konflikthåndtering? I årets undersøkelse er det 30 prosent som bekrefter at slike rutiner er på plass, mens en forholdsvis stor andel på 40 prosent oppgir at de i liten grad har slike rutiner.

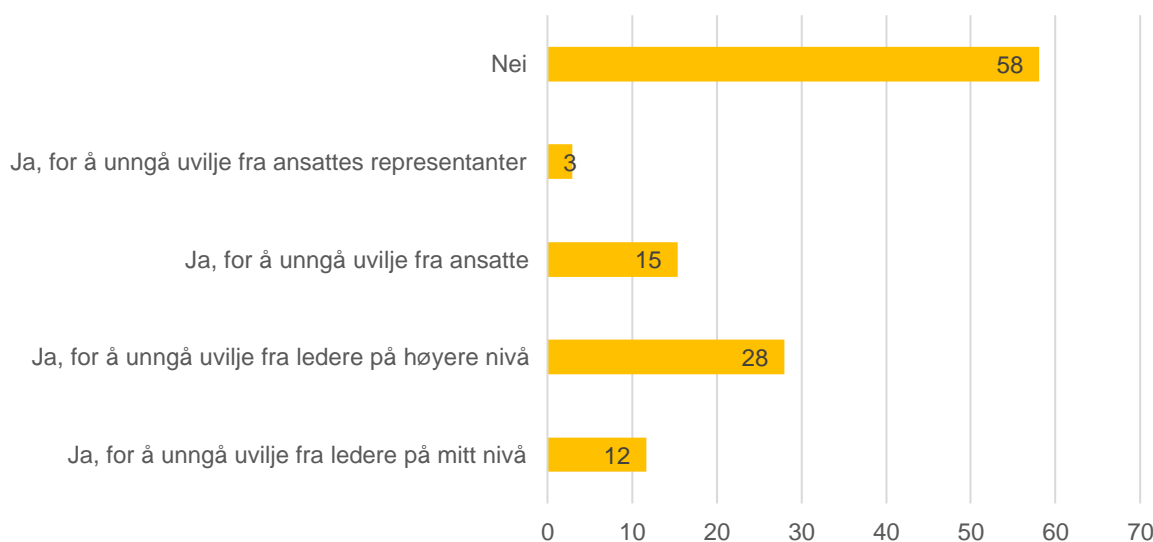
Som påpekt i tidligere undersøkelser finnes det flere forskjellige konflikthåndteringsmetoder og disse har forskjellige formål. Arbeidsmiljøundersøkelser kan ses som en konfliktforebyggende metode ettersom disse setter fokus på her og nå situasjonen for eventuelt å fange opp frustrasjon, uenighet og konflikt med tanke på iverksetting av tiltak for forbedring og utvikling. Til forskjell har «faktaundersøkelser», i likhet med granskninger for øvrig, til formål å rekonstruere hendelsesforløp for derigjennom å finne ut om noen har opptrådt i strid med gjeldende lover og regler. I konflikter rettes gjerne fokus mot hvem som har gjort hva, og som således bærer mer eller mindre skyld for den vanskelige situasjonen. God konflikthåndtering betyr med andre ord både forebygging av, men også håndtering av oppståtte konflikter.

Jo tidligere frustrasjoner og begynnende konflikter fanges opp, jo mer sannsynlig står saksforholdet og ikke personmotsetningene, og spørsmål om skyld, i fokus. Ca. en tredjedel (34 prosent) av Ledernes medlemmer som har opplevd konflikt, oppgir at de i deres virksomhet er opptatt av hva som er årsaken til konflikt, mer enn å finne ut av hvem som er involvert i konfliktene. Det er imidlertid 30 prosent som oppgir at det i liten grad er tilfelle i deres virksomhet. Videre er det 23 prosent som svarer at det i deres virksomhet er fokus på hvem som har «skylda», mens 53 prosent oppgir at det i liten grad er tilfellet i deres virksomhet.

¹³ <https://www.advokatbladet.no/arbeidsrett/oppfordrer-advokatforeningen-til-a-vurdere-om-sakalte-faktaundersokelser-holder-mal/138088>

¹⁴ Arbeidstilsynets rapport om «Faktaundersøkelser: Når påstand står mot påstand» nedlastet august 2016 (er for tiden ikke tilgjengelig på nett).

Som sagt bygger den norske samarbeidsmodellen på ideen om at arbeidstakere og arbeidsgivere har like, men også ulike interesser. Lover, avtaler, retningslinjer og sedvane legger rammer for hvordan uenighet og konflikt løses. Rammeverket bygger på erfaringen om at uenighet og konflikt har et destruktivt potensial om den ikke håndteres, men også et konstruktivt da de også kan være kilder til læring og utvikling, (Enehaug, 2019). Både for å unngå kostnadene forbundet ved konflikteskalering og for læringens skyld er det viktig at kritikk fremsettes og blir håndtert. I den forbindelse spurte vi medlemmer av Lederne; «Har du det siste året latt være å komme med kritiske synspunkter fordi du vil unngå uvilje fra andre på din arbeidsplass. Det er en stor andel, det vil si 42 prosent, som oppgir at de har latt være å fremsette kritikk for å unngå uvilje fra andre, og av fig. 33 fremgår de viktigste begrunnelsene for deres valg.



Figur 33 Har du det siste året latt være å komme med kritiske synspunkter fordi du vil unngå uvilje fra andre på din arbeidsplass? (N=2233)

Det å unngå uvilje fra ledere på høyere nivåer er den hyppigste årsaken til at medlemmer av Lederne velger å la være å fremme kritiske synspunkter. For øvrig er det henholdsvis 15 og 11 prosent som også har latt være å ytre seg kritisk for å unngå uvilje fra ansatte eller ledere på samme nivå. Å bygge opp en kultur for kritiske ytringer og uenighet kan redusere risikoen for at kritikk og uenighet går fra å være en kilde til læring og utvikling, for eksempel arbeidsmiljøutvikling, til å ende opp i varslingsinstituttet. På et seminar arrangert av Norsk arbeidslivsforum (NALF, 13.11.18), uttalte lederen for siste offentlige utredning om «Varsling» (NOU, 2018:6), Anne Cathrine Frøstrup, at varsling var en fallitterklæring for ledelse. Spørsmålet er om det ikke også er en fallitterklæring for virksomheters topartssamarbeid?

5.5 Varsling

Kritiske ytringer og uenighet kan i den norske samarbeidsmodellen ses som en iboende og dynamisk side ved samarbeidsrelasjoner og arbeidsorganisering. Uenighet og kritiske ytringer utgjør viktige kilder til læring og utvikling dersom de håndteres, men i ubehandlet form kan de følge forløpet for eskalerende konflikter (ref. figur ...). Med eskalering vil sannsynligheten øke for at konflikten involverer flere, endrer karakter og utvikler seg til et kritikkverdig forhold «som burde vært stoppet». En ansatt eller leder som identifiserer uforsvarlige, inkompetente, uetiske eller ulovlige situasjoner på arbeidsplassen, og rapporterer dette til noen vedkommende mener har makt til å gjøre noe med forholdet, varsler. Varsling er å si fra om kritikkverdige forhold på arbeidsplassen. Varsling reguleres av arbeidsmiljølovens kapittel 2A «Varsling»

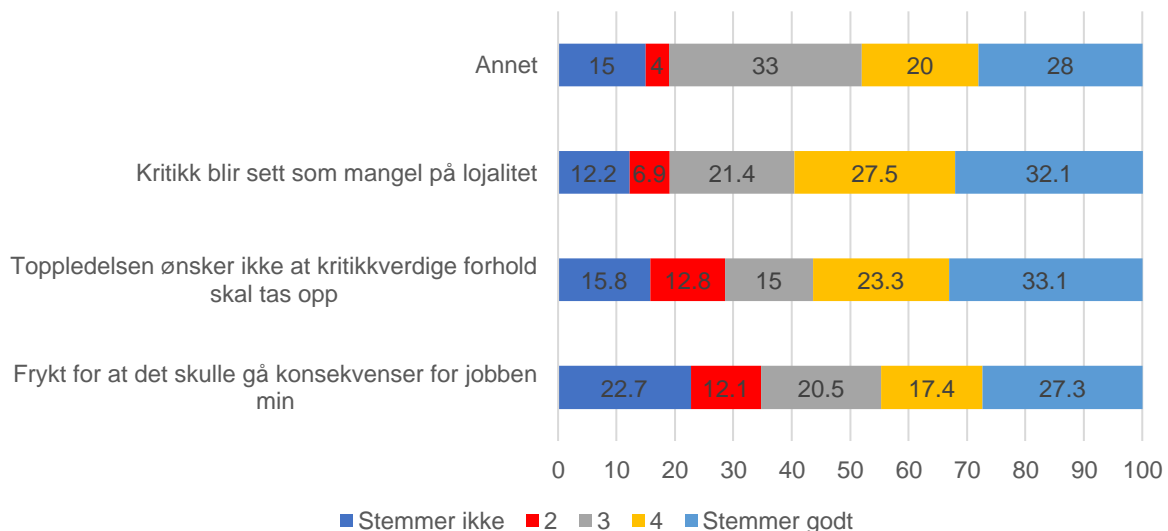
- (1) *Arbeidstaker har rett til å varsle om kritikkverdige forhold i arbeidsgivers virksomhet. Innleid arbeidstaker har også rett til å varsle om kritikkverdige forhold i virksomheten til innleier.*
- (2) *Arbeidstakers fremgangsmåte ved varslingen skal være forsvarlig. Arbeidstaker har uansett rett til å varsle i samsvar med varslingsplikt eller virksomhetens rutiner for varsling. Det samme gjelder varsling til tilsynsmyndigheter eller andre offentlige myndigheter.*
- (3) *Arbeidsgiver har bevisbyrden for at varsling har skjedd i strid med denne bestemmelsen.*

Forskjell mellom *kritikk og uenighet og varsling*, er at sistnevnte dreier seg om kritikkverdige forhold som burde vært stoppet. I årets undersøkelse har vi forsøkt å fange opp distinksjonen ved å stille følgende spørsmål, hentet fra SSBs levekårsundersøkelse:

«Har du i løpet av de siste 12 måneder vært vitne til, oppdaget eller opplevd kritikkverdige forhold på arbeidsplassen som burde vært stoppet?»

- 24,5 prosent svarer ja
- 75,5 prosent svarer nei

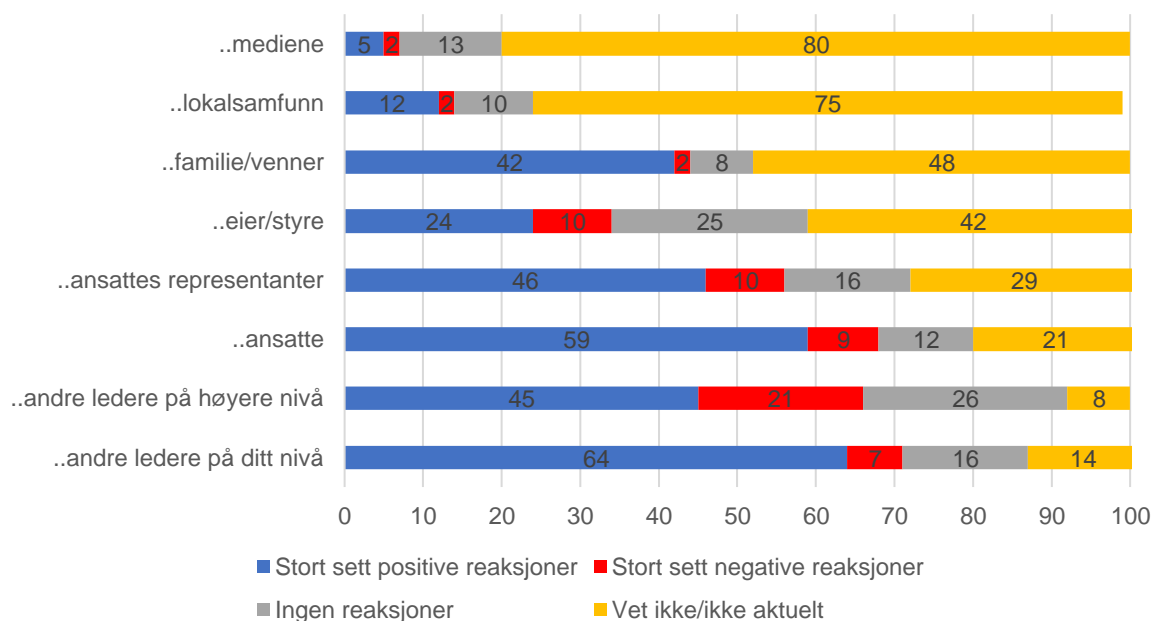
En fjerdedel av Ledernes medlemmer bekrefter at de har opplevd kritikkverdige forhold på sin arbeidsplass som burde ha vært stoppet. Av disse var det 74 prosent som varslet til noen de mente kunne håndtere varselet og 26 prosent som lot være. I denne sammenhengen ønsket vi å undersøke årsaker til at det ble latt være å varsle. På spørsmålet; «Hva er årsaken til at du lot være å varsle» fordeler svarene seg som i figur 34.



Figur 34 Årsaker til å unnlate å varsle om kritikkverdige forhold (N=131-133)

Her kunne medlemmene krysse av på flere alternativer. Som vi ser er viktigste årsak til at respondentene lot være å varsle at «kritikk blir sett som mangel på lojalitet» - hele 60 prosent krysser av for at dette stemmer godt overens med deres begrunnelse. Denne årsaken er tett fulgt av begrunnelsen «toppledelsen ønsker ikke at kritikkverdige forhold skal tas opp», som 56 prosent mente stemte godt overens med egne vurderinger. Det er også 45 prosent som har krysset av for at årsaken til å la være å varsle var «frykt for at det skulle få konsekvenser for jobben», mens 48 prosent har oppgitt «annet». At en så stor andel krysser av for «annet» kan være uttrykk for at vi kanskje ikke traff godt nok med svaralternativene. Kanskje bør det vurderes å stille et mer åpent spørsmål ved en eventuell senere undersøkelse.

De 74 prosentene varslere som meldte fra til noen de mente kunne håndtere varselet, stilte vi følgende spørsmål; «Hvilke reaksjoner ble du stort sett møtt med fra...»:



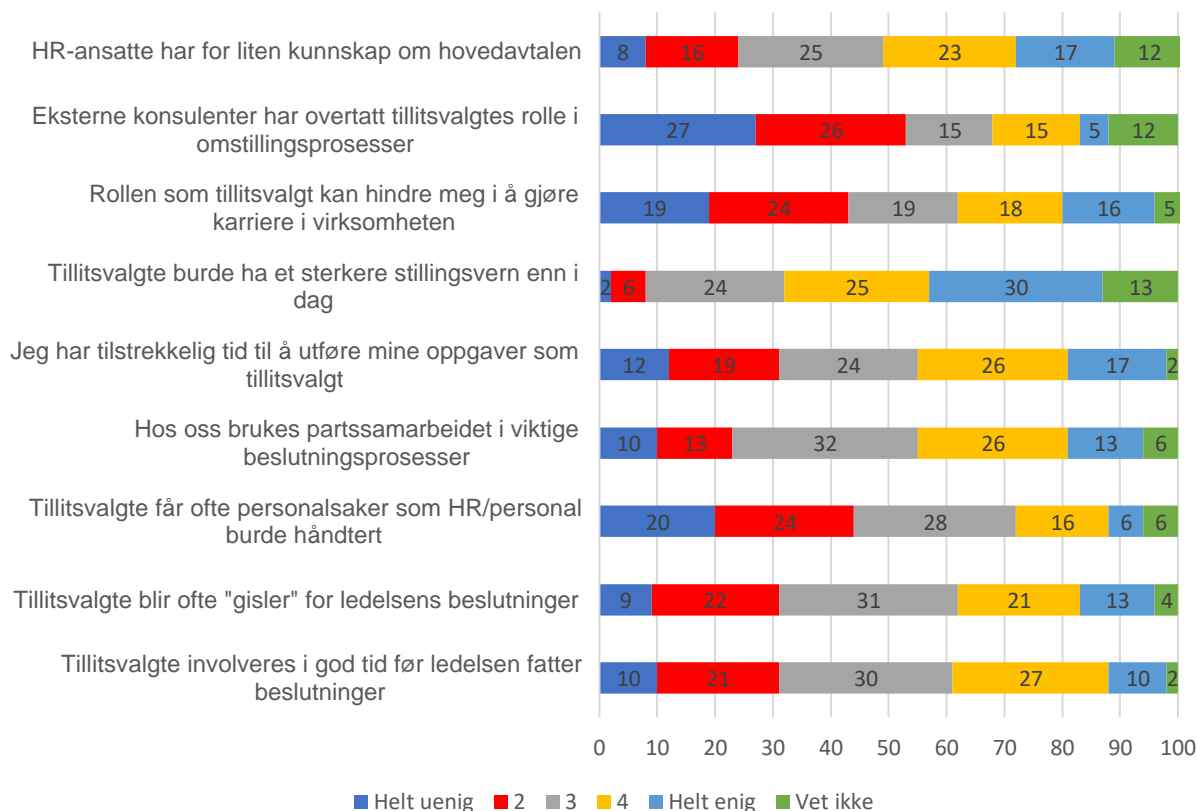
Figur 35 Reaksjoner på varsling- «Hvilke reaksjoner ble du stort sett møtt med fra...» (N=391-399)

Som det fremgår av figur 35 har de som har varslet stort sett blitt møtt med positive reaksjoner, særlig fra ledere på samme nivå (64 prosent) og ansatte (59 prosent). En stor andel, det vil si 45 prosent, oppgir at de også har blitt møtt med positive reaksjoner fra ledere på høyere nivåer. Samtidig oppgir Ledernes medlemmer at det er ledere på høyere nivåer som hyppigst har kommet med negative reaksjoner (21 prosent) på varselet.

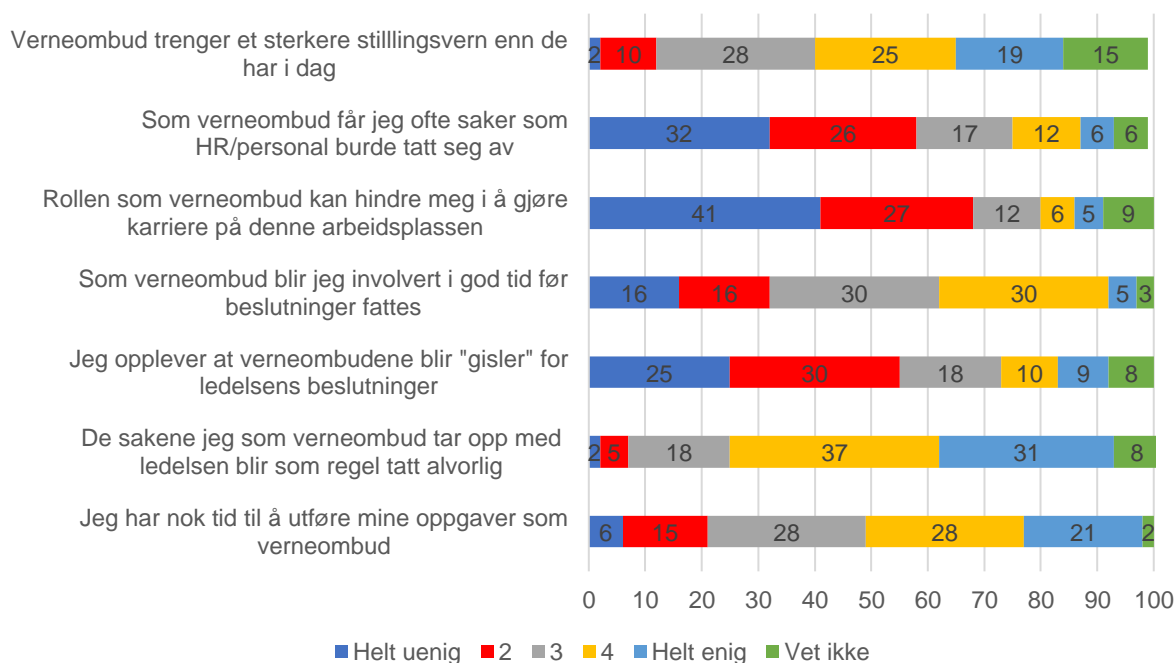
5.6 Tillitsvalgtes og verneombuds rammebetingelser

I boken «*Varme konflikter i arbeidslivet*» (Heen & Salomon, 2018) vises det til at tillitsvalgte og verneombud kan, og i henhold til lover og avtaler, skal spille en viktig rolle i forebygging og håndtering av konflikt. Mer generelt tilskrives de også betydelig innflytelse i virksomheters omstillings- og utviklingsarbeid. Hvilke rammebetingelser opplever imidlertid tillitsvalgte og verneombud blant Ledernes medlemmer at de har for ivaretagelse sine roller?

Av de totalt 2254 medlemmene som svarte på årets undersøkelse oppga 207 at de er tillitsvalgte og 67 at de er verneombud. Disse ba vi om å ta stilling til ulike påstander knyttet til utøvelse av disse rollene.



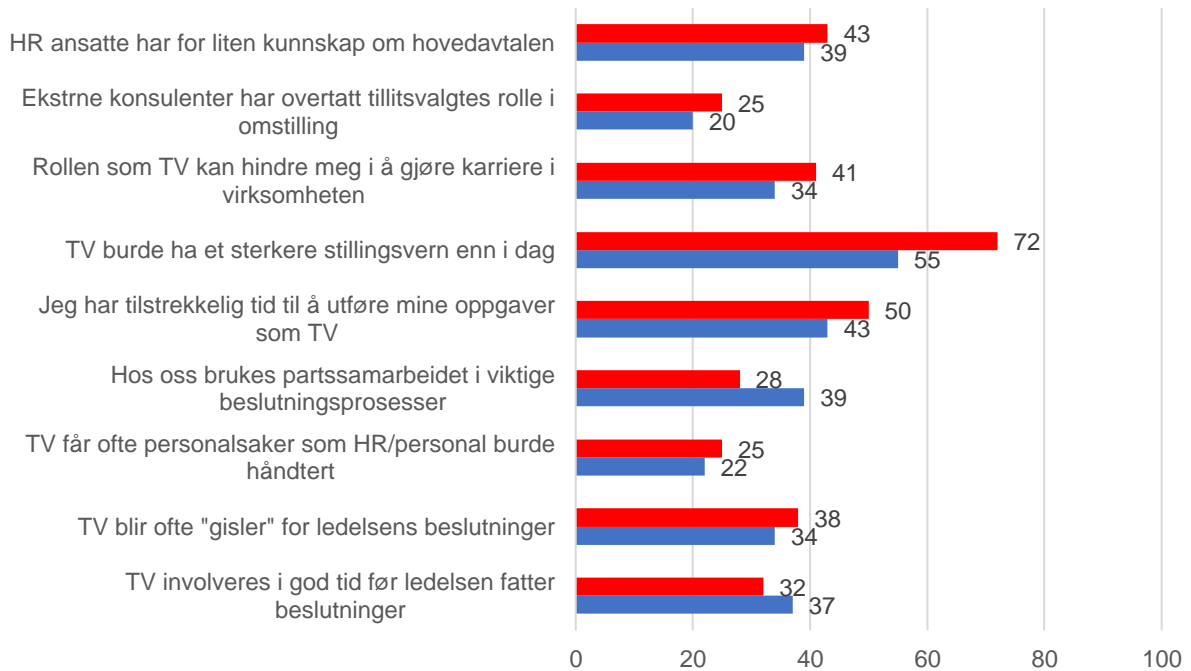
Figur 36 Tillitsvalgtes rammebetingelser i arbeidet (N=204-207)



Figur 37 Verneombudenes rammebetingelser i arbeidet (N=65-67)

Generelt synes verneombud å ha noe bedre rammevilkår enn tillitsvalgte. Mens 37 prosent av de tillitsvalgte oppgir at de er enige i at de involveres i god tid før ledelsen fatter sine beslutninger er

den tilsvarende andelen blant verneombud 49 prosent. Her må det også bemerkes at 31 prosent av de tillitsvalgte og 21 prosent av verneombudene er uenige i påstanden. Figur 40 viser også at det er bransjeforskjeller, og at tillitsvalgte i olje og gass, generelt skårer dårligere på rammevilkårene enn gjennomsnittet for de andre medlemsgruppene.



Figur 38 Tillitsvalgtes rammebetingelser i arbeidet, olje og gass (rødt) sammenlignet med alle (blått) (N=alle 207, olje og gass 61)

Et noe oppsiktsvekkende funn i årets undersøkelse er at 34 prosent av alle tillitsvalgte, og 38 prosent av de tillitsvalgte i olje og gass sektoren oppgir at de er enige i at de ofte blir «gisler» for ledelsens beslutninger. Dersom disse resultatene ses i sammenheng med at 55 prosent av alle tillitsvalgte, og hele 72 prosent av de tillitsvalgte i olje og gass er enige i påstanden om at tillitsvalgte burde ha et sterkere stillingsvern, kan det tyde på at de opplever å være i en rolle under sterkt press. Inntrykket bekreftes av at 34 prosent av alle tillitsvalgte, og 41 prosent av de i olje og gass, sier seg enige i at deres rolle kan hindre dem i å gjøre karriere i virksomheten. Det er også store andeler som er enige i at HR har for lite kunnskap om arbeidsmiljøloven og hovedavtalen. Resultatene er så pass oppsiktsvekkende at vi vil tilrå Lederne å bore dypere i problematikken ved senere undersøkelser.

6 Ledelse og inkludering

Regjeringen lanserte i 2018 den såkalte «Inkluderingsdugnaden» som «et felles samfunnsoppdrag for å få flere i jobb» og begrunnet dette med et økende utenforskap i befolkningen:

Det står altfor mange mennesker utenfor arbeidslivet i Norge i dag. Dette er mennesker som kan og vil bidra. Etter tøffe år med rekordlave oljepriser og økende ledighet i deler av landet, opplever Norge nå en positiv utvikling på arbeidsmarkedet og økt etterspørsel etter arbeidskraft.

Regjeringen ønsker å bruke denne muligheten til å få flere av de de står utenfor arbeidslivet over i ordinære jobber. Regjeringen inviterer derfor til en inkluderingsdugnad i offentlig og privat sektor. («Jeløyaplattformen» 2018) ¹⁵

Forbundet Lederne har med bakgrunn i denne invitasjonen i år valgt å sette fokus på inkludering i et ledelsesperspektiv for med dette å bidra til å utvikle kunnskapen om hva som skal til for å lykkes bedre med inkludering i arbeidslivet. Vi har derfor undersøkt hvilke erfaringer Ledernes egne medlemmer og deres virksomheter har knyttet til inkluderingspraksis og vurderinger av mulighetsrommet knyttet til inkludering. Det er i årets barometer inkludert to generelle spørsmål om inkluderingsmuligheter og ett spørsmål knyttet til konkrete inkluderings erfaringer blant Ledernes medlemmer. Disse spørsmålene er brukt i konstruksjon av indekser som vi har kalt 1) *virksomhetenes inkluderingsmuligheter* og 2) *virksomhetenes inkluderingssevne*. Vi har også gjort bransjeanalyser og sett på potensielle forbindelser mellom disse inkluderingsindeksene og arbeidsorganisatoriske og kulturelle trekk ved virksomhetene. Siden dette er et nytt tema i Ledelsesbarometeret innleder vi kapittelet med en kort gjennomgang av allerede etablert kunnskap på feltet.

6.1 Bakgrunn og teoretisk perspektiv

Mange velferdsstater har en aktiv arbeidsmarkedspolitikk med formål om å redusere offentlige velferdskostnader gjennom å hjelpe arbeidsledige grupper fra passive ytelser og inn i aktivt arbeid for på den måten å bedre den sosiale inkluderingen og øke skatteinntektene (Frøyland, Andreassen, & Innvær, 2018a). Et sentralt trekk ved arbeidsmarkedspolitikken i mange land er også at tiltakene i større grad rettes mot nye og mer marginaliserte grupper enn tidligere (van Berkel, Caswell, Kupka, & Larsen, 2017). Aktiv arbeidsmarkedspolitikk har tradisjonelt vært dominert av 'tilbudsside-politikk', med fokus på å gjøre utsatte grupper 'ansettbare' (Hernes, 2014; Spjelkavik, 2014) (NOU, 2012:6).. I den internasjonale forskningen er det likevel de senere år blitt fokusert mer på arbeidsgivers rolle, altså 'etterspørselssiden' (Frøyland, Schafft, & Spjelkavik, 2019b).

I de nordiske landene har arbeidsmarkedspolitikken i de senere år satt mer fokus på arbeidsgiversiden for å oppmuntre eller presse dem til å ansette og beholde utsatte grupper som en del av den ordinære arbeidsstokken. Det norske IA-samarbeidet er et eksempel på det, likeså de danske «rumelige arbeidsmarked». Også den nordiske og internasjonale forskningen er blitt mer fokusert mer på arbeidsgivers rolle, altså 'etterspørselssiden' (Frøyland, Schafft, & Spjelkavik, 2019a) (Frøyland, Andreassen, & Innvær, 2018b). Et begrep som brukes i den

¹⁵ <https://www.regjeringen.no/no/sub/inkluderingsdugnad/inkluderingsdugnaden/id2599965/>

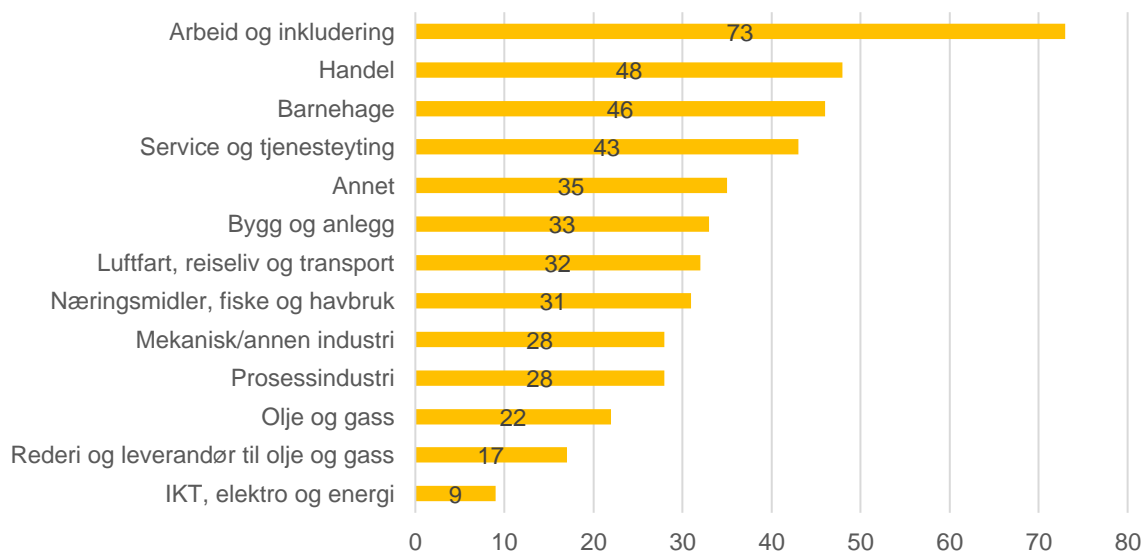
forbindelse er 'arbeidsgiverengasjement'. Bredgaard (2017) viser til fire engasjementstyper: *de engasjerte* (de som har positive holdninger og aktiv innsats), *de avvisende* (de som har negative holdninger og som kun gjør en innsats dersom de får økonomisk gevinst), *de skeptiske* (de som har negative holdninger, men som gjør en innsats på grunn av institusjonelt press), og *de passive* (de som er positivt innstilt, men som ikke gjør noen aktiv innsats på grunn av manglende kunnskap eller opplevd relevans).

En nyere dansk studie (Jakobsen et al. 2015) viser at arbeidsgiveres egne positive erfaringer, kombinert med behov for arbeidskraft, var faktorer som fikk dem til å vurdere å ansette personer med nedsatt arbeidsevne. Arbeidsgivere i virksomheter som allerede hadde ansatte med nedsatt arbeidsevne, ga oftere enn andre uttrykk for at de vurderer å ansette personer med nedsatt arbeidsevne. Arbeidsgiverne ga uttrykk for at offentlig økonomisk støtte til å ansette personer med nedsatt arbeidsevne også utgjør en forskjell, men mangel på økonomisk støtte kunne ikke forklare hvorfor noen ikke ansatte personer med nedsatt arbeidsevne. Ifølge de danske forskerne er de viktigste årsakene til manglende inkluderingsvilje usikkerhet knyttet til om personer med nedsatt arbeidsevne kan prestere godt nok, deres behov for ekstra oppfølging og eventuelle mangel på nødvendige kvalifikasjoner.

Liknende funn er gjort i Norge. Disse indikerer at arbeidsgivere som tidligere har ansatt personer med nedsatt arbeidsevne er mindre tilbøyelige til å se slike engasjementer som risikable (Svalund og Hansen, 2013; Falkum og Solberg, 2015) og at ledere som har personlige forhold til ansatte, venner eller familie med psykisk sykdom, er mer villige til å ansette personer med slike diagnoser enn andre ledere (Lauveng, 2008).

6.2 Foregår det noe inkludering i Ledernes virksomheter?

38 prosent svarer at de i løpet av det siste året har tatt inn personer med redusert arbeidskapasitet. I og med at Lederne har mange medlemmer innenfor atfjøringsbransjen er dette i utgangspunktet ikke et overraskende høyt resultat. I figuren under viser hvordan de som har inkluderingserfaring i løpet av siste år fordeler seg på ulike sektorer:



Figur 39 Har du i løpet av de siste 12 måneder tatt inn personer med redusert arbeidskapasitet? (Prosentandel som svarer ja, prosenttall, N= 1335)

Vi ser av figuren at det er stor grad av spredning i inkluderingserfaringene til Ledernes medlemmer. Selv om både barnehager og varehandel er mye benyttede bransjer for inkludering av personer uten fagopplæring (Jensen & Nergaard, 2017; Nicolaisen, 2017), viser vår oversikt

inkludering kan foregå i mange og ulike sammenhenger. Vi har derfor valgt å se nærmere på *både* hvilke muligheter for inkludering som finnes og hvilke eventuelle særtrekk knyttet virksomhetenes evne til å inkludere personer med redusert arbeidsevne.

6.3 Inkluderingsmuligheter og inkluderingsevne

Analytisk trekker vi altså et skille mellom *inkluderingsmulighetene* og *inkluderingsevnen* på arbeidsplassene. Vi konsentrerer oss om tre faktorer som tidligere forskning på inkludering har pekt på som vesentlige. Inkluderingsmulighetene er her forstått ut fra den enkelte arbeidsplass og de mulighetene som ligger der. Med andre ord er ikke eksistens og kvalitet av eventuell ekstern støtte og oppfølging fra NAV eller andre samfunnsaktører tatt med. Analysene her er gjort med utgangspunkt i et «etterspørselsperspektiv» med vekt på barrierer og muligheter på selve arbeidsplassen, og ikke i et «tilbudsside-perspektiv» som også tar inn betydningen av ekstern støtte.

Respondentene i Ledelsesbarometeret 2019 har fått en rekke spørsmål om arbeidsinkludering på egne arbeidsplasser. Vi har trukket veksler på faktorer som tidligere inkluderingsforskning har pekt på som vesentlige. Frøyland og Spjelkavik har i sin bok *Inkluderingskompetanse. Ordinært arbeid som mål og middel* (Frøyland & Spjelkavik, 2014) blant annet vist at kompetanse innen oppfølging, tilrettelegging av arbeidsoppgaver og inkludering i det sosiale arbeidsmiljøet har betydning for hvorvidt inkluderingsprosesser på arbeidsplassen blir vellykkede eller ikke. Følgende seks spørsmål inngår i våre analyser:

- 1) *I hvilken grad har virksomheten din arbeidsoppgaver som passer personer med redusert arbeidskapasitet?*
- 2) *I hvilken grad har virksomheten din muligheter til å følge opp personer med stort behov for tilrettelegging og oppfølging?*
- 3) *I hvilken grad har virksomheten din ressurspersoner som jobber spesifikt med tilrettelegging og oppfølging?*
- 4) *I hvilken grad lykkes din virksomhet med å inkludere den/de ansatte i det sosiale arbeidsmiljøet?*
- 5) *I hvilken grad lykkes din virksomhet med å tilretteleggearbeidsoppgaver?*
- 6) *I hvilken grad lykkes din virksomhet med å gi den oppfølgingen det var behov for?*

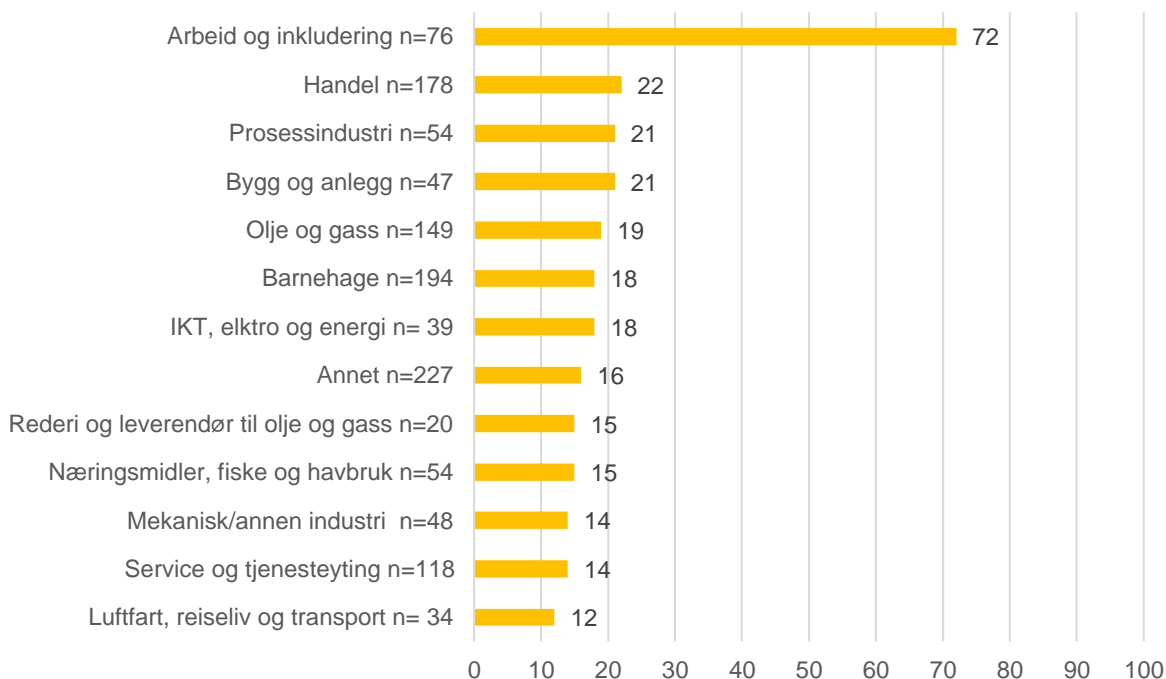
Alle spørsmålene har fem svarkategorier som utgjør en skala fra 1 = i svært liten grad til 5 = i svært stor grad.

De tre første spørsmålene vil teoretisk sett beskrive ulike sider av *virksomhetenes muligheter* for å inkludere personer med nedsatt arbeidsevne. De tre siste spørsmålene knyttes alle til ulike måter å beskrive *virksomhetenes evne* til å inkludere personer med nedsatt arbeidsevne¹⁶.

Nedenfor viser vi hvordan inkluderingsmuligheter skårer i de ulike bransjene i Ledelsesbarometeret 2019¹⁷.

¹⁶ Disse og andre spørsmål/variable la vi inn i en faktoranalyse. Den bekreftet at de tre første spørsmålene har en høy statistisk korrelasjon med hverandre og utgjør en egen faktor som lader datasettet i samme retning, og altså utgjør en egen faktor. På samme måten utgjør også de tre siste spørsmålene en egen faktor som lader datasettet i en annen retning enn den første. Dette er argumenter for å slå sammen de tre første variablene i en egen indeks som måler *inkluderingsmuligheter i virksomhetene* der respondentene i undersøkelsen jobber. På samme måten henger de tre siste spørsmålene sammen i en indeks for *virksomhetenes inkluderingsevne*. I tillegg har vi brukt den vanligste testen for å se om variable i en undersøkelse kan slås sammen til en indeks. Reliabilitetstesten tester internkorrelasjonen i et sett av variable. Den viser et eget korrelasjonsmål (Cronbachs Alfa. Den skal være 0,7 eller høyere dersom variablene skal slås sammen i en indeks. For indeksen inkluderingsmuligheter er Cronbachs Alfa = 0,827, og for inkluderingsevne er Cronbachs Alfa = 0,755. Begge sammenhengene er signifikant på 0,001 nivå. Vi finner det forsvarlig å sette sammen og bruke indeksene i statistiske analyser.

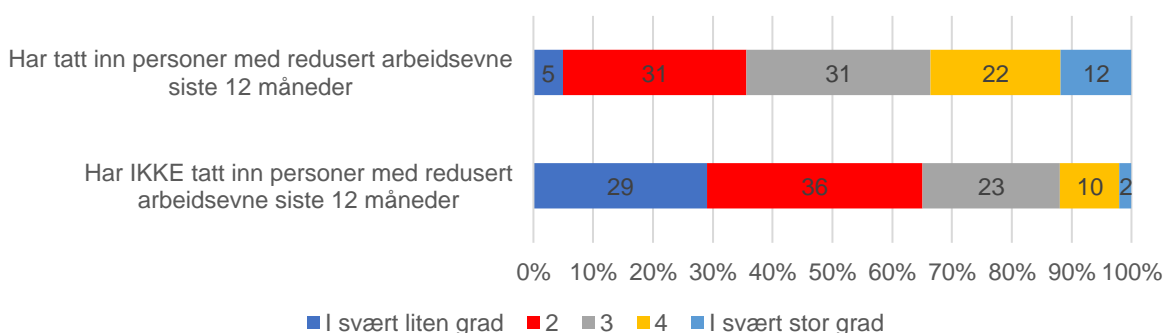
¹⁷ (skårer 4 + 5 på skal fra 1 = I svært liten grad til 5 = I svært stor grad, prosenttall, NB: lavt antall svar i noen bransjer)



Figur 40 Prosentandel medlemmer i Lederne som mener mulighetene for inkludering er gode (skårer høyt på indeksen for inkluderingsmuligheter)

At arbeid og inkluderingsbedriftene her skiller seg tydelig ut er ikke overraskende. De har som formål å bidra til inkludering av utsatte grupper. Slik utgjør de en helt særegen bransje og det er rimelig å kunne forvente andre holdninger til inkludering i disse bedriftene. Vi har derfor tatt dem ut av de følgende analysene, unntatt de figurene der arbeids- og inkluderingsvirksomhetene vises som en egen kategori. Vi setter fokus på alle de ordinære arbeidsplassene, og ekskluderer de som har arbeidsinkludering som et eget hovedmål.

Vi har også sett nærmere på hvorvidt det er forskjell på dem med reelle inkluderings erfaringer og dem uten. Vi kan basert på dette konkludere med at erfaring med inkludering gir en mer positiv vurdering av mulighetene, slik figuren under viser. Arbeids og inkluderingsvirksomheter er ikke med i denne analysen.

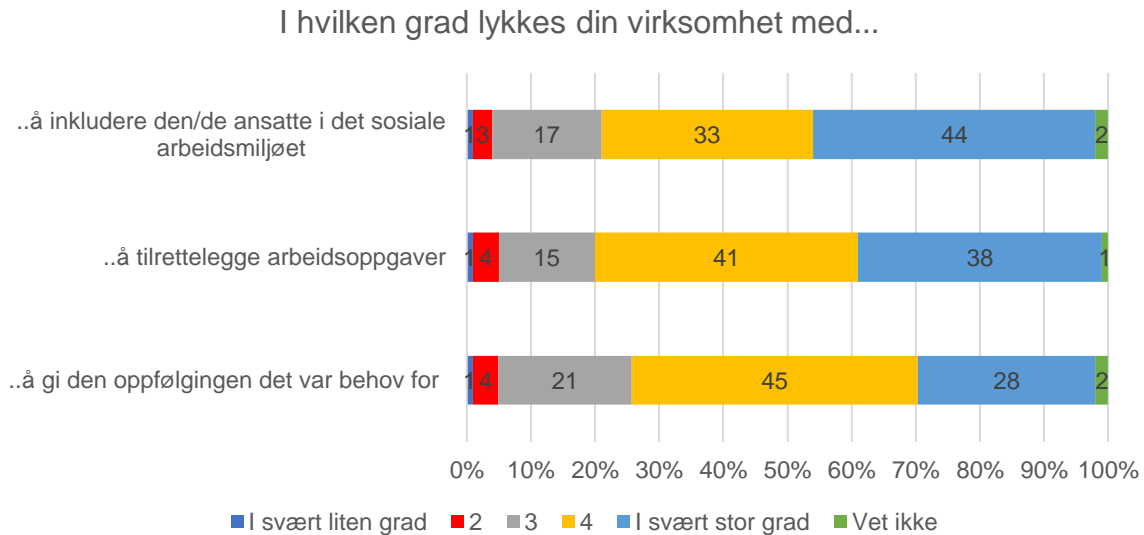


Figur 41 Inkluderingsmuligheter og inkluderings erfaring: Opplevd grad av inkluderingsmuligheter i virksomheter som HAR og IKKE har tatt inn personer med redusert arbeidsevne de siste 12 måneder (N=HAR tatt inn 482, HAR IKKE tatt inn 751)

At virksomheter som har konkrete erfaringer med inkludering er mer positive til dette, er også påpekt i en rekke andre studier både i Norge og internasjonalt (Falkum & Solberg, 2015; Frøyland, Schafft, & Spjelkavik, 2019c; Jakobsen, Larsen, & Jensen, 2015; Svalund & Hansen, 2013).

6.4 Inkluderingssevne: Hvilke erfaringer har virksomhetene knyttet til inkludering?

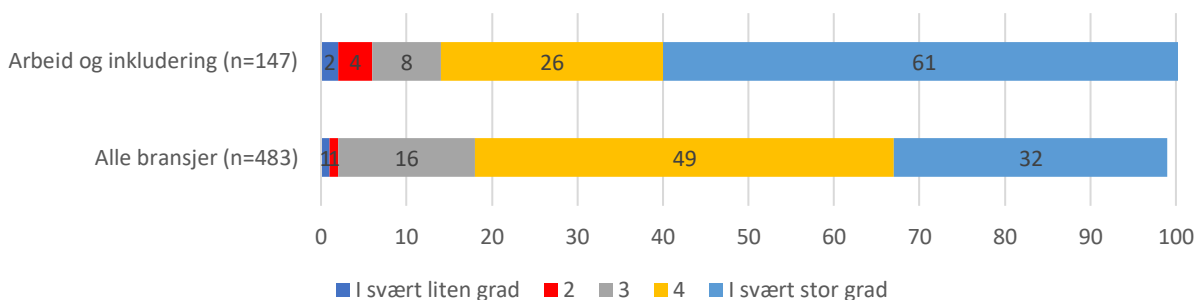
Figur 42 viser hvordan de tre variablene som er lagt inn i indeksen for inkluderingssevne skårer hver for seg blant respondenter som HAR erfaring med arbeidsinkludering.



Figur 42 Inkluderingssevne etter variabler i indeks. Prosent. (N=500)

Figuren over viser at det blant de om lag 38% av ledere som i løpet av siste 12 måneder hadde tatt inn personer med redusert arbeidsevne i all hovedsak har knyttet positive vurderinger til virksomhetens evne til å inkludere. Tallene viser dermed at en betydelig andel ledere tar inn personer med redusert arbeidsevne i sin virksomhet og at disse også i all hovedsak selv opplever å ha lykkes godt med dette.

I figur 43 ser vi at «arbeid og inkluderingsbedrifter» (attføringsbransjen) sin vurdering av egen inkluderingssevne¹⁸ (87%) bare ligger litt over alle andre bransjers selvvalgte inkluderingssevne (81%).



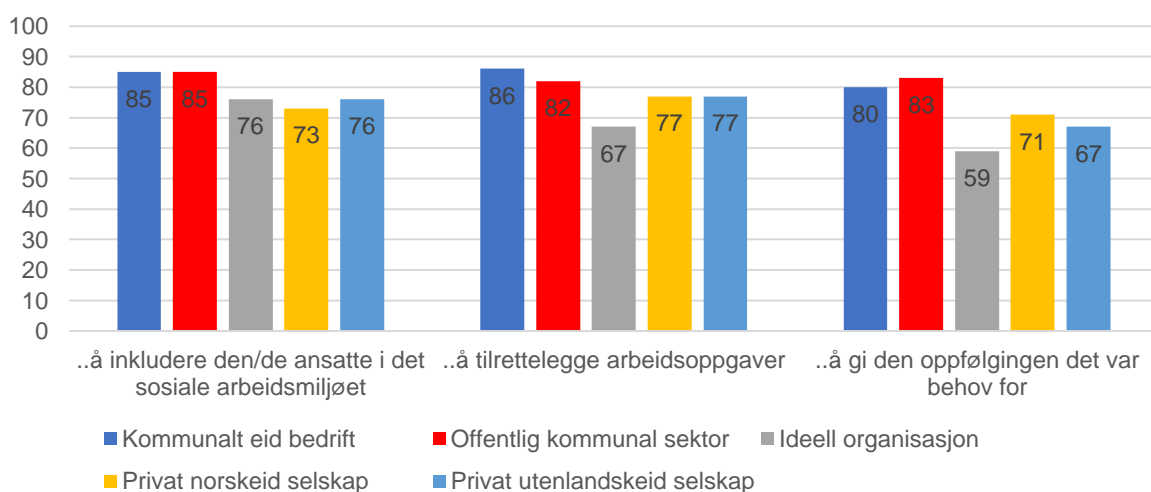
Figur 43 Inkluderingssevne. Attføringsbransjen versus alle bransjer

¹⁸ Inkluderingssevne-indeks består av spørsmål om 1) å inkludere ansatte i det sosiale arbeidsmiljøet, 2) å tilrettelegge arbeidsoppgaver, 3) å gi den oppfølgingen det var behov for

6.5 Lykkes noen virksomheter, bransjer eller sektorer bedre med inkludering enn andre?

Inkluderingsforskningen har som vi viste innledningsvis påpekt at det mangler systematisk kunnskap om hvorvidt det er spesifikke trekk ved arbeidsplassen (organisatorisk eller kulturelt) som gjør det mer sannsynlig å lykkes med inkludering. Tidligere studier viser i alle fall at det foreligger visse bransjeforskjeller knyttet til type arbeidsoppgaver og de krav som stilles for å kunne arbeide. For eksempel er varehandelen en mye brukt bransje fordi det stilles lave formelle krav til å kunne arbeide der og det er samtidig gode muligheter for karriereutvikling og for å få et mer varig arbeidsforhold (Jensen & Nergaard, 2017). Nicolaisen finner noe av det samme knyttet til målgruppen utsatt ungdom (Nicolaisen, 2017). Det gir kanskje grunnlag for å spørre om enkelte bransjer og sektorer tar et større ansvar for inkludering enn andre?

Vi spurte de 500 respondentene som allerede hadde ervervet seg inkluderingserfaring om hvorvidt de lykkes med inkludering og splittet data opp på hvilken sektor de tilhørte¹⁹.



Figur 44 Inkluderingssevne etter sektor (N=482)

Figuren over viser i hovedtrekk at virksomhetenes inkluderingssevne er god. Det ser ikke ut til å være en høy grad av negative erfaringer knyttet til faktisk inkludering. Det er størst variasjon blant de ulike sektorene når det gjelder muligheten til å gi den oppfølgingen det var behov for – her ligger ideelle organisasjoner på 59 prosent, mens offentlig kommunal sektor ligger på 83 prosent²⁰.

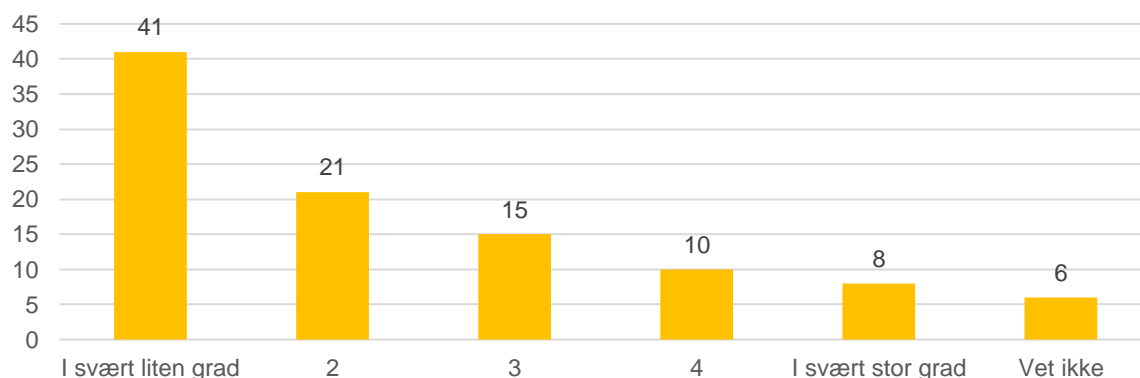
6.6 Hva kan arbeidsorganisatoriske og kulturelle trekk ved virksomhetene si om inkluderingsmuligheter og inkluderingssevne?

Både offentlige myndigheter, eksperter og forskere har de senere år blitt stadig mer interessert i hvilken rolle arbeidsplassen spiller i inkluderingsprosesser og tilbakeføringsprosesser (re-inkludering) etter sykdomsrelatert langtidsfravær. Det er gjennomført forsknings- og utviklingsprosesser både i inn og utland som peker på betydningen av å ha kompetente ressurspersoner som jobber spesifikt med inkludering og sykefraværsoppfølging. Disse ressurspersonene vil kunne være en personal- eller HR-funksjon.

¹⁹ Sektorene *statsaksjeselskap* og *offentlig statlig sektor* er utelatt fra analysene fordi de har for lav n.

²⁰ Det er imidlertid viktig å gjøre oppmerksom på at tallene for enkelte av sektorene er svært lave og at resultatene slik sett ikke trenger å være et uttrykk for absolutte forskjeller men heller gir indikasjoner på en retning

Vi stilte alle ledere med personalansvar spørsmålet
I hvor stor eller liten grad har din virksomhet ressurspersoner som jobber spesifikt med tilrettelegging og oppfølging?



Figur 45 Ressurspersoner som jobber spesifikt med tilrettelegging og oppfølging

Som vi ser av figuren over er det relativt uvanlig å ha personer med spesifikke oppgaver knyttet til tilrettelegging og oppfølging. Dette er ikke overraskende da vi må anta at det er flere mindre bedrifter som har svart her enn store. Mindre bedrifter har svært sjelden slike ressurspersoner. Dette er mer vanlig i større virksomheter med egne HR-avdelinger. Det kan likevel godt hende at forholdsvis mange (og flere) av arbeidstakere arbeider i virksomheter med slike støttefunksjoner siden de store virksomhetene drar opp dette gjennomsnittet.

Tallene her indikerer da at mulighetene for å gi tett nok oppfølging av og tilrettelegging for personer med betydelige bistandsbehov, er begrensete i mange virksomheter, noe som ikke er overraskende. Når det ikke finnes slike nøkkelpersoner i mange virksomheter blir det viktig å utvikle kunnskap om hvilken betydning arbeidsorganisering, ledelses- og styringsorientering og andre arbeidsmiljøfaktorer har for inkluderingsmuligheter og -evne.

Vi har også undersøkt andre trekk ved virksomhetenes arbeidsorganisering og kultur. Vi ser av tabell 3 at det er positive statistiske sammenhenger mellom inkluderingsmuligheter og oppfatninger av kulturelle og arbeidsorganisatoriske trekk ved virksomheten (**signifikant på 0,01 nivå). Korrelasjonskoeffisientene (Pearsons r) er alle positive, men ikke veldig sterke. Vi ser for det første en positiv sammenheng mellom inkluderingsmuligheter og inkluderingssevne ($r = 0,41$, dvs en moderat sammenheng). Vi skal være forsiktige med å anta årsakssammenhenger i korrelasjonsanalyser, men tidligere forskning viser at det å gjøre erfaringer med inkludering ser ut til å senke terskelen for å ta inn flere med nedsatt arbeidsevne. Jo flere erfaringer arbeidsgivere gjør med inkludering, jo lavere ser det ut til at de vurderer risikoen ved å gjøre det igjen.

Tabell 3 Trekk ved virksomhetens arbeidsorganisering etter inkluderingssevne og inkluderingsmuligheter

	Inkluderingsmuligheter	Inkluderingssevne
<i>Inkluderingsmuligheter</i>	1	
<i>Inkluderingssevne</i>	0,41**	1
<i>Trygg og sikker arbeidsplass (HMS)</i>	0,14**	0,21**
<i>Økonomisk trygg arbeidsplass</i>	0,15**	0,22**
<i>Ansatte har gode utviklingsmuligheter</i>	0,20**	0,28**
<i>Arbeidstempo er tilfredsstillende</i>	0,13**	0,27**

Det er en klar, men svak, sammenheng mellom det å oppleve arbeidsplassen som trygg og sikker (HMS) og både inkluderingsmulighetene (0.14, svært svak) og inkluderingssevnen (0.21, svak).

Det samme gjelder opplevelsen av å ha en økonomisk trygg arbeidsplass og inkludering. Det ser ut til at virksomheter som går godt økonomisk lettere inkluderer enn de som går dårlig økonomisk²¹. En svensk studie av tilbakeføring til arbeid etter langvarig sykefravær viste noe lignende - arbeidsgivere lot virksomhetsøkonomiske hensyn få forrang fremfor juridiske og etiske hensyn. Denne studien viste også til et behov for oppmerksomhet rundt organisatoriske forhold (Seing, MacEachen, Ekberg, & Ståhl, 2015).

Inkluderingssevnen henger positivt sammen med *ansattes utviklingsmuligheter* (0.28, moderat sammenheng) og *tilfredsstillende arbeidstempo* (0.27, moderat sammenheng).

Alle de påviste sammenhengene er statistisk signifikante.

6.7 Regimeorienteringens betydning for inkluderingssevne/-muligheter

I kapittel 1 om god ledelse introduserte vi to andre indekser: *kontrollorienterte og medvirkningsorienterte regimer*, som beskriver henholdsvis et fokus på kontroll av medarbeidere, holdninger og atferd, eller fokus på å medarbeidernes motivasjon, deltakelse, involvering og bidrag i virksomheten, altså relasjonsfokuserte og medvirkningsorienterte ledere. Vi presiserer at dette ikke er absolutte kategorier/skiller mellom ulike former for ledelse og styring, men at det handler om hvilken type orientering som er mest dominant.

I dette avsnittet tester vi hvordan disse to ulike indeksene henger statistisk sammen med de to inkluderingsindeksene²².

Tabell 4 Statistiske sammenhenger mellom regimeorientering og opplevd inkluderingssevne og inkluderingsmulighet

	Medvirknings Orientert	Kontroll orientert	Inkluderings mulighet	Inkluderings evne
Medvirkningsorientert	1			
Kontrollorientert	0,23**	1		
Inkluderingsmulighet	0,04	0,06*	1	
Inkluderingssevne	0,19**	0,07	0,47**	1

Tabellen viser en noe svak positiv og statistisk signifikant sammenheng ($p=0,19^{**}$) mellom et medvirkningsorientert regime²³ og opplevd inkluderingssevne. Dette innebærer at en ledelses- og styringsform som er dominert av *både* resultatfokus og utvikling, støtte, tilrettelegging og arbeidsmiljø har gode forutsetninger for å lykkes med inkludering. En slik måte å lede og styre virksomheter på er samtidig en måte å understøtte organisatorisk læring og økt produktivitet på (Enehaug, 2017).

Den viser en moderat til sterk positiv sammenheng mellom inkluderingssevne og inkluderingsmulighet. Det vil si at de lederne som har god mulighet for å inkludere folk med nedsatt arbeidsevne bruker mulighetene til å gjøre det i praksis. Dette viser at det virksomhetene

²¹ Det er gjennomført en regresjonsanalyse der vi kontrollerer for hvilke av de fire variablene som slår sterkest ut på inkluderingssevne og –mulighet. Disse analysene gir bakgrunn for konklusjonene om betydningen av de forskjellige organisatoriske trekkene

²² (Pearsons r , $n = 1304 - 467$, $** = ,001$ sign., $* = 0,05$ sign.)

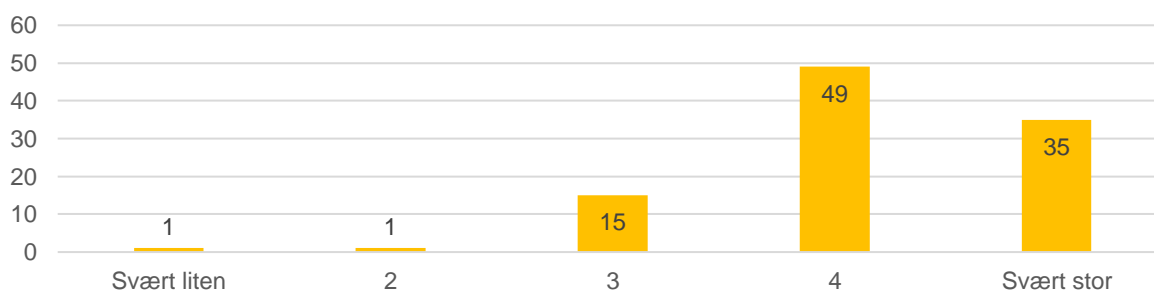
²³ Denne indeksen består av følgende spørsmål der respondentene tar stilling til: «I hvor stor eller liten grad er det viktig å: Levere gode resultater, Legge til rette for gode arbeidsprosesser, Bidra til å utvikle og motivere de ansatte, Støtte medarbeidere som «sliter», Ha fokus på arbeidsmiljøet

driver med, og måten arbeidet er organisert på, har stor betydning for inkludering av personer med nedsatt arbeidsevne. Sagt på en annen måte; noen virksomheter kan ha bedre muligheter for å lykkes med inkluderingsarbeidet enn andre. Derfor kan kanskje en identifisering av virksomhetenes inkluderingsmuligheter brukes til målrettet innsats i arbeidsinkluderingen?

Vi ser også en noe svak men positiv og signifikant sammenheng mellom kontrollorienterte og medvirkningsorienterte regimer blant Ledernes medlemmer. Dette støtter refleksjonene i kapittel 1 og 2 i denne rapporten om at det er vanskelig å finne rendyrkede ledelses- og styringsmodeller som brukes på den samme måten overalt. På samme måten som inkluderingsmulighetene vil også ledelse og styring formes og tilpasses til hva virksomheten driver med og hvordan den er organisert.

Vi finner bare ubetydelig sammenheng mellom kontrollorienterte regimer, inkluderingsmuligheter og -evne.

I figur 46 viser vi hvordan opplevd inkluderingsevne fordeler seg hos de som sier de har svært stor grad av medvirkningsorienterte regimer²⁴.



Figur 46 Sammenheng mellom inkluderingsevne og medvirkningsorienterte regimer

Figuren viser at 35 prosent av de medvirkningsorienterte regimene også har en svært stor inkluderingsevne (skårer 5 på begge skalaene), mens halvparten (49 prosent) av dem har en stor inkluderingsevne (skårer 4 på skalaen for inkluderingsevne). Samlet sett gir derved medvirkningsorienterte regimer gode forutsetninger for å lykkes med inkludering.

6.8 Konklusjon

Med bakgrunn i resultatene fra inkluderingsanalysene spør vi om utvikling av inkluderingskompetanse i virksomhetene ikke bør settes i høysetet? Det ser ikke ut til å være nok å identifisere og kartlegge holdninger, inkluderingsmuligheter og inkluderingsevne. En aktiv arbeidsmarkedspolitikk vil innebære å satse mer på praksislæring knyttet til utvikling av inkluderingskompetanse, fordi det vil endre holdninger, åpne inkluderingsmuligheter og styrke inkluderingsevne. Slik sett kan man si at regjeringens invitasjon til *inkluderingsdugnad* best kan besvares gjennom et aktivt samspill mellom det offentlige støtteapparatet og virksomhetene selv.

²⁴ (bare de som har krysset av 5 = Svært stor grad på skala for medvirkningsorientering fra 1 – 5, prosenttall, n = 406, gamma = 0,5 med 0.001 sign.)

7 Metodisk tilnærming i rapporten

Barometeret har et klart arbeidsplassperspektiv. Det er det folk opplever, erfarer og gjør i jobben sin som er i fokus.

Ledelsesbarometeret sendes på e-post til samtlige av de ca. 12 000 aktive medlemmene hos Lederne (pensjonister er ikke med). I 2019 har vi svar fra 19 % av hele denne populasjonen. Vi har i år foretatt en opprydding i skjemaet, og vi har lagt inn noen åpne spørsmål.

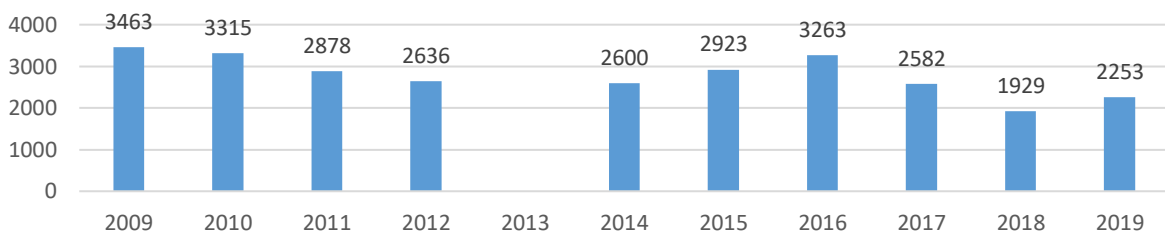
Spørsmålene i Ledelsesbarometeret settes i Questback av forskerne ved Arbeidsforskningsinstituttet AFI. Via QuestBack sendes spørreskjemaet til medlemmene i Lederne på deres e-postadresser. Svarene går tilbake til Questback. Vi importerer svarene fra QuestBack som SPSS-filer (Statistical Package for Social Sciences) uten e-post adresser til medlemmene. Undersøkelsen er altså anonymisert for oss.

En del av spørsmålene i den elektroniske undersøkelsen er faste. Hvert år utvikler vi særlig aktuelle tema sammen med Lederne. I årets barometer er det for eksempel digitalisering, kommunal ledelse, varsling og inkludering som har stått på dagsorden. Til de årlige spesialtemaene utvikler vi spørsmål som kan dekke tema på måter som er relevante og nyttige for Lederne og deres tillitsvalgte og medlemmer. For å definere temaene og for at vi som kjører undersøkelsene skal få et godt bilde av hvilke spørsmål som har relevans og nytte gjennomfører vi kvalitative undersøkelser med medlemmer som har spesiell kunnskap om temaene. Vi har også kontakt med noen tillitsvalgte ute på arbeidsplassene. Dette gir nyttig informasjon fra dem om hva som er aktuelle tema. Vi får også mye nyttig informasjon fra studentene i etter- og videreutdanningstilbudet «Ledelse i den norske arbeidslivsmodellen» som vi etablerte sammen med Lederne og OsloMets School of Management i 2016.

Noen av de faste spørsmålene har vi utviklet til indekser som er satt sammen av flere spørsmål som dekker sider av det samme fenomenet. Grunnet for indeksene er teorier om organisasjon og ledelse, forskning på medbestemmelse, medvirkning og bedriftsdemokrati og generell arbeidslivsforskning. Indeksen bygges opp ved å teste den statistiske sammenhengen mellom spørsmål. På grunnlag av slike tester slår vi sammen spørsmål til indekser. Indeksen gir mer robuste og holdbare statistiske analyser, spesielt over tid. Vi har hatt slike indekser for ulike former for innflytelse i arbeidet og organiseringen av arbeidet og arbeidsplassen siden 2015.

Selvrekutterende utvalg

I 2009 og 2010 ble Ledelsesbarometeret delt i tre ulike undersøkelser hvert år. En spørreundersøkelse om lønns- og arbeidsvilkår, med 3463 svar som gjengitt i figur 1. For det andre en spørreundersøkelse om andre forhold ved ledelse og arbeid med 2065 svar. Den tredje var en kvalitativ caseundersøkelse. I 2010 kom det inn 3315 svar på Del 1 om lønns- og arbeidsvilkår, og 1718 svar på Del to. I 2011 ble de to ulike spørreundersøkelsene slått sammen i en undersøkelse som fikk 2878 svar. Svarprosenten varierer etter dette noe fra år til år (se figur 47).



Figur 47 Antall respondenter i perioden 2009-2019

Vi gjør oppmerksom på at antall svar på enkelte spørsmål kan være noe lav, og at generaliseringer kan være vanskelig. Dette gjelder spesielt når vi krysser svarene på flere spørsmål med hverandre.

Vi har ikke oversikter over fordelinger på generelle kjennetegn som alder, kjønn og utdanning i Ledernes medlemsregister. Vi har derfor ikke mulighet til å gjøre nøyaktige frafallsanalyser som viser skjevheter i utvalget sammenliknet med populasjonen. På den andre siden har vi svar fra omtrent hvert femte medlem i Lederne i 2019, altså en høyere andel enn det som er vanlig i utvalgsundersøkelser. Tabellen under viser hvordan de ulike bakgrunnsvariablene fordeles både prosentmessig og i absolutte tall.

Tabell 5 Bakgrunnsvariabler

Variabel	N	%
Kjønn		
Mann	1020	61
Kvinne	662	39
Alder		
20-30	37	2
31-40	219	13
41-50	578	34
51-60	657	39
Over 60	191	11
Bransje		
Barnehage	171	10
Bygg og Anlegg	59	4
IKT, elektro og energi	59	4
Næringsmidler, fiske	67	4
Handel	172	10
Service og tjenesteyting	148	9
Mekanisk/annen industri	94	6
Prosessindustri	92	5
Luftfart, reiseliv og transport	52	3
Olje, gass og rederi	386	23
Arbeid og inkludering	133	8
Annet	249	15
Stilling		
Fagansvarlig/tekniker	125	7
Operativ leder	118	7
Skiftleder/arbeidsleder	139	8
Økonomisjef, informasjonssjef	19	1
HR leder/rådgiver i HR/ personalleder	67	4
Annen administrativ leder	233	14
Driftsjef/driftskoordinator	93	6
Varehussjef, salgssjef, butikksjef	119	7
Teamleder	84	5
Prosjektleder/Prosjektansvarlig	87	5
Rådgiver/konsulent/veileder	120	7

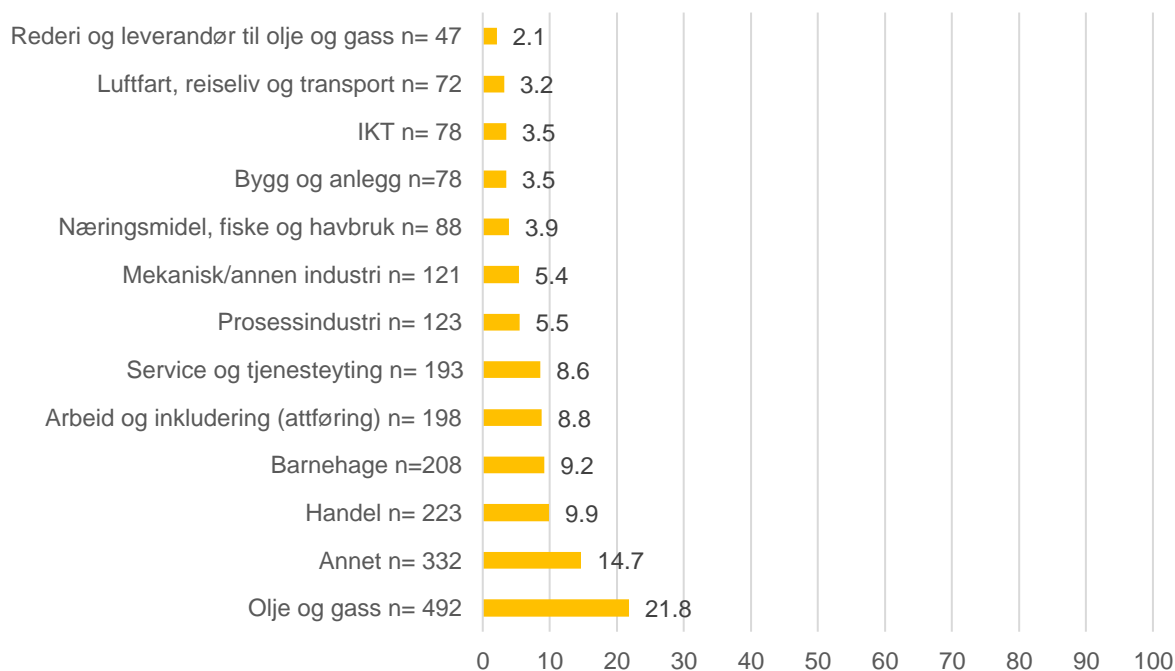
Variabel	N	%
Daglig leder/Administrerende direktør /styrer	261	16
Annet	217	13
Høyeste fullførte utdanning		
Grunnskole	49	3
Videregående skole	616	37
Høgskole/universitet (inntil 4 år)	675	40
Høgskole/universitet (mer enn 4 år)	342	20
Ansiennitet i virksomheten		
Mindre enn 1 år	89	5
1 - 3 år	239	14
4 - 9 år	385	23
10 - 20 år	486	29
Mer enn 20 år	483	29
Bonuslønn		
Ja	474	28
Nei	1202	71
Ukjent	6	0
Region		
Region Nord	217	13
Region Sør	116	7
Region Vest	425	25
Region Vest	381	23
Region Midt-Norge	234	14
Region olje og gass	219	13
Region Samvirke	29	2
Vet ikke/usikker	61	4
Sektor		
Ideell organisasjon	83	5
I offentlig statlig sektor	54	3
I offentlig kommunal sektor	178	11
Privat sektor med norsk hovedeier	710	42
Privat sektor med utenlandsk hovedeier	456	27
I et statsaksjeselskap (staten er hovedeier)	66	4
I bedrift der kommune/fylkeskommune er hovedeier	121	7
Vet ikke/ikke sikker	14	1

Bransje og sektorfordeling

Bransjeinndeling er problematisk i statistiske undersøkelser fordi det er mange av dem, og de definerer og sorterer bransjetilknytning ulikt. Det er utviklet standard NACE-koder der overordnede områder med flere underkategorier lager et ganske finmasket nett. Dette benyttes for eksempel i Statistikk Norge (SSB). I forbundsvise medlemsundersøkelser vil disse overordnede kategoriseringene være lite dekkende fordi medlemmene gjerne har en forholdsvis lik yrkesbakgrunn og jobber innenfor et snevrere antall bransjer. Samtidig er det ønskelig å kunne sammenlikne medlemmer i ulike bransjer med hverandre. Vi ender dermed ofte opp med egne

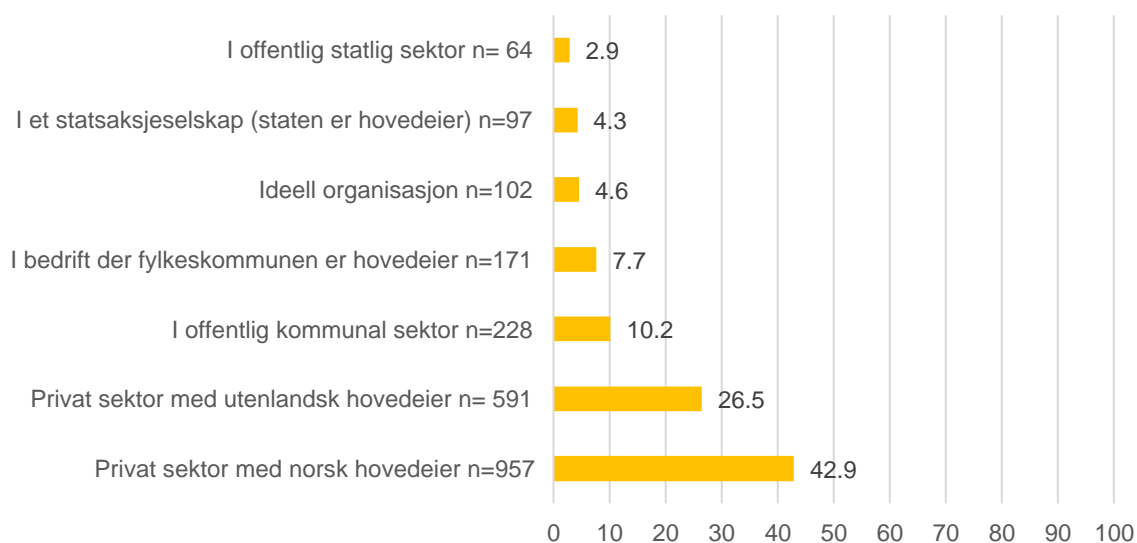
avgrensede, og mer finmaskede bransjeinndelinger i de ulike medlemsundersøkelsene enn i de nasjonale NACE-kodene for bransjer.

I Ledelsesbarometeret for 2019 er inndelingen i bransjer lik inndelingen i 2018 da den ble endret sist. Når bransjekategoriene er endret vil fordelingen av medlemmer endre seg. Det kan slå ut i svarfordelingene når vi sammenlikner med tidligere undersøkelser. Figur 48 viser bransjefordelingen i svarene.



Figur 48 Antall svar og prosentfordeling etter bransje (N=2253)

1 av 5 Ledere jobber i olje og gass-bransjen, 1 av 10 jobber i handel. Bransjekategoriene er oppgitt av Lederne. Medlemmene sprer seg over et bredt register. En ganske stor andel svarer «annet». Det indikerer at det fortsatt bør være løpende diskusjoner om bransjekategoriene ved videreføring av Ledelsesbarometeret.



Figur 49 Antall svar og prosentfordeling av svar etter eierskap/ sektor

Figur 49 viser svarene i årets Ledelsesbarometer fordelt etter eierskap/sector.

Det store flertallet av Lederne er i privat sektor. Til sammen 18 prosent jobber i barnehage og attføring/inkludering, men begge kan være både offentlige og private virksomheter.

Referanser

- Bambra, C., Egan, M., Thomas, S., Petticrew, M., & Whitehead, M. (2007). The psychosocial and health effects of workplace reorganisation. 2. A systematic review of task restructuring interventions. *61*(12), 1028-1037. doi:10.1136/jech.2006.054999 %J Journal of Epidemiology and Community Health
- Bredgaard, T. (2017). Employers and Active Labour Market Policies: Typologies and Evidence. *Social Policy and Society*, *17*(3).
- Busch, T. (2011). Nye trender i offentlig ledelse. In T. Busch, E. Johnsen, K. K. Klausen, & J. O. r. Vanebo (Eds.), *Modernisering av offentlig sektor. Trender, ideer og praksiser* (3 ed., pp. 243-262). Oslo: Universitetsforlaget.
- Bygdås, A., & Falkum, E. (2012:10). *Lean i solnedgang. Vekst og fall i RECs Waferfabrikk på Hærøya*. Retrieved from Oslo:
- Byrkjeflot, H. (2010). Omforming av ledelse og styring i offentlig og privat virksomhet. In G. Ladegård & S. I. Vabo (Eds.), *Ledelse og styring* (pp. 221-238). Bergen: Fagbokforlaget.
- Dale-Olsen, H. (2005). Etablering og nedlegging av bedrifter, bedrifters størrelse og levetid. In H. Torp (Ed.), *Nytt arbeidsliv. Medvirkning, inkludering og belønning*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Egan, M., Bambra, C., Thomas, S., Petticrew, M., Whitehead, M., & Thomson, H. (2007). The psychosocial and health effects of workplace reorganisation. 1. A systematic review of organisational-level interventions that aim to increase employee control. *61*(11), 945-954. doi:10.1136/jech.2006.054965 %J Journal of Epidemiology and Community Health
- Eikeland, O., & Berg, A. M. (1997). *Medvirkningsbasert organisasjonslæring og utviklingsarbeid i kommunene*. Oslo: Kommuneforl.
- Einarsen, S., & Pedersen, H. (2007). *Håndtering av konflikter og trakassering i arbeidslivet* Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Enehaug, H. (2017). Ten Successful Years: A Longitudinal Case Study of Autonomy, Control and Learning. *Nordic Journal of working life studies*, *7*(S2), 67-89. doi:10.18291/njwls.v7iS2.96693
- Enehaug, H. (2018). *Å lære av det gamle, for å forberede seg på det nye. En studie av medvirkningens betydning for organisatorisk utvikling og læring*. (Ph.D.), Roskilde University, Roskilde.
- Enehaug, H., & Mamelund, S.-E. (2014). How do restructuring processes influence low- and unskilled immigrant and non-immigrant workers and their managers in a Norwegian hospital? *Nordic Journal of working life studies*, *4*(4), 47-68.
- Enehaug, H., & Thune, T. (2007). *Organisasjonskultur og mennesker i fusjonsprosesser* (Vol. 1/2007). Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Falkum, E., Hagen, I. M., & Trygstad, S. (2009). *Bedriftsdemokratiets tilstand. Medbestemmelse, medvirkning og innflytelse i 2009* (Fafo-rapport 2009:35). Retrieved from Oslo:
- Falkum, E., Nordrik, B., & Enehaug, H. (2018). *Ledelse på norsk. Medvirkning og medbestemmelse - to former for styring og ledelse. Norsk Ledelsesbarometer 10 år*. Retrieved from Oslo:
- Falkum, E., & Solberg, A. G. (2015). *Arbeidsgiveres inkluderingsevne*. In Notat (Arbeidsforskningsinstituttet : online), Vol. 5/2015.
- Frøyland, K., Andreassen, T. A., & Innvær, S. (2018a). Contrasting Supply-side, Demand-side and Combined Approaches to Labour Market Integration. *Journal of Social Policy*, *48*(2), 311-328. doi:10.1017/S0047279418000491
- Frøyland, K., Andreassen, T. A., & Innvær, S. (2018b). Contrasting supply-side, demand-side and combined approaches to labour market integration. *Journal of Social Policy*, 1-18. doi:<http://dx.doi.org/10.1017/S0047279418000491>
- Frøyland, K., Schafft, A., & Spjelkavik, Ø. (2019a). Tackling Increasing Marginalization: Can Support-Side Approaches Contribute to Work Inclusion? In H. Hvid & E. Falkum (Eds.), *Work and Wellbeing in the Nordic Countries*. New York: Routledge.

- Frøyland, K., Schafft, A., & Spjelkavik, Ø. (2019b). Tackling increasing marginalization: Can support-side approaches contribute to work inclusion? In *Work and Wellbeing in the Nordic Countries: Critical Perspectives on the World's Best Working Life*: Routledge.
- Frøyland, K., Schafft, A., & Spjelkavik, Ø. (2019c). Tackling increasing marginalization: Can support-side approaches contribute to work inclusion? In H. Hvid & E. Falkum (Eds.), *Nordic Working and wellbeing in the Countries - critical perspective on the world's best working life*. London: Routledge.
- Frøyland, K., & Spjelkavik, Ø. (2014). *Inkluderingskompetanse. Ordinært arbeid som mål og middel*. Oslo: Gyldendal Akademisk Forlag AS.
- Gustavsen, B., Qvale, T. U., Sørensen, B. A., Midtbø, M., & Engelstad, P. H. (2010). *Innovasjonssamarbeid mellom bedrifter og forskning - den norske modellen*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Heen, H., & Salomon, R. (2018). Varme og kalde konflikter i arbeidslivet. Innledning. In R. Salomon & H. Heen (Eds.), *Varme konflikter i arbeidslivet. Organisatoriske perspektiver og håndteringsmetoder*. Gyldendal Norsk Forlag/Akademisk.
- Hernes, T. (2014). Arbeidsinkludering – noen spenninger og aktuelle utfordringer. In K. Frøyland & Ø. Spjelkavik (Eds.), *Inkluderingskompetanse*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Hvid, H., & Falkum, E. (Eds.). (2019). *Work and well being in the Nordic countries. Critical perspectives on the world's best working lives*. New York/London: Routledge.
- Ingelsrud, M. H., & Steen, A. H. (2019). *Norsk arbeidsliv 2019. Kompetanse i det digitale arbeidslivet*. Retrieved from Oslo:
- Jacobs, G., van Witteloostuijn, A., & Christe-Zeyse, J. (2013). A theoretical framework of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 26(5), 772-792.
- Jakobsen, V., Larsen, M., & Jensen, S. (2015). *Virksomheders sociale engagement: Årbog 2015*: SFI - Det Nationale Forskningscenter for Velfærd.
- Jensen, R. S., & Nergaard, K. (2017). *Varehandelen som inkluderingsarena. Rekruttering, opplæring og arbeidstrening*. Retrieved from Oslo:
- Johnsen, H. C. G. (2005). Aksjonsfaget: Fra økonomisk demokrati til kommunikativ vending – et idéhistorisk perspektiv. In E. Døving & Å. Johnsen (Eds.), *Organisasjonsteori på norsk*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2008). Conceptual foundations of the balanced scorecard commentaries. *Journal of Accounting and organizational change*, 8(4).
- Kotter, J. (2005). *Our iceberg is melting. Changing and succeeding under any conditions*. New York: Macmillian.
- Kuvaas, B. (2008). Prestasjonsbasert belønning og motivasjon. In A. Dysvik & B. Kuvaas (Eds.), *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Ladegård, G., & Vabo, S. I. (2010). *Ledelse og styring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lauveng, A. (2008). *Arbeidsmaur med gipset hjerte*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Morgan, G. (2004). *Organisasjonsbilder. Innføring i organisasjonsteori*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Nesheim, T. (2006). *Framtidens ledelse i kommunene* (Vol. 26). Bergen: Samfunns- og næringslivsforskning.
- Nicolaisen, H. (2017). Inkludering av unge på AAP - et arbeidsgiverperspektiv. *Arbeid og velferd*, 2017(2), 35-48.
- Noer, D. M. (1993). *Healing the wounds: overcoming the trauma of layoffs and revitalizing downsized organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Nordrik, B. (2018). Hvem gransker granskerne? In H. Heen & R. Salomon (Eds.), *Varme konflikter i arbeidslivet. Organisatoriske perspektiver og håndteringsmetoder* (pp. 212-235). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- NOU. (2012:6). *Arbeidsrettede tiltak*. Oslo
- NOU. (2018:6). *Varsling - verdier og vern. Varslingsutvalgets utredning om varsling i arbeidslivet. Utredning fra utvalg oppnevnt ved kongelig resolusjon 11. november 2016. Avgitt til Arbeids- og sosialdepartementet 15.mars 2018*. Oslo: Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon. Teknisk redaksjon
- Pålshaugen, Ø. (2002). Discourse democracy at work: on public spheres in private enterprises. *Concepts and Transformation*, 2, 141-192.

- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjoner*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Seing, I., MacEachen, E., Ekberg, K., & Ståhl, C. (2015). Return to work or job transition? Employer dilemmas in taking social responsibility for return to work in local workplace practice. *Disability and Rehabilitation*, 37(19), 1760-1769.
- Spjelkavik, Ø. (2014). Ordinært arbeidsliv som metode og mål. In K. Frøyland & Ø. Spjelkavik (Eds.), *Inkluderingskompetanse*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Svalund, J., & Hansen, I. L. S. (2013). *Inkludering av personer med nedsatt funksjonsevne i arbeidslivet*. Oslo: Fafo.
- Sørhaug, T. (2010). Lederskap: mellom ledelse og styring. In G. Ladegård & S. I. Vabo (Eds.), *Ledelse og styring* (pp. 71-86). Bergen: Fagbokforlaget.
- Thorsrud, E., & Emery, F. (1970). *Mot en ny bedriftsorganisasjon, Eksperimenter i industrielt demokrati. Fra Samarbeidsprosjektet LO/NAF*. Oslo: Tanum.
- Ulrich, D., Allen, J., Borcban, W., Younger, J., & Nyman, M. (2009). *HR transformation. Building Human Resources from the Outside*. New York: McGraw Hill.
- Underthun, A., & Steen, A. H. (2018). *Digital omstilling i arbeidslivet* (Vol. 05). Oslo: OsloMet - storbyuniversitetet.
- van Berkel, R., Caswell, D., Kupka, P., & Larsen, F. (2017). *Frontline Delivery of Welfare-to-Work Policies in Europe : Activating the Unemployed*. In.
- Wathne, C. T. (2018). *Målstyring i politiet. I teori og praksis*. Oslo: Cappelen Damm.
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual review of psychology*, 50(1), 361-386.

POSTADRESSE:

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

TELEFON:

93 29 80 30

E-POST:

postmottak-afi@oslomet.no