

Medbestemmelsesbarometeret 2017  
delrapport 3:

# Medbestemmelse, konflikt og integritet

Heidi Enehaug  
Bitten Nordrik

FoU-resultat 2018:07

Arbeidsforskningsinstituttet ved OsloMet – storbyuniversitetet

ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTETS FOU-RESULTAT

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

© Arbeidsforskningsinstituttet, OsloMet – storbyuniversitetet, 2018

© Work Research Institute (AFI), OsloMet – Oslo Metropolitan University, 2018

© 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 the written permission from the publisher.

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

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

Telefon: +47 23 36 92 00  
E-post: [postmottak-afi@oslomet.no](mailto:postmottak-afi@oslomet.no)  
Webadresse: [www.hioa.no/afi](http://www.hioa.no/afi)

Publikasjonen kan lastes ned fra [www.hioa.no/afi](http://www.hioa.no/afi).  
Publications are available for downloading from [www.hioa.no/afi](http://www.hioa.no/afi).

## Innhold

1.	Innledning .....	4
2.	Konflikter og konflikthåndtering .....	6
2.1	Hva konfliktene handler om.....	9
2.2	Håndtering av konflikt .....	13
2.3	Avsluttende bemerkning .....	16
3	Integritet og styringsformer .....	17
3.1	Integritet som begrep.....	17
3.2	Profesjonalisering, avprofesjonalisering og integritet .....	19
3.3	Kvalitet og faglig integritet.....	22
3.4	Spiller sektor noen rolle for faglighet og kvalitet?.....	24
3.5	Arbeidsmiljølovens integritetsforståelse .....	24
4	Konflikter og integritet.....	26
4.1	Oppsummerende bemerkninger .....	27
	Referanser .....	28

## Forord

Dette notatet bygger på hovedrapporten fra Medbestemmelsesbarometeret 2017, men er supplert med nye problemstillinger, analyser og refleksjoner. Vi håper notatet kan bidra til gode diskusjoner om medvirkningens og medbestemmelsens betydning for konflikter, konflikthåndtering og integritet. Kanskje kan det også bidra til å utvikle forståelsen av integritetsbestemmelsen i Arbeidsmiljøloven, slik at den for fremtiden favner så bredt at den også inkluderer *faglig integritet*?

Tidligere bidrag fra Ida Drange, Christin Thea Wathne, Mari Holm Ingelsrud og Eivind Falkum er på ulikt vis lagt til grunn i dette notatet. Arne L. Bygdås har kvalitetssikret notatet.

Oslo, 24.08.2018

Heidi Enehaug og Bitten Nordrik

Arbeidsforskningsinstituttet ved OsloMet – storbyuniversitetet

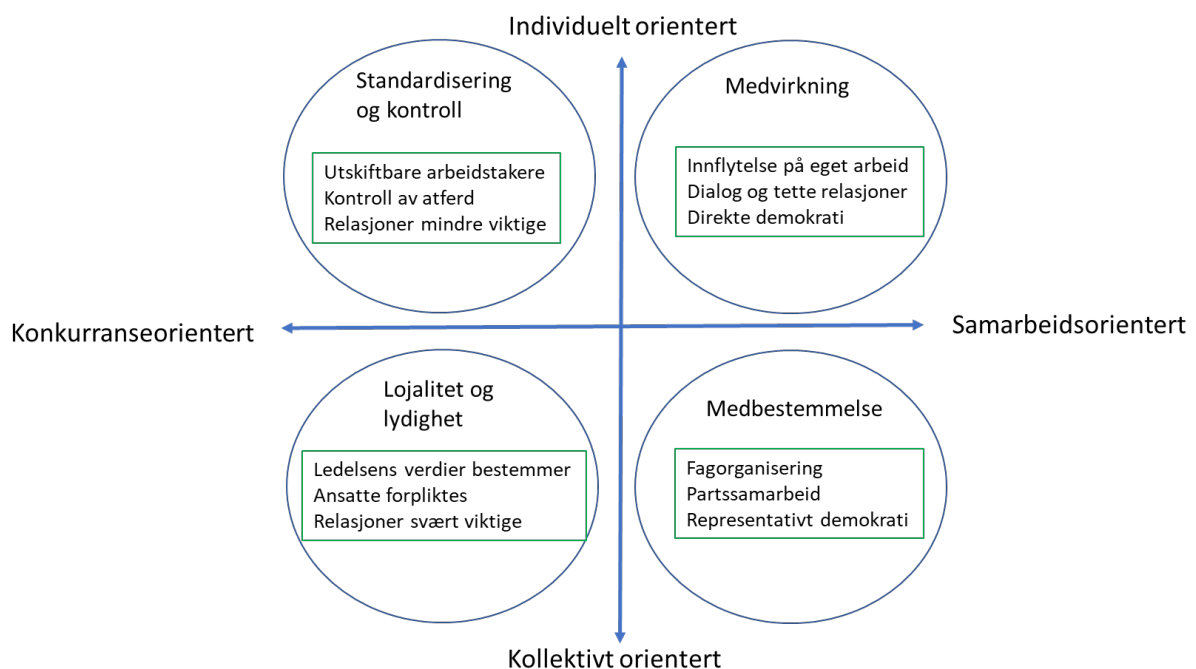
## 1. Innledning

I dette notatet skal vi, med utgangspunkt i Medbestemmelsesbarometeret og annen forskningsbasert kunnskap, se nærmere på tre arbeidslivsforhold av betydning for virksomheters arbeidsmiljø og produktivitet; *konflikter, konflikthåndtering og integritet*.

Gjennom Medbestemmelsesbarometeret 2016 og 2017 ble det etablert *en typologi av styrings- og ledelsesformer*. De fire formene er basert på teoretiske betraktninger, og senere testet på resultatene fra barometeret for på den måten å undersøke om våre spørsmål kan slås sammen til indekser som måler hver av de fire formene for ledelses- og styringsformer. Vi har med andre ord slått sammen variabler som viser at de måler egenskaper ved det samme fenomenet. I forlengelsen av dette arbeidet har vi ønsket å undersøke nærmere tre hovedspørsmål:

1. Hvilken betydning har ledelses- og styringsformene for konflikter og konflikthåndtering?
2. Hvilken betydning har ledelses- og styringsformene for faglig integritet og kvalitet i arbeidet?
3. Hvilken betydning kan faglig integritet og kvalitet i arbeidet ha for konflikter og konflikthåndtering?

Før vi går nærmere inn i disse spørsmålene gir vi en kort presentasjon av de fire styrings- og ledelsesformene.



Figur 1 Typologi av styrings- og ledelsesformer

Vi har definert både medbestemmelse og medvirkning som egne styrings- og ledelsesformer. Medbestemmelse vil si at ledelsen er positiv til fagforeninger og tar ansattes representanter med på råd i beslutningsprosesser i tråd med lov- og avtaleverket. Relasjonene mellom ledelse og ansattes representanter er preget av gjensidig tillit og ledelsen er i dialog med tillitsvalgte og verneombud. I bedriftsutvalg, arbeidsmiljøutvalg og andre samarbeidsorgan representeres de ansattes interesser i de sakene som behandles der. Medbestemmelse er en representativ form for bedriftsdemokrati. Det er relasjonen mellom tillitsvalgte, ansatte og ledelsen som blir fremtredende. I privat sektor er medbestemmelse vanligere i medarbeidereide virksomheter og mindre vanlig i børsnoterte selskap.

Under medvirkning<sup>1</sup> er det den enkelte arbeidstakerens deltakelse, autonomi og innflytelse i utviklingsprosesser som blir et fremtredende trekk ved styring og ledelse av virksomheten. Her er det forholdet mellom den enkelte ansatte og hennes nærmeste leder som blir den sentrale relasjonen. Medvirkning er vanligere i private selskap. Medvirkning er mindre vanlig i helse- og omsorgstjenesten, i varehandelen, i transportsektoren, i de frie yrkene, i IT og finans og i olje gass og energi. Medvirkning er mindre vanlig i børsnoterte selskap og mer vanlig i medarbeiderdrevne virksomheter.

Standardisering og kontroll blir stadig mer utbredt i norsk arbeidsliv, både offentlig og privat-eide virksomheter. Denne styringsformen fulgte i kjølvannet av *Corporate Governance* og *New Public Management* i arbeidslivet, blant annet i ulike varianter av *Lean Production*. Her blir relasjoner mellom ledelse og ansatte mindre viktige fordi oppgavene og måten å utføre dem på er gitt i standardene. Ledelse blir på sett og vis automatisert i kontrollsystemer for å måle avvik fra standardene. Standardisering og kontroll er mindre vanlig i private selskap, men er mer vanlig i bransjen olje gass og energi. Standardisering og kontroll er vanligere i selskap med over 500 ansatte, i selskap som er børsnotert og i selskap som eies av et fond eller en finansinstitusjon. Det er mindre vanlig i virksomheter hvor medarbeidere er medeiere.

Lojalitet og lydighet har vi kalt ulike varianter av det som kalles verdibasert ledelse og relasjonsledelse. Disse modellene springer ut av sosialpsykologiske studier og metoder for å måle oppfatninger, atferd, mestring og motivasjon hos ansatte. Som styrings- og ledelsesform forutsetter den at ansatte forplikter seg til å slutte opp om ledelsens verdier og normer. Relasjonen mellom ledelse og ansatte blir det viktigste verktøyet for ledelse av virksomheten, og den utformes som et ovenfra og ned forhold. Lojalitet og lydighet er vanligere innen transport og samferdsel, bygg og industri, varehandel og olje, gass og energi. I privat sektor er det vanligere i virksomheter med 10 – 50 ansatte og i virksomheter med over 500 ansatte. Det er mindre utbredt i virksomheter hvor medarbeidere er medeiere, og mer vanlig i virksomheter som eies av et fond eller en finansinstitusjon.

---

<sup>1</sup> Det finnes ulike former for medvirkning. I Medbestemmelsesbarometeret 2016 og 2017 har vi tatt utgangspunkt i en av disse. I kommende barometer vil både modellen og de fire kategoriene videreutvikles.

## 2. Konflikter og konflikthåndtering

---

*Hver dag gruer tusenvis av mennesker seg for å gå på jobben. For mange oppleves arbeidsdagen som en pine fordi de føler seg mobbet, trakassert, utstøtt eller i direkte konflikt med kolleger, ledelse eller kunder/klienter. Hver dag taper samfunnet millioner av kroner i svekket produktivitet og kundeservice fordi ansatte er involvert i en konflikt. Konflikter i arbeidslivet er med andre ord et sentralt og viktig tema som berører mange enkeltpersoner, virksomheter og samfunnet som helhet (Heen & Salomon, 2018:15)*

---

SSBs levekårsundersøkelse viser at 8,5% ofte eller av og til er i konflikt med overordnede og litt under 3% oppgir å ha vært i konflikt med kolleger ([www.ssb.no/statistikkbanken](http://www.ssb.no/statistikkbanken)). Disse tallene er på linje med tall fra europeiske studier (Enehaug, Helmersen, & Mamelund, 2016; Raeve, Jansen, van den Brandt, Vasse, & Kant, 2009). Dette kan sies å være et paradoks – hvordan kan det ha seg at konflikthyppegheten på arbeidsplassnivå ikke er mindre innenfor den norske modellen? I mai 2017, meldte YS forbundet Parat<sup>2</sup> om rekordhøyt konfliktnivå i norsk arbeidsliv. Dette kommer blant annet av at arbeidsgivere og arbeidstakere i større grad enn tidligere prøver saker for retten. I løpet av fem år har antallet arbeidsrettssaker steget med 52 prosent, noe som blant annet har resultert i lang ventetid før en arbeidskonflikt kan bli løst i rettssystemet. Vi ser med andre ord noe som kan være en indikasjon på at lov- og avtaleverkets intensjoner kan være vanskelig å etterleve på arbeidsplassnivå.

Partssamarbeid på alle nivåer handler om å kunne balansere det å «stå i konflikt» og å befinne seg på «samarbeidslinja» - tidvis en vanskelig balansegang som krever gjensidig respekt, forståelse og dialog mellom partene (Levin, Nilssen, Ravn, & Øyum, 2012). Hovedavtalen mellom partene regnes som arbeidslivets grunnlov, og dens regulering av arbeidstakers medbestemmelse er viktig for balanseringen av konflikt og samarbeid. Partssamarbeidet finner sted på ulike nivåer, mellom hovedorganisasjonene på arbeidsgiver- og arbeidstakersiden, mellom forbund og avdelinger i arbeidsgiverorganisasjonene og på den konkrete arbeidsplass. Som nedenstående figur viser avtok konfliktnivået mellom partene på overordnet nivå svært mye etter inngåelsen av hovedavtalen mellom LO og NHO (N.A.F) i 1935.

---

<sup>2</sup> [https://www.parat.com/Parat/Forside/Nyheter/Rekordh%C3%B8yt-konfliktniv%C3%A5-i-norsk-arbeidsliv-m7-a363778.html#.WYW\\_Yo9OLIU](https://www.parat.com/Parat/Forside/Nyheter/Rekordh%C3%B8yt-konfliktniv%C3%A5-i-norsk-arbeidsliv-m7-a363778.html#.WYW_Yo9OLIU)



Figur 2 Arbeidskonflikter. 1921-1999. Tapte arbeidsdager. Kilde: Arbeidsmarkedsetaten

Figuren viser at antall tapte arbeidsdager på grunn av storkonflikter som streik var svært høyt før avtalen. Det toppet seg i 1930 med nesten 8 millioner tapte dagsverk i en arbeidsstyrke som var under halvparten av hva den var i 2007. Vi kom opp mot 1 million tapte arbeidsdager i ett år på 1950-tallet og ett år midt på 1980-tallet. Dette er likevel bare en åttendedel av rekordåret 1930, og da i en lang større arbeidsstyrke enn i 1930. Figuren under viser antall arbeidskonflikter i nyere tid. Konflikter som går utover ett år og over i det neste er tatt med i begge årene.

Tabell 1 Antall arbeidskonflikter og antall arbeidstakere involvert 2012 – 2015 (Kilde: SSB)

	2012	2013	2014	2015
<b>Arbeidskonflikter</b>	11	6	10	7
<b>Arbeidstakere i konflikt</b>	41.820	1.385	8.983	831
<b>Tapte arbeidsdager</b>	360.643	10.849	148.009	25.329

Vi ser at det er ganske få storkonflikter i det norske arbeidslivet i form av streik eller lockout per år. De fleste av dem handler om lønn og kommer i forbindelse med lønnsoppgjøret. I andre europeiske land kan antall arbeidskonflikter komme over 1000 per år, og ofte involverer de langt større deler av arbeidsstyrken enn det vi ser i Norge. Tabellen viser at det er stor variasjon i hvor mange arbeidstakere som er involvert. Hvor lenge konfliktene varer vil også variere, og begge deler vil påvirke antall tapte arbeidsdager i stor grad. Uansett kan vi konkludere med at omfanget av storkonflikter på overordnet nivå er relativt lavt i norsk arbeidsliv sammenliknet med en del andre land.



På samfunnsnivå fungerer det lov- og avtalefestede samarbeidet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker dempende på konfliktnivået og hindrer tapte arbeidsdager i form av streik og lock-out. Spørsmålet som kan reises er om arbeidsmiljølovens og hovedavtalens føringer for hvordan uenighet og konflikter knyttet til arbeidsmiljø og arbeidsforhold håndteres like godt på arbeidsplassnivå. Håndteringen forutsetter medbestemmelse. Ettersom graden av medbestemmelse varierer med ulike styringsmekanismer ønsket vi i år å undersøke om det er samvariasjon mellom ulike styringsmekanismer, konflikters hyppighet, innhold og varighet.

## 2.1 Hyppighet og sammenheng mellom ledelses- og styringsformer og konflikt

Forskning tyder på at høy grad av styring gjennom systemer og prosedyrer, og liten grad av ledelse gjennom medbestemmelse og dialog, kan føre til spenning og motstand fra ansatte. Motstanden må ses i lys av at ansatte gjerne opplever at styringssystemene overser viktige sider ved et mer komplekst arbeid, noe som kan oppleves urettferdig. I hvilken grad lederne oppfattes som rettferdige er viktig for velvære, trivsel og helse (Kivimäki, Ferrie, Brunner, & et al., 2005). Høy grad av rettferdighet i hvordan lederne behandler de ansatte, har blitt relatert til økt motivasjon og samarbeid fra de ansattes side, og redusert nivå av bekymring, negative følelser og sykdomsfravær (Kivimäki et al., 2005). Lite involvering kan føre til en rekke uheldige organisatoriske konsekvenser (Enehaug, 2018), blant annet nedsatt innovasjons- og lærings-evne, og uetiske handlinger (De Bruijn, 2007) Styringssystemene oppleves mindre urettferdige når ansatte har medvirket i utformingen av måleindikatorene, eller hva som skal måles. (De Bruijn, 2007; Wathne, 2015).

En metaanalyse av ansattes medvirkning viser at den har en sterk positiv innflytelse på ansattes følelser for virksomheten, og at ansattes medvirkning i vid forstand generelt fører til høyere grad av fornøydhet med organisasjonens prosesser og beslutninger, samt høyere lojalitet (commitment) til organisasjonen (Durant, Kramer, Perry, Mesch, & Paarlberg, 2006:508). Det er også påvist sammenhenger mellom medvirkning, organisasjonslæring og økt produktivitet (Enehaug, 2017). Bred involvering kan gi eierskap til styringen, mens manglende involvering kan bidra til at det utvikler seg en kløft mellom ledere og andre ansatte (Lipsky, 2010; Reusslanni, 1993; Wathne, 2015). Ledelsesforskning har også vist at jo mer tillitsbaserte relasjoner medarbeidere opplever å ha til sin leder, jo færre symptomer har de på sinne, angst, depresjon, frustrasjon og frykt, og de opplever færre mentale helseproblemer og stress (Montano, Reeske, Franke, & Hüffmeier, 2017). Med andre ord indikerer forskning at lite medbestemmelse og medvirkning kan føre til lavere mestring, dårligere arbeidsmiljø, dårligere vilkår for læring og konflikter på arbeidsplassen, og motsatt: at medbestemmelse og medvirkning kan føre til økt mestring, læring og bedre arbeidsmiljø (Enehaug, 2017; 2018).

I denne analysen undersøker vi også sammenhengen mellom forekomsten av konflikt og ledelses- og styringsformer<sup>3</sup>.

Resultatene for konflikthypighet viser at:

- Standardisering og kontroll og lojalitet og lydighet øker sannsynligheten for å oppleve konflikt
- Medbestemmelse og medvirkning gjør det mindre sannsynlig å oppleve konflikt.

Våre videre analyser bekrefter at tendensen for den sammenslåtte konfliktindeksen, som punktene over er basert på, også gjenfinnes for hvert enkelt av de ulike konfliktparene som utgjør indeksen. Det vil si at *standardisering og kontroll & lojalitet og lydighet* gir hyppigere konflikter, mens en styringsform dominert av *medvirkning* gir sjeldnere konflikter. Når det gjelder *medbestemmelse*, er bildet noe annerledes: her er det sjeldnere konflikter (1) mellom kollegaer, (2) mellom toppledelse og mellomledelse og (3) mellom ulike avdelinger. Medbestemmelse reduserer *ikke* konfliktforekomsten mellom (1) nærmeste leder og ansatte, (2) mellom ledere og tillitsvalgte, (3) mellom ledere og verneombud eller (4) mellom fagforeninger og HR. En forklaring på dette kan være at medbestemmelse gir ansatte og deres representanter deltakelse i beslutningsprosesser og dermed mer innsyn i intensjoner og planer på arbeidsplassene. Det gir bedre mulighet for å vurdere virkningen av dem for ansatte. Dermed øker muligheten for interessemotsetninger og uenighet. Samtidig kan medbestemmelse være en mekanisme som håndterer uenighet og motsetninger, som dermed kan hindre konfliktutvikling.

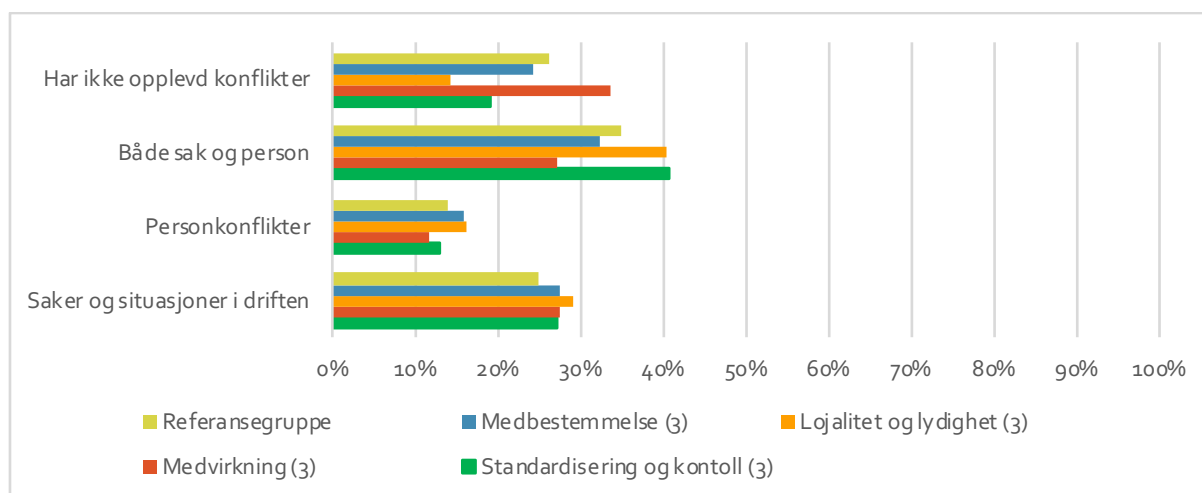
## 2.2 Hva konfliktene handler om

Med bakgrunn i data fra Medbestemmelsesbarometeret 2017 har vi også sett nærmere på hvilke typer av konflikter som oppstår på arbeidsplassen, og om det er noen sammenheng med ledelsesform.

Variabelen "konflikttema" har fire utfall, at arbeidstakeren har opplevd konflikter som har handlet om a) saker og situasjoner i driften, b) personkonflikter, c) både sak og person og d) har ikke opplevd konflikter. I analysen blir ett av disse utfallene definert som sammenligningsgruppen, her er det utfall d) har ikke opplevd konflikter. Vi undersøker om sannsynligheten for å oppleve noen av de tre andre konflikttypene a)-c) er høyere eller lavere blant arbeidstakere som opplever at de fire ledelsesformene er til stede i deres virksomhet, sammenlignet med de som ikke har oppgitt noen av disse ledelsesformene.

---

<sup>3</sup> Spørsmålene er stilt som følger: "Hvor ofte opplever du konflikter: (a) Mellom kollegaer, (b) Mellom nærmeste leder og ansatte, (c) Mellom ledere og tillitsvalgte, (d) Mellom ledere og verneombud, (e) Mellom fagforening og HR, (f) Mellom toppledelse og mellomledere og (g) Mellom ulike avdelinger. Svarene er gitt på en skala fra 5 "Daglig" 4 "Ukentlig" 3 "Månedlig" 2 "Noen ganger i året" og 1 "Sjeldnere".



Figur 3 Styringsformer og konfliktema, overordnet

#### Sannsynligheten for ikke å ha opplevd konflikter er:

- Høyest blant arbeidstakere som opplever medvirkning, fulgt av medbestemmelse og standardisering og kontroll.
- Lavest blant arbeidstakere som opplever lojalitet og lydighet som ledelses- og styringsform.

Dette passer med de teoretiske definisjonene. Med høy grad av standardisering og kontroll blir relasjonene mellom aktørene redusert og mindre viktige for utførelsen av oppgaver. Kommunikasjon mellom ledere og ansatte blir mindre nødvendige og dette reduserer situasjoner og forhold som kan føre til uenigheter og konflikt. Dessuten vil standardene i seg selv, om de er detaljert nok, gi faste svar på problemer som måtte oppstå.

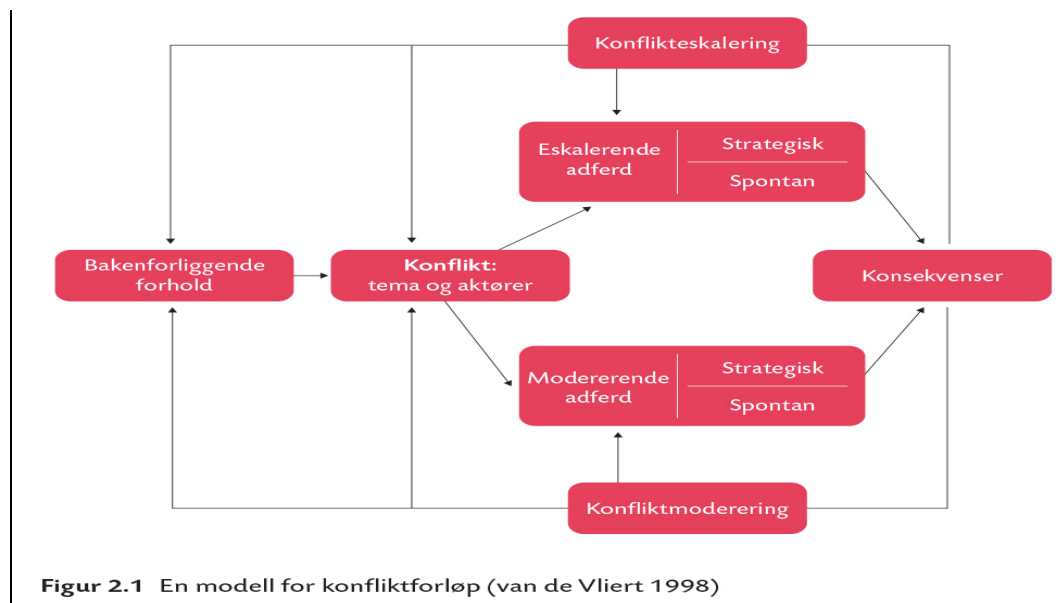
Med lojalitet og lydighet er det toppledelsen som har definisjonsmakt og avgjørelsesmyndighet. Ansatte forutsettes å slutte opp om toppledelsen. Når ansatte ikke har noe stort rom for å øve innflytelse kan uenighet og motforestillinger likevel oppstå og lettere føre til konflikt. Dette har vi også sett i kvalitative studier (Nordrik, Falkum, & Ingelsrud, 2017).

Medbestemmelse og medvirkning er ledelses- og styringsformer som forutsetter autonomi i arbeidet, åpen dialog og samarbeid mellom ansatte og ledelse. Dette forebygger konflikt hvis motforestillinger og innvendinger slippes fram og får påvirke avgjørelser og løsninger på problemene. Hovedavtalene mellom arbeidstaker- og arbeidsgiverorganisasjoner har til hensikt både å forebygge og håndtere konflikt mellom partene. Der tillitsvalgte representerer medlemmer i konfliktsituasjoner kan det bidra til å holde konflikten «kald». Den tillitsvalgte er ikke personlig berørt og kan holde en større distanse til selve konflikten. Vedkommende opptrer ikke emosjonelt, men profesjonelt i henhold til etablerte regler. I opphetede konflikter kan det bidra modererende og forhindre at konflikter eskalerer (Nordrik, 2018).

*Sannsynligheten for å ha opplevd konflikter som både handler om sak og person er:*

- den mest sannsynlige konfliktformen i tre av styrings- og ledelsesformene, men i virksomheter dominert av styringsformen *medvirkning* er denne konflikttypen noe mindre vanlig.

Fra annen forskning om konflikter har vi sett at uenighet om sak lett fører til personmotsetninger hvis de ikke løses på et tidlig stadium (Enehaug et al., 2016; Enehaug & Mamelund, 2018), Det er også slik at konflikter som ikke løses på et tidlig tidspunkt tenderer til å eskalere og kan få organisatoriske konsekvenser (Enehaug & Salomon, 2018 ). Figuren under, som er hentet fra boken *Varme konflikter i arbeidslivet. Organisatoriske perspektiver og håndteringsmetoder* illustrerer dette poenget.



**Figur 2.1** En modell for konfliktforløp (van de Vliert 1998)

*Figur 4 Konfliktforløpsmodell (hentet fra Heen & Salomon, 2018:32)*

*Sannsynligheten for å ha opplevd personkonflikter er:*

- den minst sannsynlige konfliktformen i alle styrings og ledelsesformene, unntatt lojalitet og lydighet der personkonflikter opptrer hyppigere enn i de andre styringsformene.
- mer sannsynlig under medbestemmelse som styrings- og ledelsesform

*Sannsynligheten for å ha opplevd konflikter rundt saker og situasjoner i driften er:*

- vanligst i virksomheter hvor arbeidstakerne opplever lojalitet og lydighet.
- lavest blant arbeidstakere som ikke har oppgitt ledelsesform.

Å justere analysen for sektor, bransje og individuelle kjennetegn endrer ikke resultatene som er vist over.

I tabellen under viser vi noe mer detaljert hvordan ulike konflikttema fordeler seg etter ledelses- og styringsform. Våre analyser viser at norske arbeidstakere oftest opplever konflikter

knyttet til ledelsens behandling av ansatte, likebehandling av ansatte og arbeidsforholdene. Konflikter knyttet til temaer som HR-avdelingen, personlige forhold mellom kollegaer og standardisering er minst vanlige.

Analysen viser nokså entydig at konflikthetsfrekvensen er høyest i virksomheter som styres etter prinsippene som kjennetegner lojalitet og lydighet, med to unntak: arbeidstid og arbeidsforhold, som oftere er konfliktema i virksomheter som styres etter prinsippene standardisering og kontroll. Den laveste rapporterte konflikthetsfrekvensen finner vi blant arbeidstakere som opplever en høy grad av medvirkning. Men, er fravær av konflikt alltid bra? Kan det tenkes at fraværet av konflikter, som dokumentert for den individualiserte ledelses- og styringsformen medvirkning forhindrer at viktige forhold tas tak i, at konfliktenes personlige?

Tabell 2 Konfliktema, forekomst av konflikter og potensielle forklaringer

Konflikttema <sup>4</sup>	Forekommer oftest når ledelses- og styringsformer er:	Forekommer sjeldnest når ledelses- og styringsformer er:	Potensiell forklaring
Personlige forhold mellom kollegaer	Lojalitet og lydighet Standardisering og kontroll	Medbestemmelse Medvirkning	Lojalitet og lydighet bygger på en antakelse om at konkurranse mellom medarbeidere bidrar til å heve prestasjonsnivået. Prestasjonsmålinger av hver enkelt ansatt og intern offentliggjøring av resultatene kan fremme konkurranse
Prestasjoner og resultater	Lojalitet og lydighet Standardisering og kontroll	Medbestemmelse Medvirkning	Målstyring og prestasjonsmåling på individnivå, eksempelvis under konsepter som Lean og New Public Management, er mer vanlig i de to styrings- og ledelsesmodellene standardisering og kontroll og lojalitet og lydighet
Tolkning av lov og avtaleverk	Standardisering og kontroll Lojalitet og lydighet	Medvirkning	En manglende omforent tolkning av lov- og avtaleverket kan forklare hvorfor det oftest er konflikter om dette i standardisering og kontroll og lojalitet og lydighet. Fravær av en omforent forståelse kan øke sannsynligheten for at virksomhetsinterne standarder får forrang
Strategiske valg	Standardisering og kontroll Lojalitet og lydighet	Medvirkning Medbestemmelse	Dersom opplevelsen av innflytelse er lav blant arbeidstakerne, kan dette øke konfliktnivået. Dersom det er etablert kanaler for innflytelse kan dette bidra til å dempe konfliktnivået
Ledelsens behandling av ansatte	Lojalitet og lydighet Standardisering og kontroll	Medvirkning Medbestemmelse	I systemer basert på medvirkning og medbestemmelse er dialogen mellom ledelsen og de ansatte viktigere enn i de andre styringssystemene. Det er også

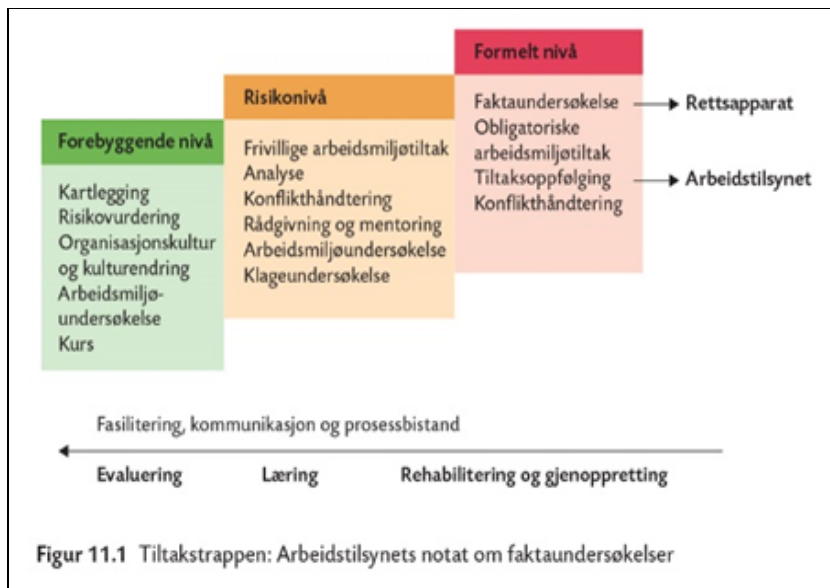
<sup>4</sup> Temaene HR-avdelingen, Lønn og belønning samt Standardisering er sjeldne konfliktema i virksomhetene, og er derfor utelatt fra denne oversikten selv om kategoriene inngikk i de opprinnelige analysene

			mer sannsynlig at dialogen skjer i tråd med bestemmelsene i lov- og avtaleverket
<b>Likebehandling av ansatte</b>	Lojalitet og lydighet Standardisering og kontroll	Medvirkning Medbestemmelse	Lov og avtalesystemet bygger på bestemmelser det er enighet om og er tuftet på normen om likebehandling. Det kan forklare hvorfor det sjeldnere blir konflikter om likebehandling i styringsformer dominert av medvirkning og medbestemmelse
<b>Arbeidstid</b>	Lojalitet og lydighet Standardisering og kontroll Medbestemmelse	Medvirkning	Arbeidstid er gjenstand for diskusjon i mange sektorer og bransjer (f.eks lærere og leger). Selv i grupper med sterk avtaleregulering er konfliktnivået høyt.
<b>Arbeidsforholdene</b>	Standardisering og kontroll Lojalitet og lydighet	Medbestemmelse Medvirkning	Det er langt mindre rom for dialog knyttet til arbeidsforhold i systemer der standardene er satt.
<b>Kontroll og måling av resultater</b>	Lojalitet og lydighet Standardisering og kontroll	Medbestemmelse Medvirkning	Målekriterier er ofte ikke fremkommet gjennom dialog i systemer dominert av lojalitet, lydighet, standardisering og kontroll. Målekriterier det kan være uenighet om styrer arbeidsutøvelsen og har potensielt stor betydning for karriere- og lønnsutvikling. Her ligger et viktig grunnlag for uenighet og konflikt

I neste avsnitt skal vi se nærmere på hvordan konfliktene håndteres.

### 2.3 Håndtering av konflikt

Som arbeidsgiver har man gjennom Arbeidsmiljøloven ansvaret for å sikre at ansatte har «et fullt forsvarlig arbeidsmiljø». Det finnes ulike måter å kartlegge og utvikle et arbeidsmiljø og i henhold til Arbeidstilsynets arbeidsmiljømodell, skal bestemte krav til systematisk arbeidsmiljøarbeid følges. Et sentralt krav er at det skal skje i samarbeid med de ansatte og deres representanter. Mens noen arbeidsmiljøtiltak kan virke forebyggende på konflikter, er det andre som kan iverksettes når konflikter har oppstått. I tiltakstrappen, som vises i figuren under, gis en oversikt over ulike former for tiltak som kan iverksettes på forebyggende nivå, risikonivå og formelt nivå. Det er her viktig å være klar over de ulike tiltakene bør forankres i arbeidsmiljøutvalg eller andre partssammensatte organ for sikring av konfliktpartenes interesser (Nordrik 2018).



Figur 5 Tiltakstrappen (hentet fra Nordrik, 2018:215)

I den ferske boken *Varme konflikter i arbeidslivet. Organisatoriske perspektiver og håndteringsmetoder* (Heen og Salomon (red.) 2018) vises det til at måten man tenker om konflikter kan få konsekvenser for måten de blir håndtert på, at det er forskjell på å mene at konflikter skal løses og at de skal håndteres i et arbeidsorganisasjonsperspektiv. Å ta utgangspunkt i at konflikter kan håndteres, men ikke nødvendigvis løses, bidrar til å sikre et helhetlig fokus på både bakgrunn og årsaker til at konflikter oppstår, samt at det gjør at de organisatoriske perspektivene blir viktigere.

Selv om man neppe kan hevde at det finnes universalløsninger på hvordan en hvilken som helst form for konflikt skal håndteres, kan man like fullt hevde at det å ha fokus på konflikthåndtering i et arbeidsorganisasjonsperspektiv handler om hvordan man kan moderere og leve med uenigheter og emosjonelle spenninger på arbeidsplassen uten at det går ut over helsen eller arbeidsevnen, å reparere skadede arbeidsmiljøer og skape et som er godt nok (idealer ikke alltid mulig). Samtidig gjør konflikthåndtering det mulig å skape betingelser for arbeidet som bidrar til å forebygge nye konflikter, og/eller å forhindre at konflikter som oppstår eskaleres. Dersom konflikthåndtering ses i et utelukkende juridisk perspektiv vil fokus i konflikthåndteringsprosessen være et annet sted. Konflikthåndtering i et rent juridisk perspektiv kan gi økt fokus på skyldplassering og økt press på absolutte konklusjoner. I noen typer konflikthåndtering psykologiseres konflikten ved at søkelyset settes på enkeltpersoner. Dette gjør det vanskeligere å få oversikten over helheten (blir borte i detaljene). De arbeidsorganisasjonsperspektivene som ofte danner bakteppe for konflikter og konflikteskalering, står dermed i fare for å komme helt i bakgrunnen. På den måten kan man hevde at man øker sannsynligheten for å individualisere systemproblemer og hindre utvikling og læring på organisasjonsnivå.

I Medbestemmelsesbarometeret stilte vi spørsmålet *Hvordan håndterer dere konflikter?* Respondentene skulle ved hjelp av en rekke svaralternativer ta stilling til ulike påstander om konflikthåndtering, og svarskalaen gikk fra *"Stemmer svært dårlig"* til *"Stemmer svært godt"*, alt etter hvor passende konfliktløsningsalternativet er. Vi undersøkte 9 ulike måter å håndtere konflikter på. Det viste seg at disse kan ses i sammenheng med den dominerende styrings- og ledelsesformen på arbeidsplassen, slik oversikten under viser.

### **1. Vi dysser dem ned og later som ingenting:**

---

*Mest vanlig under standardisering og kontroll & lojalitet og lydighet*

---

### **2. Vi bruker eksterne konsulenter for å løse dem:**

---

*Det er uvanlig å bruke eksterne konsulenter til konfliktløsning, men de brukes oftere under standardisering og kontroll enn under medbestemmelse og medvirkning*

---

### **3. De diskuteres direkte mellom de involverte**

---

*Mest utbredt under medvirkning og medbestemmelse, minst under standardisering og kontroll*

---

### **4. Alvorlige konflikter tas opp i AMU eller andre samarbeidsorgan**

---

*Vanligere blant ansatte som opplever medvirkning.*

*Det er ingen signifikant sammenheng med de andre tre styrings- og ledelsesformene.*

---

### **5. Ledelsen bestemmer hvordan de løses**

---

*Denne konflikthåndteringsformen er en beskrivelse som arbeidstakerne kjenner seg godt igjen i.*

*Mest vanlig under standardisering og kontroll & lojalitet og lydighet*

*Minst vanlig under medbestemmelse og medvirkning.*

---

### **6. Ledelsen er opptatt av hvem som har skylda**

---

*Denne konflikthåndteringsformen er en beskrivelse som arbeidstakerne kjenner seg godt igjen i.*

*Mest vanlig under standardisering og kontroll & lojalitet og lydighet*

*Minst vanlig under medbestemmelse og medvirkning.*

---

### **7. Ledelsen er mer opptatt av årsaken til konflikt, enn hvem som er involvert**

---

Ledelsen er bedre til å fokusere på årsaken til konflikt i virksomheter hvor de ansatte oppgir medvirkning og medbestemmelse som dominerende styringsformer.



Ledelsen fokuserer i mindre grad på årsaken til konflikter i virksomheter som ledes i tråd med lojalitet og lydighet.

Det er ingen signifikant sammenheng med standardisering og kontroll.

---

#### **8. De fleste konflikter løses raskt**

---

Rask konfliktløsning er mest vanlig blant ansatte som oppgir medvirkning og medbestemmelse som dominerende ledelses- og styringsformer.

Konflikter oppleves å være mer seiglivet i virksomheter som har standardisering og kontroll og lojalitet og lydighet som sine hovedformer for styring og ledelse.

---

#### **9. Vi har konflikter som har vart svært lenge**

---

De fleste arbeidstakere i Medbestemmelsesbarometeret kjenner seg igjen i denne påstanden

Langvarige konflikter er mer vanlig under standardisering og kontroll & lojalitet og lydighet og mindre vanlig i de to andre styrings- og ledelsesformene

---

### **2.4 Avsluttende bemerkning**

Oppsummert viser våre analyser at det er færre konflikter i styringssystem som domineres av *medvirkning og medbestemmelse*. Konfliktenes løses raskere og blir sjeldnere til et spørsmål om hvem som har skylden for at de oppsto. Konfliktenes løses også oftere i dialog med dem som er direkte involvert og uten eksterne hjelpere.

### 3. Integritet og styringsformer

Arbeidsmiljølovens § 4-3, første ledd stiller krav til at «arbeidet skal legges til rette slik at arbeidstakernes *integritet og verdighet* ivaretas»<sup>5</sup>. I en kommentar til Arbeidsmiljølovens integritetsbestemmelse påpekes det at «*bestemmelsen skal ha en vid betydning. Den dekker alle former for krenkelser og kan være av stor betydning i dagens moderne og mangfoldige arbeidsliv* . Med dette som bakteppe skal vi i det følgende komme nærmere inn på hvordan integritet kan forstås som begrepsmessig og teoretisk konstruksjon, og hvordan integritet er undersøkt konkret i Medbestemmelsesbarometeret. Til slutt i dette kapitlet kommer vi tilbake til Arbeidsmiljølovens integritetsforståelse.

#### 3.1 Integritet som begrep

I forskningslitteraturen om organisatorisk atferd og HR har integritet som fenomen og begrep vært viet stor oppmerksomhet. Integritet er gjerne sett som en faktor som kan forklare hvordan arbeidstakere opptrer på jobben og hvorfor de eventuelt ikke viser ønsket atferd. Integritet er også sett i sammenheng med muligheter for å oppnå tillit i organisasjoner (Becker, 1998), og med helse, kontroll, motivasjon, velvære, personlig utvikling og integrasjon på arbeidsplassen (Schabracq, 2003).

Thomassen (2013) ser integritet som *et arbeidslivsfenomen* og undersøker hvilken type «helhetlig menneskelig fungering» integritet viser til. I intervjuer med arbeidstakere spør han hva som skaper og utfordrer integritet, eventuelt integritetsbrist, og han knytter svarene til relevante organisatoriske forhold. I den sammenhengen drøfter han også arbeidsmiljølovens integritetsbegrep og hvorvidt det er egnet for å komme i inngrep med organisatoriske og strukturelle forhold som betinger integritet. Det skilles mellom et «*værensbasert og et gjørenbasert integritetsbegrep*» (ibid.).

Integritet er som nevnt ofte betraktet som et psykologisk og intra-individuelt fenomen, eller noe som utspiller seg i den enkelte. Oppmerksomheten har vært rettet mot det som kan kalles *opplevelsesdimensjonene* ved arbeidet, hvor integritet kan bevares prinsipielt uavhengig av arbeidsorganisasjonens betingelser. Det vil si at integritet først og fremst forstås som en psykologisk tilstand man *er i*. Det å «være i integritet» kan beskrives som en psykologisk tilstand av likevekt der individet fungerer helhetlig, kognitivt og moralsk, og uten å oppleve negativt stress;

---

*(...) when integrity prevails we are free of stress complaints. (...) Acting in integrity means also that we are willing to do what we are doing, and, also,*

---

<sup>5</sup> Bakgrunnen for bestemmelsen var å hindre at arbeidsgiver kunne kreve at kvinnelige servitører måtte utføre sitt arbeid toppløst. I 1994 ble bestemmelsen tatt direkte inn i loven under behandling i Stortinget, etter påtrykk fra Hotell- og Restaurantarbeiderforbundet. I sin begrunnelse ga komiteen uttrykk for at bestemmelsen skulle gjelde all ervervsvirksomhet – «*toppløse barer var bare et eksempel*» (Pettersen og Johansen, 2010: 74).

*that this does not go against our convictions and values (Schabracq,  
2003:14-15)*

---

Så lenge arbeidstakeren opplever subjektiv mening i og gjennom arbeidet beholdes integriteten. Når mennesker opplever at det er samsvar mellom egne normsett og muligheten til å realisere disse, vil de antakelig oppleve å være i harmoni.

*Integritetskrenkelse* oppstår når individet opplever press om å måtte opptre på andre måter enn det egne verdier og normer, herunder faglige krav og ambisjoner, tilsier. Denne formen for avvik i arbeidet har vært adressert på flere måter innenfor forskningslitteraturen. Uten å anvende integritetsbegrepet direkte har for eksempel forskning innenfor sykepleie/helsefag vært særlig opptatt av hvordan avvik fra profesjonelle standarder i arbeidet skaper psykologiske utfordringer. Taylor og Bentley (I: Thomassen, 2013) har brukt begrepet «*profesjonell dissonans*<sup>6</sup>» i beskrivelsen av den psykologiske opplevelsen av avvik mellom profesjonelle normer og praksis.

Begrepet «*moralsk stress*» har også vært brukt, og viser til det stresset som oppstår når man må opptre i strid med sin moralske overbevisning. Glasberg (I: Thomassen, 2013) har anvendt begrepet «*samvittighetsstress*» og finner sammenhenger mellom avvik fra profesjonelle standarder og utbrenthet. Det finnes to måter å løse samvittighetsstress på. En strategi er å si fra om det en er misfornøyd med; det å «ta ut» frustrasjoner gjennom å si fra om det en er misfornøyd med (Hirschman I: Thomassen, 2013). Arbeidstakere demonstrerer da for seg selv og andre motstand mot det vedkommende opplever som dårlig arbeid. Den andre strategien er mer indirekte og skjer ved å redusere profesjonelle krav og ambisjoner. Integriteten bevares ved at gapet mellom egenforventning og realiteter reduseres.

Tiltak rettet direkte mot individets subjektive opplevelse av dissonans kan være relevante for å komme i inngrep med integritet som værenfenomen, påpeker Thomassen (2013:186). Felles for disse tiltakene er at den enkelte arbeidstaker eller gruppe blir mer oppmerksomme på de positive og konstruktive opplevelsene de har i og gjennom arbeidet. Denne type individrettede tiltak er uttrykk for en forestilling om at: «*de ytre forholdene får vi ikke gjort noe med, men deg selv kan du endre*» (Madsen, 2015:82). Slike harmoniserende virkemidler kan resultere i at arbeidstakere blir mer tilfredse og integrerte, selv om et dårlig håndverk må gjøres. Alternativt, hevder Madsen, kan «*gjørensintegritet*», bidra til en mer konstruktiv problematisering av det faglige arbeidets vilkår. Fokus vil i tilfelle flyttes til forutsetningene for det arbeidet som gjøres.

---

<sup>6</sup> *To elementer (tanker eller handlinger) er dissonante hvis ikke den ene følges av den andre. Leon Festinger formulerte i 1957 uttrykket kognitiv dissonans som at man føler ubehag ved å utføre handlinger som strider mot ens holdninger (Kaufmann & Kaufmann, 1996:235)*

### 3.1.1 Gjørenbasert integritet

*Gjørenbasert integritet*, tar utgangspunkt i at integritet oppstår gjennom handling. Opprettholdelse av integritet handler i dette perspektivet om å gjøre det faglige arbeidet i samsvar med håndverkstradisjonene/profesjonelle kriterier. Av det følger at krenkelse av integritet ikke skjer som et misforhold mellom psykologiske forventninger om profesjonalitet og realiteter, men som et misforhold mellom internaliserte håndverksmessige krav og organisatoriske rammer som begrenser håndverket. Som politibetjent, lege, eller elektriker blir man som yrkesutøver opplært i faglige standarder som utløser bestemte handlinger. En lege skal sikre umiddelbar behandling av høy kvalitet for dem som trenger det mest, og mener seg forhindret i dette når halvparten av tiden går med til rapportering. Mange politiansatte mener det generelle publikumsnære arbeidet utgjør «kjerneoppgavene» i politiarbeidet og i praksis fungerer som en sentral anerkjennelseskilde, samtidig som tre av fire politiansatte hevder at mange av politiets hjelpeoppgaver overfor publikum ikke blir verdsatt i organisasjonen (Wathne, 2015). Den indre motivasjonen eller motivasjonen til å hjelpe andre kan endres og bli en kilde til frustrasjon hvis arbeidssituasjonen ikke gjør det mulig å hjelpe (Andersen & Perdersen, 2014:68). Politiets hjelpeoppgaver blir på denne måten til dels blir gjort til et personlig anliggende for den enkelte politiansatte, noe som kan ses som uttrykk for at kollegial profesjonell styring minker, mens det individuelle profesjonelle ansvaret øker (Svensson & Karlsson, 2010:273).

### 3.2 Profesjonalisering, avprofesjonalisering og integritet

Ulike historiske epoker har vært dominert av ulike styrings- og ledelsesmodeller som kan gi ulike betingelser for gjørenbasert integritet. Etter andre verdenskrig, frem til 1970-årene, var norsk arbeidsliv preget av demokratisering, og en velferdsstatsutvikling hvor fagstyrene hadde en sentral rolle (Thomassen, 2013). Med fagstyrene fikk man samtidig betydningsfulle fagfolk inn i sentrale posisjoner i statsforvaltningen (Byrkjeflot, 1997). De klassiske profesjonene, som leger, advokater, sykepleiere, prester og lærere fikk statlig autorisasjon, og dermed monopol til sine respektive yrker. Andre kunne ikke utøve dem. Staten satte dermed krav om faglig standard og faglig integritet i de offentlige tjenestene profesjonene utøvde. Parallelt var det stor tillit til velferdsorganisasjoner og profesjonsaktørene, og man kan med Thomassen (2013) hevde at det var en slags «gullalder» for profesjonell fagkunnskap og fagpersoner. Betingelsene lå med andre ord til rette for gjørenbasert integritet.

Velferdsforvaltningens vekst og differensiering resulterte på 1980-tallet i økt behov for samordning. Svaret på utfordringene ble i stor grad funnet i det økonomisk-administrative fagområdet som på samme tid ekspanderte i Norge. Samtidig vokste det frem en konsulentbransje som i perioden 1980-1990 ble fordoblet både i antall selskaper, omsetning og ansatte. Dette komplekset av konsulentvirksomheter, utdanningsinstitusjoner og videreutdanningsentra bygger på ideen om nødvendigheten av profesjonelt lederskap og økonomisk styring for å lede

velferdsstaten. Det påpekes også at flertallet av disse institusjonene har amerikanske forbilder. De fleste oppskrifter på suksess innenfor ledelsesfeltet hevdes å ha kommet til Norge via USA (Byrkjeflot, 1997).

Utover 1980 og 1990-tallet utfordret de amerikanskinspirerte organisasjons- og ledelsesmodellene kunnskapsregimene i norsk arbeidsliv. I offentlige og private virksomheter besitter stadig flere siviløkonomer høyere lederstillinger (Byrkjeflot, 1997; Trygstad & Hippe, 2012) og med det utfordrer det bedriftsøkonomiske kunnskapsgrunnlaget de fagprofesjonelle kunnskapsgrunnlagene og logikkene. Strukturendringene som fulgte kan sies å ha vært inspirert av nyliberale organiseringsideer. *Corporate Governance* satte eierinteresser i førersetet i privat sektor og endret ledelsens posisjon og innflytelse i private selskap (Falkum & Drange, 2018). *New Public Management* (NPM) ble sekkebetegnelse på den «nye offentlige ledelse og organisering». En viktig strukturendring fulgte på slutten av 1990-tallet og begynnelsen av det 21. århundret. Mange offentlige tjenester ble privatisert og markedsstyrt, for eksempel Televerket, Statoil, Posten og jernbanen. En del offentlig virksomheter ble organisert i konsernstrukturer, så som sykehusene og NAV (ibid.). NPM viser til en omorganisering av offentlig sektor som har muliggjort en større bruk av de styrings- og ledelsesmodellene som også benyttes i privat sektor, med særlig vektlegging av mål- og resultatstyring. NPM og målstyringsregimene har, om ikke erstattet, så i alle fall svekket de fagprofesjonelle kunnskapsregimene, noe som har medført en særegen konflikt mellom fag og styringsverk. Målstyring har også bidratt til at arbeidstakere i større grad enn tidligere må innrette seg etter en administrativ-byråkratisk logikk fremfor egne fagprofesjonelle logikker:

---

*I et generelt historisk perspektiv, kan dette formuleres som at tillitsforholdet mellom velferdsorganisasjonene og politikken, til dels er snudd på hodet. Innenfor kunnskapsstatsregimet og den profesjonelle autonomiens gullalder, baserte tilliten seg på at politikere hadde ubegrenset tillit til de profesjonelle. Innenfor det som kan kalles målstyringsregimet, forutsettes det at tilliten går motsatt vei. Velferdsorganisasjonene og de profesjonelle må stole på politikerne, og at de styringsmodellene som politikerne har valgt som mal for utformingen av velferd, er i stand til å levere kvalitet i velferdstjenestene (Thomassen, 2013: 44).*

---

Solbrekke og Englund (2011) viser hvordan rammene for og forståelsen av profesjonelt ansvar/ansvarlighet varierer med ulike styrings- og ledelsesmodellers logikk. «Profesjonelt fagansvar» («professional responsibility») knyttes til tidligere kunnskapsregimer, mens «profesjonell etterrettelighet» («professional accountability») er et sentralt begrep i NPM. Umiddelbart synes begrepene like, men forfatterne redegjør for innholdsmessige forskjeller som resulterer i svært ulik praksis.

I tidligere kunnskapsregimer påvirket fagutøvere i stor grad omgivelsene ved selv å påta seg profesjonelt fagansvar (responsibility) i henhold til den (profesjons-/håndverks-) faglige forpliktelsen og samfunnsoppdraget. Profesjons-/fagutøverne ble vist høy tiltro og gitt stort handlingsrom for profesjonelt skjønn når beslutninger ble fattet om hva som er «best» for klienten og for samfunnet. Under målstyringsregimer erstattes denne tiltroen av profesjonell «accountability»/etterrettelighet». Med mål- og resultatstyringssystem flyttes fokus på profesjons-/fagutøverens rettslige, økonomiske og organisatoriske plikt til å svare for ens profesjonelle handlinger, overfor klienter eller samfunnet. Den profesjonelle utøverens handlinger kontrolleres og evalueres i henhold til forhåndsdefinerte mål, noe som gjør at praksis orienteres mot kontroll snarere enn tillit. «Gode tjenester» sikres gjennom mål og målinger i stedet for profesjonelt skjønn. Forfatterne oppsummerer de ulike logikkene i følgende tabell:

Tabell 3 Typer logikk og implikasjoner som følger av «professional responsibility» og «professional accountability»

«Professional responsibility»	«Professional accountability»
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Basert på et faglig mandat</li> <li>○ «Omforent vurdering»</li> <li>○ Tillit</li> <li>○ Moralsk rasjonale</li> <li>○ Intern evaluering</li> <li>○ Forhandlede standarder</li> <li>○ Implisitt språk</li> <li>○ Innrammet av profesjoner/fag</li> <li>○ Relativ autonomi og personlig ansvarlig</li> <li>○ Proaktiv</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Definert av eiere/myndighet</li> <li>○ Standardisert gjennom kontrakt</li> <li>○ Kontroll</li> <li>○ Økonomisk/rettslig rasjonale</li> <li>○ Ekstern revisjon</li> <li>○ Forhåndsbestemte indikatorer</li> <li>○ Åpent språk</li> <li>○ Innrammet av politiske mål (offentlig sektor) i overensstemmelse med arbeidsgivers/politikers beslutninger</li> <li>○ Reaktiv</li> </ul>

Solbrekke og Englund (2011) mener det er en tendens til at «ansvarlighet», i betydning «accounting» eller det økonomisk revisjonsorienterte målbare, prioriteres over «fagansvar», og hevder at det skaper en spesiell type utfordring for profesjons-/fagutøvere. Spørsmålet er om, og i tilfelle i hvilken grad de standardiserte forpliktelses- og regnskapsregimene hindrer og hemmer den profesjonelle ansvarligheten, ikke bare overfor den profesjonelle kunnskapen, men også i behandlingen av og leveringen til den enkelte kunde og bruker. I så fall vil den standardiserte revisjonsorienteringen skape et regime for forvaltning av oppleste og vedtatte sannheter, altså kunnskap i «stabilt sideleie».

Ved å diskutere forventninger til arbeidet som håndverksmessige forventninger og ikke som psykologiske forventninger, vil spørsmålet om integritet måtte fokusere på arbeidets grunnleggende forutsetninger (Thomassen, 2013:187-188).

### 3.3 Kvalitet og faglig integritet

I årets Medbestemmelsesbarometer har vi testet hypotesen om sammenheng mellom gjørenbasert integritet og ulike styrings- og ledelsesformer. I den sammenhengen har vi operasjonalisert «gjørenbasert integritet» som samsvar mellom arbeidstakers opplevelse av håndverksmessige krav og organisatoriske rammer for håndverket, målt i en indeks for *faglig integritet*<sup>7</sup> og en for *kvalitet*<sup>8</sup>.

Vi har sett på samvariasjon mellom gjørenbasert integritet og våre fire forskjellige styringsformer. Resultatene viser store, signifikante forskjeller. Den jevne arbeidstaker oppgir å ha moderat til liten påvirkning på kvaliteten på eget arbeid, og kvaliteten på virksomhetens arbeid<sup>9</sup>. Å justere for sektor, bransje og individuelle kjennetegn endrer lite på resultatene.

*Analysen for faglig integritet viser at:*

- Ansatte i virksomheter som styres etter standardisering og kontroll og lojalitet og lydighet opplever oftere at de må gå på akkord med egen faglighet.
- Arbeidstakerne rapporterer om et høyere nivå av faglig integritet i virksomheter som er preget av medvirkning og medbestemmelse. Her er sammenhengene signifikant positive.

*Analysen for påvirkning på kvalitet viser at:*

- Resultatene viser at medbestemmelse og medvirkning er assosiert med et høyere nivå av innflytelse på kvalitet i arbeidet, kvalitetskrav og arbeidsmetoder.
- Lojalitet og lydighet er assosiert med et lavere nivå av innflytelse på kvalitet.
- Det er ingen signifikant sammenheng mellom standardisering og kontroll og grad av innflytelse på kvalitet i arbeidet.

Resultatene som viser at standardisering og kontroll og lojalitet og lydighet er assosiert med lavere faglig integritet er ikke overraskende. Standardisering og kontroll vil si at standarder, rutiner og faste prosedyrer skal bestemme hva vi gjør, hvordan, hvor og når. Jo mer standardisert arbeidet er jo mindre er rommet for faglig skjønn og autonomi for den enkelte. I tillegg

---

<sup>7</sup> **Faglig integritet** (Cronbach's alpha 0,68). Fordi spørsmålene om faglig integritet handler om mangel på faglig integritet, så har vi snudd svarskalaen slik at en lav skåre innebærer mindre faglig integritet og en høy skåre innebærer høy faglig integritet. (5"Helt uenig" 1"Helt enig")

Jeg må ofte levere arbeid som jeg ikke er faglig fornøyd med  
Jeg opplever ofte at jeg må senke mine standarder for faglig kvalitet  
Økonomiske argument veier ofte tyngre enn faglige argument

<sup>8</sup> **Kvalitet** (Cronbach's alpha 0,69). (1"Ingen" 5"Stor")

Hvor stor innflytelse vil du si at du har på disse områdene: *På kvaliteten i det jeg gjør*

Hvor stor innflytelse vil du si at du har på virksomhetens beslutninger om: *Krav til kvalitet*

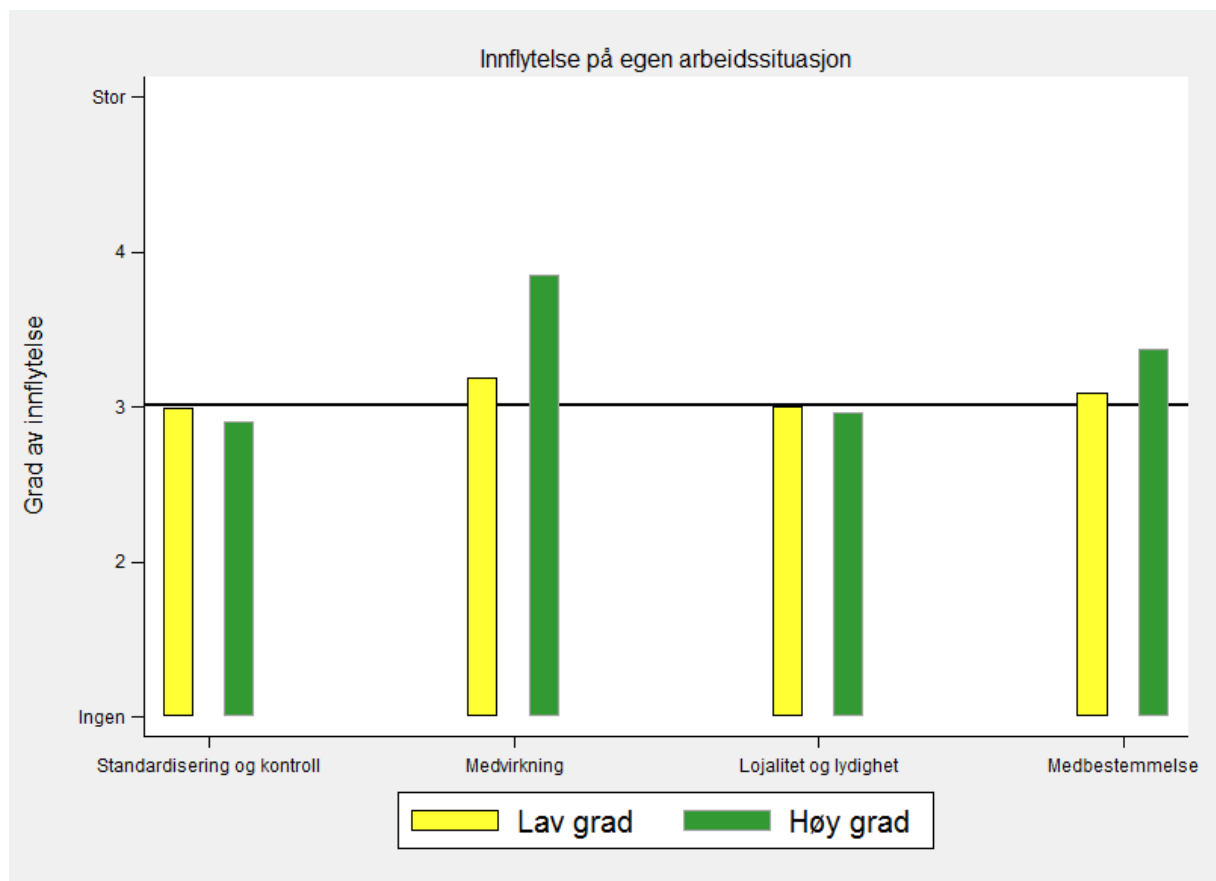
Hvor stor innflytelse vil du si at du har på virksomhetens beslutninger om: *Valg av arbeidsmetoder*

<sup>9</sup> Konstantleddet (gjennomsnittsskåren for de som har null på samtlige ledelses- og styringsformer), viser at gjennomsnittsverdien for vurderingen av faglig integritet er 3,057. Dette er ganske nært svaralternativ 3"Verken enig eller uenig". Det vil si at arbeidstakere flest tenderer til å være moderate i sin vurdering av hvorvidt de har for lite faglig integritet i arbeidet sitt. Derne er gjennomsnittsskåren på kvalitet 2,858. Denne skåren ligger mellom 2"Liten innflytelse" og 3"Verken stor eller liten innflytelse".

blir relasjonene mellom kolleger, ansatte og ledere mindre viktige når arbeidet er standardisert. Det er standardene som bestemmer hva som gjøres og behovet for ledelse reduseres. Samarbeidet mellom deltakerne i produksjonen vil, i prinsippet, også bestemmes av standardene.

Lojalitet og lydighet er en ledelsesform som legger stor vekt på toppledelsens modellmakt; det er deres verdier som ansatte skal akseptere og slutte opp om. Det er dette som definerer hvordan relasjonene skal preges av lojalitet til ledelsen og lydighet i gjennomføringen av arbeidet. Den enkelte får definert individuelle mål og blir målt på hvordan hun presterer i forhold til målene, altså sin egen gjøren. Her er det ledelsens verdier som kan utfordre den enkeltes integritet. Også her vil autonomien svekkes.

I figur 5 viser vi sammenhengene mellom de fire ledelses- og styringsformene og arbeidstakernes autonomi, definert som deres innflytelse på egen arbeidssituasjon.



Figur 6 Sammenheng mellom ledelses og styringsformer og innflytelse på egen arbeidssituasjon

Figur 5 viser at de som har en høy grad av medbestemmelse og/eller medvirkning har større innflytelse på arbeidsplassen (korrelasjon på 0,44 og 0,52) enn de som opplever en høy grad av standardisering og kontroll og/eller lojalitet og lydighet (korrelasjon på -0,24 og -0,32). Sagt på en annen måte: medbestemmelse, og i enda større grad medvirkning, vil styrke den faglige integriteten, mens standardisering og kontroll og lojalitet og lydighet vil svekke den.



### 3.4 Spiller sektor noen rolle for faglighet og kvalitet?

Opplevelsen av å måtte innskrenke egen faglighet og ha liten innvirkning på kvalitet i eget og virksomhetens arbeid er sterkest i statlig sektor. Innenfor statlig sektor viser analysen at det er ansatte i helseforetakene som i størst grad oppgir at de går på akkord med egen faglighet. Forskjellene mellom virksomhetsformene i statlig sektor er imidlertid ikke signifikante. Ansatte i privat sektor skårer signifikant lavere på faglighetsindeksen sammenlignet med ansatte i offentlig sektor. Det vil si at disse arbeidstakerne i minst grad opplever at de må levere arbeid av lavere faglig standard.

Ansatte i privat sektor og i fylkeskommunal/kommunal sektor opplever å ha større innflytelse på kvalitet i eget arbeid og kvalitet og arbeidsmetoder i virksomheten sammenlignet med ansatte i statlig sektor. Forskjellene mellom de to førstnevnte og statlige ansatte er signifikant. Innenfor statlig sektor er det ansatte i helseforetakene og i statlige aksjeselskaper som i minst grad oppgir å kunne påvirke kvalitet i arbeidet. Forskjellen mellom de ulike virksomhetsformene i staten er statistisk signifikant, og mønsteret fra analysene innledningsvis gjentar seg. Helseforetakene skårer signifikant lavere enn forsvar/politi og universitets- og høyskolesektoren som oppgir å ha større innflytelse på kvalitetsstandarder. Statsaksjeselskapene skårer lavere enn forsvar/politi og universitet, samt forvaltningsbedriftene.

### 3.5 Arbeidsmiljølovens integritetsforståelse

Yrkesutøveres motpart vil i større grad bli ansvarliggjort om det tas utgangspunkt i et gjørenbasert integritetsbegrep, hevder Thomassen (2013: 188). Da må ledelse og eiere, og ansvarlige politikere i velferdsorganisasjonene, måtte klargjøre hvorfor og hvordan ulike organisasjonsformer understøtter produksjonen. Så kan det stilles spørsmål om hvorvidt lovens begrep evner å komme i inngrep med integritet som gjørenfenomen?

Arbeidsmiljølovens § 4-3 (1) stiller krav til det psykososiale arbeidsmiljøet<sup>10</sup>. Det har som nevnt ikke et presist regelinnhold, men er ment å ha et generelt og bredt virkefelt med henhold til fenomener som omfattes, og lovforarbeider og faglitteratur legger vekt på at det innebærer krav om respekt for arbeidstakeres egenverd. Haavind<sup>11</sup> argumenterer for at faglig integritet også bør omfattes av arbeidsmiljølovens bestemmelse. Vi gjengir under kort noen av hans resonnementer.

Hvordan faglig integritet innfortolkes vil ha stor praktisk betydning for arbeidslivet. Forstått som gjørenbasert integritet vil det kunne gi en sterkere legitimitet til at ansatte setter fokus på kvalitetsmangler i produksjon av varer og tjenester. Ikke sjelden vil ansatte se andre eller oppleve seg selv «tvunget» med i en type produksjon som ikke holder faglig minstemål med

---

<sup>10</sup> <http://www.juristkontakt.no/i/2015/6/juko-2015-06-d-911>

<sup>11</sup> <http://www.juristkontakt.no/i/2015/6/juko-2015-06-d-911>

hensyn til mangler ved sluttleveranser av varer og tjenester – eller uheldige sidevirkninger av produksjon.

Gjørenbasert integritet må forstås som noe annet enn typiske varslersituasjoner, som reguleres av arbeidsmiljølovens § 2-4. En ting er å varsle om kritikkverdige forhold, noe annet er at ansatte ikke «kommer til orde» i virksomheter for å påpeke mulige kvalitetsmangler eller bidra til kvalitetsheving: Dersom de ansatte opplever seg som medansvarlige for eventuelle kvalitetsmangler kan dette være problematisk og kan innebære brudd på § 4-3 (1). Det gjelder også om ansatte hindres fra å belyse og drøfte kvalitetsmanglene. Kvalitetssvikten mener han kan være

---

*(...) knyttet til allment aksepterte fagetiske standarder og normer, eller en etablert (lokal) prosedyre/veiledning. Standarder og produksjonsmåter er noen ganger bare «dokumenterbare» gjennom observasjon av arbeidspraksis eller ved å lytte til ansattes samtaler. Faglig standard er ofte en «bransjestandard». Faglig praksis og fagetiske oppfatninger kan være lokalt forankret i bedriften, eller de kan stamme fra formell utdanning<sup>12</sup>*

---

At lovforarbeidene ikke eksplisitt peker på en slik regelforståelse, kan ikke ses som hinder for at faglig integritet innfortolkes i §4-3 (1) ifølge Haavind. I denne sammenhengen vises det også til (Johansen & Stueland, 2015) kommentar til bestemmelsen: «integritet kan også være et uttrykk for at arbeidstakeren skal kunne stå for sine meninger og handle etter sin overbevisning». (Ibid, s. 174).

I vår undersøkelse finner vi klare sammenhenger mellom ulike styrings-/ledelsesprinsipp og ansattes faglige integritet. Hvorvidt det gjør det rimelig at eiere, også ansvarlige politikere i velferdsorganisasjonene og ledere i større grad må klargjøre hvorfor og hvordan de mener valgte organisasjonsformer understøtter produksjonen, samt kravet til et fullt forsvarlig arbeidsmiljø, vil det være opp til partene å diskutere.

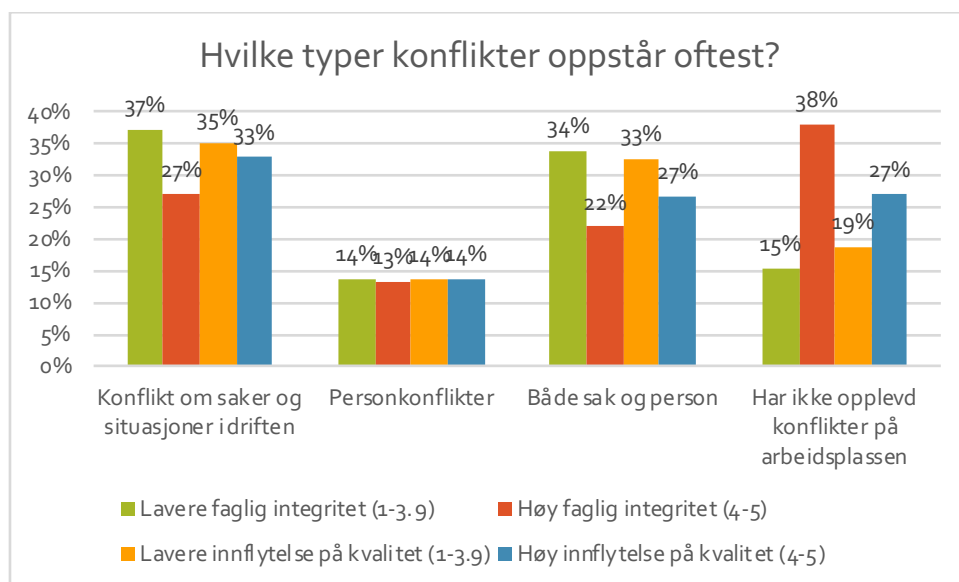
---

<sup>12</sup> <http://www.juristkontakt.no/i/2015/6/juko-2015-06-d-911>

## 4 Konflikter og integritet

Vi har vist at det er sterke sammenhenger mellom ulike ledelses- og styringsformer og opplevd integritet. Vi har også vært inne på at det er påvist forskningsmessige sammenhenger mellom konflikter og helse og velvære, og mellom integritet og stress. I forlengelsen av dette kommer vi tilbake til det tredje spørsmålet som ble stilt innledningsvis: *Hvilken betydning kan faglig integritet og kvalitet i arbeidet ha for konflikter og konflikthåndtering?* Kan det tenkes at det også er en sammenheng mellom opplevd integritet og konflikter – og kan det tenkes at arbeidsrelaterte konflikter i stor grad handler om forhold som inngår i faglig integritet?

I figuren under har vi delt arbeidstakerne i to etter hvor høy skåre de har på variablene for faglig integritet og innflytelse på kvalitet. Vi ser at svært mange av respondentene i Medbestemmelsesbarometeret både opplever å ha lav faglig integritet (7 av 10) og lav innflytelse på kvaliteten av det arbeidet de utfører (6 av 10).



Figur 7: Andelen som oppgir ulike typer konflikter for ansatte med høy og lavere faglig integritet og innflytelse på eget arbeid. Ett svar mulig.

Figur 4 viser også flere andre interessante trekk. Vi ser at det ikke er noen forskjeller mellom de med lav og høy integritet og innflytelse på kvalitet når det gjelder *personkonflikter*. Dette funnet kan ses som uttrykk for at denne typen konflikter, kalt «varme konflikter» (Heen & Salomon, 2018; Sørensen & Grimsø, 2001) ikke hovedsakelig handler om kvaliteten på arbeidet eller hvor høy grad av integritet den enkelte har. Personkonflikter/varme konflikter er ofte et resultat av at uenighet i sak ikke har blitt håndtert tidlig nok. Saklig uenighet som eskalerer til konflikt har en tendens til å utvikle seg til motsetninger mellom personer. På dette nivået slutter gjerne personene å forholde seg til hverandre som en de er saklig uenige med, i stedet forklares uenigheten med egenskaper hos motparten (Enehaug & Salomon, 2018). Blant de som opplever høy faglig integritet, er det 38% som ikke har opplevd konflikter på arbeidsplassen. Blant de med lavere faglig integritet, er det kun 15% som ikke har opplevd konflikter. Denne analysen tyder altså på at det å ha høy faglig integritet øker sannsynligheten for at man ikke blir involvert i konflikter på arbeidsplassen. En plausibel på forklaring på dette

resultatet er at manglende eller svekkede forutsetninger for integritet øker temperaturen og derved også konfliktnivået på arbeidsplassnivå. Videre analyser viser også at sammenhengen mellom konflikttema og faglig integritet er størst for konflikter som omhandler ledelsens behandling av ansatte og arbeidsforholdene i seg selv.

De som opplever *høy faglig integritet* svarer også oftere at de fleste *konflikter løses raskt og diskuteres mellom de involverte*. De som opplever høy faglig integritet svarer sjeldnere at ledelsen er opptatt av hvem som har skylda, at konflikter dysses ned, og at de har konflikter som har vart svært lenge.

#### 4.1 Oppsummerende bemerkninger

I første del av dette notatet stilte vi følgende tre spørsmål

1. hvilken betydning har ledelses- og styringsformene for konflikter og konflikthåndtering?
2. hvilken betydning har ledelses- og styringsformene for faglig integritet og kvalitet i arbeidet?
3. hvilken betydning kan faglig integritet og kvalitet i arbeidet ha for konflikter og konflikthåndtering?

Gjennom analyser og refleksjoner har vi kommet frem til at hvilken ledelses- og styringsform som dominerer driften av en virksomhet får stor betydning for de tre variablene vi har sett spesielt på; konflikter, konflikthåndtering og integritet. Vi har vist at *medvirkning og medbestemmelse* i stor grad gir positive sammenhenger:

- konflikter forekommer sjeldnere og håndteres bedre og raskere
- den enkeltes integritet ivaretas i større grad
- det er indikasjoner på at visse typer konflikter og faglig integritet kan ses i sammenheng

På bakgrunn av våre funn kan det stilles spørsmål om hvorvidt det er rimelig at arbeidsmiljølovens integritetsbestemmelse favner så bredt at den også dekker spørsmål om faglig integritet. En slik diskusjon vil i det i så tilfelle være opp til partene å ta.

## Referanser

- Andersen, L. B., & Pedersen, L. H. (2014). *Styring og motivasjon i den offentlige sektor*. København: Jurist og økonomiforbundets forlag.
- Becker, T. E. (1998). Integrity in Organizations: Beyond honesty and conscientiousness. *Academy Of Management Review*, 23(1), 154-161. doi:doi:10.5465/AMR.1998.192969
- Byrkjeflot, H. (1997). Fra ledelse til management? In H. Byrkjeflot (Ed.), *Fra styring til ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- De Bruijn, H. (2007). *Managing performance in the public sector* (2nd ed.). New York: Routledge.
- Durant, R. F., Kramer, R., Perry, J. L., Mesch, D., & Paarlberg, L. (2006). Motivating Employees in a New Governance Era: The Performance Paradigm Revisited. *Public Administration Review*, 66(4), 505-514. doi:doi:10.1111/j.1540-6210.2006.00611.x
- 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., Helmersen, M., & Mamelund, S.-E. (2016). Individual and Organizational Well-being when Workplace Conflicts are on the Agenda: A Mixed-Methods Study. *Nordic Journal of working life studies*, 6, 83-104.
- Enehaug, H., & Mamelund, S.-E. (2018). Direkte og indirekte konfliktinvolvering. Konsekvenser for helse, arbeidsevne, mestring og arbeidsmiljø. In R. Salomon & H. Heen (Eds.), *Varme konflikter i arbeidslivet. Organisatoriske perspektiver og håndteringsmetoder*. Oslo: Gyldendal Forlag.
- Enehaug, H., & Salomon, R. (2018). Tiden leger ingen sår – om individuell og organisatorisk konflikteskalering. In R. Salomon & H. Heen (Eds.), *Varme konflikter i arbeidslivet. Organisatoriske perspektiver og håndteringsmetoder*. Oslo: Gyldendal Akademisk Forlag.
- Falkum, E., & Drange, I. (2018). *Medbestemmelsesbarometeret 2017. Delrapport 2: Bedriftsdemokrati og eierskap*. Retrieved from Oslo:
- 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.
- Johansen, A. S., & Stueland, E. (2015). *Arbeidsmiljøloven. Kommentarer og praksis*. Oslo: Gyldendal.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (1996). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kivimäki, M., Ferrie, J. E., Brunner, E., & et al. (2005). Justice at work and reduced risk of coronary heart disease among employees: The whitehall ii study. *Archives of Internal Medicine*, 165(19), 2245-2251. doi:10.1001/archinte.165.19.2245
- Levin, M., Nilssen, T., Ravn, J. E., & Øyum, L. (2012). *Demokrati i arbeidslivet. Den norske samarbeidsmodellen som konkurransefortrinn*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lipsky, M. (2010). *Street level bureaucracy*. New York: Russell Sage Foundation.
- Madsen, O. J. (2015). *Det er innover vi må gå. En kulturpsykologisk studie av selvhjelp*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Montano, D., Reeske, A., Franke, F., & Hüffmeier, J. (2017). Leadership, followers' mental health and job performance in organizations: A comprehensive meta-analysis from an

- occupational health perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 38(3), 327-350.  
doi:doi:10.1002/job.2124
- 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.
- Nordrik, B., Falkum, E., & Ingelsrud, M. H. (2017). *SAFE's Forbundsundersøkelse 2016*. Retrieved from
- Raeve, L. D., Jansen, N. W. H., van den Brandt, P. A., Vasse, R., & Kant, I. J. (2009). Interpersonal conflicts at work as a predictor of self-reported health outcomes and occupational mobility. *Occup Environ Med*, 66, 16-22.
- Reuss-Ianni, E. (1993). *Two cultures of policing: street cops and management cops*. New Brunswick: Transaction Publishers.
- Schabracq, M. J. (2003). Everyday Well-being and Stress in Work and Organizations. In M. J. Schabracq, J. A. M. Winnubst, & C. L. Cooper (Eds.), *The Handbook of Work and Health Psychology*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Solbrekke, T. D., & Englund, T. (2011). *Bringing professional responsibility back in*. Abingdon, Oxfordshire.
- Svensson, L. G., & Karlsson, A. (2010). Profesjoner, kontroll og ansvar. In A. Molander & L. I. Terum (Eds.), *Profesjonsstudier* (pp. 261-275). Oslo: Universitetsforlaget.
- Sørensen, B. A., & Grimsmo, A. (2001). *Varme og kalde konflikter i det nye arbeidslivet*. Oslo: Tiden.
- Thomassen, O. J. (2013). *Integritet som arbeidslivsfenomen*. (PhD), Universitetet i Oslo, Oslo.
- Trygstad, S., & Hippe, J. (2012). *Ti år etter: Ledelse, ansvar og samarbeid i norske sykehus*. Retrieved from Oslo:
- Wathne, C. T. (2015). *Som å bli fremmed i eget hus. Politiets opplevelse av mening og motivasjon i lys av nye styringssystemer*. (Ph.D.), Universitetet i Oslo, Oslo.

Arbeidsforskningsinstituttet er et  
tverrfaglig arbeidslivsforskningsinstitutt.

Sentrale forskningstema er:

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

Publikasjoner kan lastes ned fra AFIs hjemmeside.

Ved større opptrykk, ta kontakt med AFI.

**Arbeidsforskningsinstituttet**  
OsloMet – storbyuniversitetet

Postboks 4 St. Olavs plass  
0130 Oslo  
Telefon 23 36 92 00  
[www.afi.no](http://www.afi.no)