

Medbestemmelsesbarometeret 2017
delrapport 2:

Bedrifts- demokrati og eierskap

Eivind Falkum
Ida Drange

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
Webadresse: www.hioa.no/afi

Publikasjonen kan lastes ned fra www.hioa.no/afi.
Publications are available for downloading from www.hioa.no/afi.

Forord

Denne rapporten formidler resultater fra Medbestemmelsesbarometeret 2017, og et første utkast ble laget spesielt til konferansen Bedriftsdemokratiet 2.0 ved OsloMet – storbyuniversitetet, 7. mars 2018. Hensikten med konferansen var å drøfte behovet for å fornye det norske bedriftsdemokratiet. I etterkant av konferansen la vi til et «bonuskapittel» med oppsummering av hva fagforbund, arbeidsgiverrepresentanter og arbeidslivsforskere kom med på konferansen. Dette finner du bakerst i rapporten.

I denne delrapporten presenterer vi sammenhenger mellom eierskap, partssamarbeid og styrings- og ledelsesformer. Det står enhver fritt å bruke data, resultater og illustrasjoner fra Medbestemmelsesbarometeret, under forutsetning av at man oppgir kilden. Datainnsamlingen er foretatt av TNS Gallup.

Medbestemmelsesbarometeret har gjort det mulig å overvåke og analysere utviklingen av ansattes opplevelse av innflytelse i arbeidet og oppfatninger av styring, organisering og ledelse av arbeidet. Resultatene håper vi kan bidra til en fruktbar debatt om bedriftsdemokratiets status og framtid.

Medbestemmelsesbarometeret eies av et partnerskap bestående av følgende seks forbund: Den norske legeförening, Politiets Fellesforbund, Forskerforbundet, Forbundet for Ledelse og Teknikk og Lederne.

Vi takker tidligere NHO-direktør Kristian Skjølås for verdifull innsikt i og samarbeid om eierskap i det norske arbeidslivet.

Oslo, 21.05.2018

Eivind Falkum

Ida Drange

Innholdsfortegnelse

Forord

Sammendrag

1 Introduksjon	11
2 Eierskap i det norske arbeidslivet.....	12
2.1 Eierskap og selskapsformer.....	13
2.2 Medbestemmelsesbarometeret 2017. Surveyen og analyse.	15
2.3 Eierformer og formelle bedriftsdemokratiske ordninger	17
2.4 Eierskap, kollektiv representasjon, tariffavtale og kollektiveforhandlinger	18
2.5 Oppsummering	22
3 Eierskap og styringsformer.....	24
3.1 Sektor og styrings- og ledelsesformer	25
3.2 Styrings- og ledelsesformer etter eier- og selskapsformer i privat sektor	26
3.3 Styrings- og ledelsesformer i ulike typer statlig virksomhet.....	28
3.4 Oppsummering	29
4 Eierskap og innflytelse	31
4.1 Innflytelse etter sektor og største eiers nasjonalitet	31
4.2 Innflytelse på styring og organisering av virksomheten.....	35
4.3 Endring i innflytelse fra 2009 til 2017.....	40
4.4 Oppsummering	43
5 Eierskap og organisering	44
5.1 Eierskap og klarhet i virksomhetenes organisasjon	45
5.2 Styrings- og ledelsesmodeller og organisasjonsstruktur	48
5.3 Oppsummering	49
6 Eierskap og konflikt.....	50
6.1 Konflikter etter sektor	50
7 Eierskap og tillit.....	53
8 Eierskapsformer som betingelse for bedriftsdemokratiet i Norge.....	58
8.1 Formaliteter og realiteter i eierformene	58
8.2 Eierskap og styrings- og ledelsesform.....	58

8.3 Styring og ledelsesformer i ulike typer statlige virksomheter.....	59
8.4 Eierskap, sektor og innflytelse.....	60
8.5 Eierskap og organisasjonsstruktur	61
8.6 På vei mot Bedriftsdemokrati 2.0	62
9 Bonuskapittel	64
9.1 Hovedpoeng i konferansens første del.....	64
9.2 Innleggene fra Partnerskapet i Medbestemmelsesbarometeret 2017.....	65
9.3 Innlegg fra arbeidsgiversiden	70
9.4 Diskusjon med salen – Partnerskapets panel	72
Skille mellom privat og offentlig sektor	72
Helsevesenet	73
UH-sektoren.....	73
Arbeidslivsbarometeret 2017	73
Nye næringer	73
Samarbeid og konkurranse	74
Krig og fred?	74
Praksis teller	74
9.5 Noen sluttkommentarer	75
9.6 DEL 2: Bedriftsdemokratiets tilstand - Arbeidsforskningens stemmer	75
9.7 Noen refleksjoner om Bedriftsdemokrati 2.0 med utgangspunkt i innleggene og diskusjonen	75
9.8 Trepertssamarbeid, topartssamarbeid og lokalt demokrati på arbeidsplassen ...	76
9.9 Eierskapet og bedriftsdemokratiet	77
Referanser	82
Vedlegg	

Sammendrag

I den første delrapporten til Medbestemmelsesbarometeret 2017 satt vi endringer i arbeidslivsrelasjoner i fokus. I denne andre delrapporten viser vi hvordan ulike eierformer i arbeidslivet henger sammen med relasjonene mellom eierne på arbeidsplassene; de som styrer virksomhetene, tillitsvalgte og ansatte. Vi utelater leverandører og kunder/brukere til virksomhetene. Vi er opptatt av å få fram hvordan ulike eierskap og eierformer henger sammen med styrings- og ledelsesformer, partsrelasjonene og ansattes medbestemmelse og medvirkning.

Samarbeidsmodellene i det norske arbeidslivet ble i all hovedsak utformet og etablert i perioden 1935 til 1980. Den første hovedavtalen mellom LO og NHO ble signert i 1935. Etter andre verdenskrig ble det etablert mange flere avtaler og lover som regulerer forholdet mellom arbeidsgivere og arbeidstakere. Etter 1980 har lovene og avtalene i arbeidslivet blitt revidert med jevne mellomrom, men uten de store og revolusjonerende endringene. Etter 1980 har partene i arbeidslivet satt fokus på hvordan lovene og avtalene skulle virke i praksis. Omtrent samtidig slo ny-liberalismen inn i det meste av den vestlige verden. Statlig styring skulle vike for markedets selvregulerende mekanismer. Imidlertid viser utformingen av reformprogrammene i Norge et krysspress mellom den internasjonale nyliberale trenden preget av marked, management og effektivitet, og den norske tradisjonen, preget av en avveining mellom et bredt spekter av verdier og hensyn (Christensen & Lægreid 2006: 128). Dette har ført til at den individuelle handlingsfriheten har preget samfunnet mer og mer samtidig som den statlige styringen har blitt mer detaljert. Historisk har den største forskjellen mellom sosialdemokratisk forvaltningspolitikk og sentrumspolitikk handlet om at sistnevnte hadde et noe sterkere fokus på enkeltmennesket og en større rettighetsorientering, mens Arbeiderpartiet har vært kollektivistisk orientert og mer rettet mot effektivitetshensyn (Christensen & Lægreid 2006: 132). Over tid kan det se ut til at kollektive interesser fortrenses av individuelle interesser på stadig flere arenaer (Medbestemmelsesbarometeret 2016, 2017 Del 1).

Fra 1990 tallet har eierstyring blitt det viktigste prinsippet i arbeidslivet. Forholdet mellom eiere og ledere har fått mer oppmerksomhet og trukket fokus bort fra forholdet mellom ledere og ansatte på arbeidsplassene. I privat sektor ble «corporate governance» og dyrking av kjerneverdier sentrale styringsmekanismer. I offentlig sektor ble «New public management» introdusert med de tilsvarende prinsipper, blant annet ved Foretaksreformen og innføring av konsernmodeller i sykehusene. Vi reiser et spørsmål om det norske bedriftsdemokratiet slik det ble formet fram til 1980 passer til de nye styringsprinsippene og eierformene som kom

fra 1990-tallet og framover. Hva har eierformene å si for medbestemmelsen og medvirkningen på norske arbeidsplasser?

Eierskap og formelle bedriftsdemokratiske ordninger

Staten er en stor eier av norske bedrifter i privat sektor. I statistikken i paneldataen til TNS Kantar er de store virksomhetene som ble privatisert som statlig eide aksjeselskap kategorisert som «statsaksjeselskap». I denne kategorien finner vi blant andre Telenor, Equinor (tidligere Statoil), Posten, NSB osv.

«Helseforetak» er betegnelsen på sykehusene i Norge etter innføringen av en konsernmodell som styringsinstrument ved overføringen fra fylkeskommunalt til statlig ansvar for driften.

Modellen ble hentet fra andre europeiske land som gjorde det samme.

Vi har sammenliknet ansatte i staten med ansatte i statlige virksomheter som er privatisert eller organisert som konsern etter modell fra store private selskapsstrukturer, det vil si statsaksjeselskap og helseforetak. Helseforetakene, samskipnader og folkehøgskoler er definert som særlovsselskap. Endringene i eierskapene etablerte eierstyring som hovedprinsipp og resulterte i innføring av konsernstrukturer som organiserende prinsipp. Spørsmålet er om vi kan spore dette ved likheter eller forskjeller i praktiseringen av bedriftsdemokratiske prinsipper.

Når vi ser på etablering av fagorganisasjoner, organisasjonsgrad og tariffavtaler viser denne rapporten at børsnoterte selskap, allmennaksjeselskap (ASA), aksjeselskap (AS) og selskap der største eier er utenlandsk, har tariffavtaler og andre formelle bedriftsdemokratiske ordninger på plass i større grad enn andre eier- og selskapsformer. Når vi ser på lønnsfastsettelsen er det likevel private lønnsavtaler som anvendes i omtrent halvparten av de private virksomhetene. Det å ha de formelle bedriftsdemokratiske ordningene på plass er altså ikke noen garanti for at de anvendes etter sin hensikt.

Styrings- og ledelsesformer etter eierskap

Vi har definert både medbestemmelse og medvirkning som egne styrings- og ledelsesformer. Medbestemmelse vil si at ledelsen er positiv til fagforeninger og tar tillitsvalgte med på råd i beslutningsprosesser i tråd med avtaleverket. Relasjonene mellom ledelse og fagforening er løsningsorienterte og konstruktive, og ledelsen tar imot innvendinger fra tillitsvalgte. I bedriftsutvalg og andre samarbeidsorgan representerer tillitsvalgte de ansattes interesser

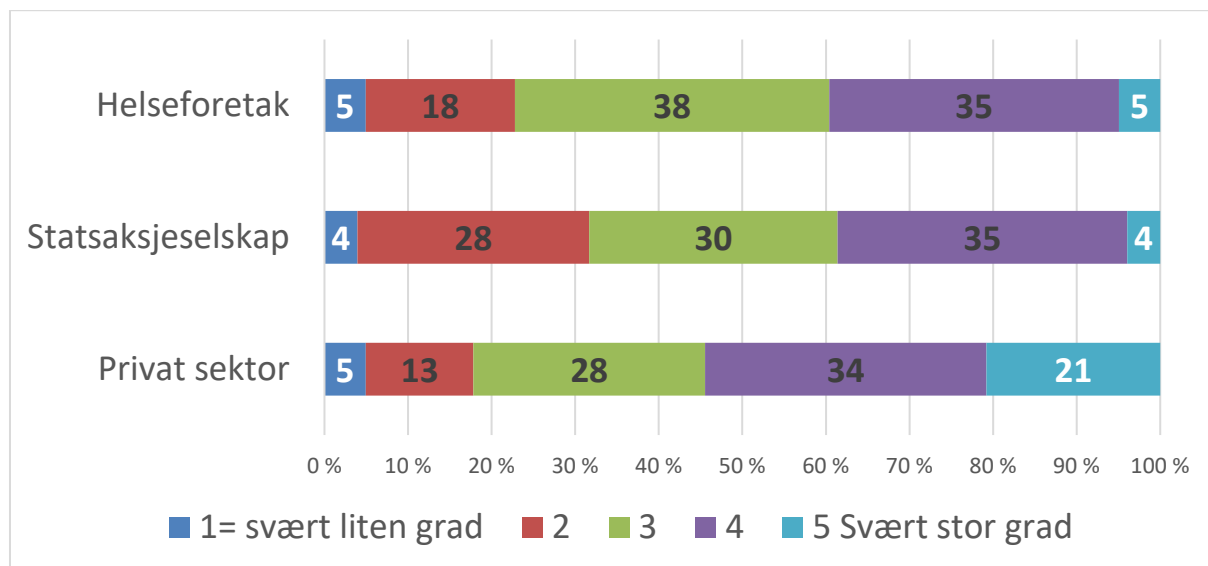
i de sakene som behandles der. Medbestemmelse er en representativ form for bedriftsdemokrati. Det er samarbeidsrelasjonen mellom tillitsvalgte, ansatte og ledelsen som blir fremtredende. I privat sektor er medbestemmelse vanligere i medarbeidereide virksomheter og mindre vanlig i børsnoterte selskap.

Når det gjelder styrings- og ledelsesformen «medvirkning», er det den enkelte arbeidstakers 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.

Styrings- og ledelsesformen «standardisering og kontroll» blir stadig mer utbredt i norsk arbeidsliv, både offentlig og privateide virksomheter. Denne styringsformen fulgte med introduksjonen av Corporate Governance og New public management i arbeidslivet, blant annet i ulike varianter av Lean production. Her blir relasjoner mellom ledelse og ansatte mindre viktige fordi oppgavene og måten å utføre dem på er gitt i prosedyrer og standarder. Ledelse blir på sett og vis automatisert i kontrollsystemer for å måle avvik fra standardene. Standardisering og kontroll er mer vanlig i olje gass og energi bransjen, helseforetakene og statlige enn i andre virksomheter. Standardisering og kontroll er vanligere i selskap med over 500 ansatte enn mindre selskap.

«Lojalitet og lydighet» er en styrings- og ledelsesform som fanger inn 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 innebærer 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 enn i andre bransjer. I privat sektor er det vanligere i virksomheter med 10 – 50 ansatte og i virksomheter med over 500 ansatte. Denne styrings- og ledelsesformen er mindre vanlig i virksomheter hvor medarbeidere er medeiere, og mer vanlig i virksomheter som eies av et fond eller en finansinstitusjon.

Graden av medbestemmelse i noen typer virksomheter (prosenttall)



Figuren viser at graden av ansattes medbestemmelse er betydelig lavere i helseforetak og statsaksjeselskap enn den er i privat sektor. Tilsvarende finner vi at graden av standardisering og kontroll er betydelig høyere i helseforetak og statsaksjeselskap enn den er i privat sektor.

Signaturspørsmålet i Medbestemmelsesbarometeret er: «hvilken retning tror du at norsk arbeidsliv utvikler seg?» I Medbestemmelsesbarometeret 2017 var det 42 prosent som mente arbeidslivet beveget seg i en mer autoritær retning, 12 prosent mente det utviklet seg i en mer demokratisk retning, 28 prosent mente det var uendret mens 18 prosent svarte «vet ikke». I helseforetakene var det 47 prosent som mente det gikk i en mer autoritær retning. I statsaksjeselskapene mente 57 prosent at det blir mer autoritært. I olje og gass bransjen var det 58 prosent som mente det utviklet seg i en mer autoritær retning. Det var også flere i virksomheter der største eier er utenlandsk som svarte «i en mer autoritær retning» enn i virksomheter der største eier er norsk.

Eierskap og innflytelse

Statlig ansatte har lavere innflytelse på egne oppgaver, utførelsen av oppgavene og arbeidstempo enn ansatte i de andre sektorene. Ansatte i kommuner og fylkeskommuner har lavest innflytelse på hvem de jobber sammen med, egen arbeidstid og bruk av ressurser til arbeidet. I privat sektor har ansatte høyest innflytelse på samtlige av disse områdene. Innflytelsen er høyere i bedrifter der største eier er norsk enn i bedrifter der største eier er utenlandsk,

med unntak av innflytelsen på egen arbeidstid.

Ansatte i statlig sektor har mindre innflytelse på beslutninger som har med styring og organisering av virksomhetene å gjøre. I henhold til punkt 2 i hovedavtalen i staten skal ikke ansatte ha mer innflytelse på politiske forhold enn andre borgere. Det skilles mellom politisk demokrati og bedriftsdemokrati. Vi vet veldig lite om hva som defineres som politisk og dermed unndras fra medbestemmelse, medvirkning og medinnflytelse. Dette foreligger det lite forskning om. Forskjellene i innflytelse er mindre når vi sammenlikner ansatte i staten med ansatte i fylkeskommune/kommune og privat sektor.

Ansatte har gjennomgående mindre innflytelse på forhold som har med styring og organisering å gjøre enn innflytelsen de har på arbeidsorganisering og egne arbeidsforhold. Innflytelsen på styring og organisering har heller ikke endret seg mye fra 2009 til 2017. Innflytelsen på arbeidssituasjon og arbeidsorganisering har derimot falt ganske betydelig i den samme perioden.

Eierskap og organisasjonsstruktur

Organisasjonsstrukturene er klarere i små virksomheter, i enkeltmannsforetak og i allmennaksjeselskap (ASA) enn de er i andre typer virksomheter. Jo større og mer kompleks en virksomhet er, jo mer nødvendig er det å ha klare ansvars- og myndighetslinjer, særlig dersom enhetene samarbeider og er avhengige av hverandres virksomheter, eksempelvis mellom to datterselskap i en konsernstruktur.

Den opplevde ressurstilgangen til å gjøre jobben er dårligere i børsnoterte selskap og i virksomheter der største eier er utenlandsk enn i andre.

Vår studie viser at ansatte som jobber i virksomheter hvor den norske arbeidslivsmodellen spilles ut i praksis, (målt gjennom styringsformene medbestemmelse og medvirkning), har en klarere opplevelse av fordelingen av ansvar, myndighet, oppgaver, ressurser og informasjon enn i virksomheter som styres med standardisering og kontroll og/eller lojalitet og lydighet.

Konflikter

Det er ingen signifikante forskjeller i konflikthypighet som følge av statlig, fylkeskommunalt/kommunalt og privat eierskap. Analysen viser imidlertid at det er signifikante forskjeller i konfliktema på tvers av de tre sektorene.

- Ansatte i privat sektor rapporterer om hyppigere konflikter angående prestasjoner og resultater, sammenlignet med ansatte i statlig og kommunal sektor.
- Konflikter om prestasjoner og resultater er sjeldnest forekommende i kommunal sektor.
- Konflikter om lov og avtaleverk er hyppigere i statlig og kommunal sektor, og sjeldnest i privat sektor. Dette henger antakelig sammen med den ulike graden av tariffdekning i offentlig og privat sektor.

- Konflikt om arbeidstid og arbeidsforholdene er vanligst i fylkeskommunal og kommunal sektor, dernest fulgt av statlig sektor og privat sektor.

Tillit og eierskap

Vår analyse viser at ansatte i statlig sektor har lavest tillit til eierne av virksomheten, styret i virksomheten og toppledelsen. Under halvparten av statlig ansatte oppgir at de har høy eller svært høy tillit til det øverste ledelsesnivået i virksomheten. I fylkeskommunal og kommunal sektor er andelen over 50 prosent, og i privat virksomhet er andelen som har høy grad av tillit til eiere og toppledelsen nesten 60 prosent, men noe lavere til styret. Det er ingen variasjoner i grad av tillit til nærmeste leder på tvers av eierskap, syv av ti ansatte har høy grad av tillit til nærmeste leder.

Ansatte i statlig sektor har også et lavere nivå av tillit til ansattes representanter (tillitsvalgte, verneombud og styremedlemmer), sammenlignet med privat og fylkeskommunal og kommunal sektor. Tilliten til eksterne konsulenter er også lavest i statlig sektor. Det er interessant sett i lys av at eksterne konsulenter oftere ble brukt til konfliktløsning i statlig sektor. Datasettet gir ikke grunnlag for å konkludere at det er en årsakssammenheng mellom bruken av eksterne konsulenter til konfliktløsning og lav tillit, men det kan være verdt å se nærmere på.

Innenfor privat sektor er det variasjon i grad av tillit basert på selskapsform, eierskap og eierland. Graden av tillit til eier, styre og toppledelse er gjennomgående høyest i selskap hvor ansatte er medeiere og i enkeltmannsforetak. Den er lavest i børsnoterte selskap. Det samme mønsteret, men i noe mindre skala, viser seg for tillit til nærmeste leder. Tilliten til ansattes representanter er høyest i selskap hvor ansatte er medeiere, og omtrent like stor på tvers av de andre selskapsformene.

1 Introduksjon

I kjølvannet av «den nye markedsliberalismen» på 1980-tallet, og det økonomiske tilbakeslaget i 1986 kom det en endring av maktforholdene i arbeidslivet. Corporate management (CG) satt eierne i sentrum. Bedriftenes hovedoppgave skulle nå være å «skape verdier for sine eiere». Organisasjons- og ledelsesmodellene skiftet perspektiv fra «stakeholder» til «shareholder», altså fra et fokus på alle med interesser i virksomheten (ansatte, lokalsamfunn, leverandører osv) til eiernes interesser (Hagen 2010). Dette førte i første omgang til endringer i de store aksjeselskapene og konsernene, men fokus på eierne som viktigste premissgivere spredde seg etter hvert til større deler av arbeidslivet. Også offentlig sektor tok i bruk mange av de samme styrings- og ledelsesprinsippene, eksempelvis ved innføringen av foretaksmodellen i sykehus i begynnelsen av 2000-tallet.

I privat sektor ble rendyrking av kjerneverdier en metode for å øke verdiene og avkastningen for eierne. Oppgaver og funksjoner som ikke støttet opp under kjerneverdiene ble avviklet eller out sourced i mange virksomheter. Omstillingen av Norsk Hydro fra et omfattende industrikonglomerat på 1990-tallet til et rent aluminiumsselskap fra 2007 er ett av mange eksempler. I offentlig sektor ble mange av de statlige samfunnstjenestene privatisert og etablert som allmennaksjeselskap/aksjeselskap, så som Posten, Vinmonopolet, NSB, Televerket og Statoil. Helseforetakene, samskipnadene og folkehøgskolene er etablert som særlovsselskap. I det som fortsatt er offentlige statlige tjenester ble New Public Management introdusert med mange av de samme styrings- og ledelsesprinsippene som i Corporate Governance (Christensen and Lægreid 2007).

I den første delrapporten til Medbestemmelsesbarometeret 2017 satt vi endringer i arbeidslivsrelasjoner i fokus. I denne andre delrapporten viser vi hvordan ulike eierformer i arbeidslivet henger sammen med relasjonene mellom eierne på arbeidsplassene; de som styrer virksomhetene, tillitsvalgte og ansatte. Vi er opptatt av å få fram hvordan ulike eierskap og eierformer henger sammen med styrings- og ledelsesformer, partsrelasjonene og ansattes medbestemmelse og medvirkning.

Samarbeidsmodellene i det norske arbeidslivet ble formet og etablert i perioden 1945 til 1980, altså før eierstyringen ble introdusert. Vi reiser et spørsmål om det norske bedriftsdemokratiet slik det ble formet fram til 1980 passer til de nye styringsprinsippene og eierformene som kom fra 1990-tallet og framover. Hva har eierformene å si for medbestemmelsen og medvirkningen i norske arbeidsplasser?

2 Eierskap i det norske arbeidslivet

Nyere arbeidslivsforskning er opptatt av arbeidsgivere, arbeidstakere og ulike formelle og uformelle relasjoner mellom dem. I den norske arbeidslivsforskningen begrenser egenskapene ved arbeidsgiverne seg stort sett til tilknytningen til sektorer, bransjer, regioner og nasjonalitet, og til kjennetegn ved virksomhetene som størrelse målt i antall ansatte. Makt og demokratiutredningen berørte også trekk ved næringslivet, det vil si ulike kjennetegn ved eierskap (Grønlie 2001, Engelstad et al 2003). Det er først og fremst økonomifag og økonomisk historie som har vært opptatt av eierskap. De har vært opptatt av kapitaldannelse og kapitalisering, verdiskaping, avkastning, investering og ikke minst sammenhenger mellom økonomiske variable og utviklingen av samfunnet. I kontrast til dette, vil en arbeidslivskontekst inkludere andre forhold som vi vil tematisere her.

I den norske arbeidslivsforskningen har Gulbrandsen (1999) vært særlig opptatt av ansattes medeierskap i norske bedrifter, og senere av familieeide virksomheter og deres rolle som arbeidsgivere (2001). Hagen (2010) fokuserte på ansattes styrerepresentasjon og gir et bidrag til å forstå eierskapets rolle i utformingen av relasjonene mellom arbeidsgivere og arbeidstakere i norsk etterkrigstid.

I den internasjonale arbeidslivsforskningen er bildet et annet. Esping-Andersen (1990) hevdet at arbeidstakere i de nordiske velferdsstatene var frikoplet fra markedskreftene i større grad enn andre. Nordiske arbeidstakere var «decomodifiserte», altså i mindre grad betraktet som en vare, eller en rent økonomisk innsatsfaktor i produksjonen enn i andre land. I forlengelsen av blant andre Esping-Andersens perspektiver, knyttet Hall & Soskise (2001) kjennetegn ved arbeidslivet til ulike former for kapitalisme; i Skandinavia en sosialdemokratisk orientert kapitalisme, eller demokratisk kapitalisme som Sejersted (1993, 2005) kalte det. Vi finner også en langvarig diskusjon mellom europeiske økonomer og arbeidslivsforskere om hva fagforeninger har å si for økonomiske resultater i virksomhetene (Kvinge & Grimsrud 2005).

Lite av denne forskningen er konkluderende om hva eierskapet har å si for utviklingen og betydningen av samspillet mellom ulike former for eierskap og for ulike samarbeidsformer og relasjoner i arbeidslivet. Ser vi derimot til utviklingen av den nordiske samarbeidsmodellen finner vi tre ulike argumenter for bedriftsdemokrati og medbestemmelse:

- *Det første er et rettferdighetsargument;* at bedriftsdemokrati er rettferdig fordi ansatte ikke bare bidrar til, men er nødvendige for verdiskapingen, og dermed også for overskudd og avkastningen til eierne. Da er det rimelig at de er med å bestemme hva som produseres, hvor, når og i hvilket tempo. LO reiste krav om en "...andel i bedriftens ledelse" allerede i lønnsoppgjøret i 1918 (Debes 1919).

- *Produktivitetsargumentet* kom med Produksjonsavtalen mellom LO og NAF i 1946: ansattes medvirkning vil styrke deres engasjement og deltakelse og dermed øke produktiviteten til beste for både arbeidstakere og arbeidsgivere (Bjørnson 1990). Robert Dahl (1956) argumenterte for dette i Amerika, mot det han kalte paternalistisk amerikansk bedriftsledelse.
- *Kompetanseargumentet* var at demokrati på arbeidsplassen skulle være en skole i demokrati i hele samfunnet, og styrke deltakelsen i det politiske demokratiet på alle områder. Dette var opprinnelig et amerikansk argument (Pateman 1970), og det har ikke vært særlig utbredt i norsk arbeidsliv.

Vi har analysert sammenhengene mellom ulike eierskapsformer og styringsformer i Medbestemmelsesbarometeret 2017 med dette forskningsspørsmålet:

Hva gjør eierskap med relasjonene mellom ansatte, deres organisasjoner og de som styrer og leder virksomhetene?

2.1 Eierskap og selskapsformer

Skillet mellom offentlig og privat sektor er hyppig brukt i analysene av arbeidslivet og arbeidslivsrelasjonene. De fire hovedavtalene kan knyttes til arbeidsgiverområdene til Næringslivets hovedorganisasjon (NHO), Kommunes Sentralforbund (KS), Virke (handel og tjenesteyting) og Staten, inkludert Spekter. I samtlige avtaler heter det at ansatte og deres organisasjoner skal ha medinnflytelse/medbestemmelse i forhold som angår endringer i virksomhetenes organisering. Avtalen i staten skiller seg fra de andre på to viktige punkt: 1) den er ikke samarbeids- men forhandlingsorientert, og 2) ansatte i staten skal ikke ha medbestemmelse i saker som defineres som politiske. Ansatte og deres representanter i staten har rett til informasjon, drøfting og forhandling (IDF). Argumentet var at et tett samarbeid mellom ansatte og ledelsen i staten vil gi de ansatte en større mulighet for politisk innflytelse i samfunnet enn det andre borgere hadde (Lægreid 1983). Om dette virker som en begrensning i statsansattes innflytelse på arbeidsplassene deres kan drøftes ut i fra en sammenligning med privat og kommunal sektor.

Det første skillet i eierskap går mellom offentlig og privat sektor. Eierne i en demokratisk stat er i prinsippet folket, men dette eierskapet representeres av de politiske institusjonene som styrer de offentlige virksomhetene. Den private eiendomsretten er grunnlovfestet, men eierskapet er også underlagt andre reguleringer i næringslivet som omfatter plikter og rettigheter som private virksomheter må følge. Forholdet mellom en bedrift og andre markedsaktører reguleres av både avtaler og lovverk. Eksport og import reguleres i tillegg av lover og avtaler i

andre land.

Eierskap i privat sektor er organisert på mange forskjellige måter. Det er innarbeidet kategorier av eierskap som overlapper hverandre. Bedrifter kan eies og styres av en person. Som regel er det flere som eier bedrifter og selskap sammen, eksempelvis i familieeide selskap. Da er det noen få personer som har sterke interesser i virksomheten, og som har kontroll med kapitalen, produksjonsmidlene og virksomhetenes oppbygging og virkemåter. En konsekvens av denne eierformen er at den økonomiske risikoen også hviler på de få eierne alene. I Norge er det veldig mange slike små virksomheter. Samtidig kan slike små virksomheter organiseres som aksjeselskap der både kapital og økonomisk risiko spres på flere. I aksjeselskap (AS) og allmennaksjeselskap (ASA) er eiendommen/kapitalen stykket opp i mindre biter/aksjer. Aksjene kan eies av en enkelt person eller av flere personer. Både kapitalen, det økonomiske resultatet og den økonomiske risikoen spres på flere. Ofte er hensikten med disse selskapsformene å samle tilstrekkelig kapital til å investere i etablerte virksomheter, eller å utvikle nye virksomheter. Aksjene i allmennaksjeselskap kan selges på Oslo Børs, og selskapet kan dermed bli børsnotert. Det er bare allmennaksjeselskapene (ASA) som kan børsnoteres i Norge. Derfor er det ikke så mange norske virksomheter som er notert på børsen. Det er heller ikke alle allmennaksjeselskap som velger børsnotering. Aksjer er i prinsippet fritt omsettelige enten selskapet er børsnotert eller ikke.

Tabell 2.1 Antall ulike typer selskapsformer i Norge i 2016 (kilde: SSB, Virksomheter)

Type selskap	Antall
Ansvarlig selskap	3 970
Aksjeselskap	207 813
Allment aksjeselskap (ASA)	176
Selskap med begrenset ansvar	259

Et selskap, uansett eierform eller selskapsform trenger ikke ha hverken egen virksomhet, ledelse eller ansatte. Selskap kan opprettes av rent forretningsmessige årsaker. De kan være en ren plassering av kapital, eksempelvis av skattemessige årsaker. Av alle virksomhetene som var etablert i Norge i januar 2016 hadde 66 prosent av dem ingen ansatte og 24 prosent hadde mindre enn 10 ansatte, 9 prosent hadde 10 – 49 ansatte. 1,7 prosent av virksomhetene hadde 50 ansatte eller mer (Kilde: SSB Virksomheter 22. jan 2016). De store selskapene er få, men store arbeidsplasser.

En del aksjeselskap eies helt av aktører i offentlig sektor, enten som eneeier eller som største eier. I kjølvannet av introduksjonen av Corporate Governance i privat sektor, ble New Public

Management (NPM) introdusert i offentlig sektor. NPM har sitt opphav i det statsminister Tony Blair kalte «den tredje vei», en ny form for statlig styring etter mer forretningsorienterte prinsipper, blant annet med vekt på større grad av bruker-, eller «kunde» orientering. På 1990-tallet og begynnelsen av 2000-tallet ledet dette blant annet til innføringen av konsernmodeller i sykehusene, den såkalte foretaksreformen der sykehusene ble omgjort såkalte særlovsselskap. Noen av de sentrale offentlige tjenestene ble privatisert og opprettet som statsaksjeselskap, det vil si aksjeselskap eller allmennaksjeselskap der staten er største og kontrollerende eier. Derfor blir det viktig å inkludere offentlig sektor i analysene av eierskap.

Makt og demokratiutredningen (Engelstad et al 2003) viste at den offentlig eide andelen av markedsverdien i børsnoterte selskap økte fra 15 prosent i 1990 til 44 prosent i 2002. Offentlig eier er her både stat og kommune. Offentlig andel i børsnoterte selskap var tre ganger så stor i 2002 som den var i 1990, og den utgjorde nesten halvparten av markedsverdien av børsnoterte selskap i løpet av perioden. Staten foretrakk på den tiden aksjer som ga stemmerett ifølge Bøhren og Ødegård (2001), det vil si muligheter for aktivt eierskap.

I 1998 ble Statens pensjonsfond utlandet (Oljefondet opprettet). I februar 2018 hadde fondet en markedsverdi på 8128 milliarder kroner. I tillegg er staten den største aksjonæren i de store statlig eide allmennaksjeselskap/aksjeselskapene som Telenor og Statoil, og i særlovsselskap som f.eks. samskipnadene og helseforetakene. Den norske staten er med andre ord en veldig stor eier, også i global målestokk.

2.2 Medbestemmelsesbarometeret 2017. Surveyen og analyse.

Spørsmålene i Medbestemmelsesbarometeret 2017 er basert på tidligere forskning og videreutviklet i samarbeid med de seks forbundene i partnerskapet. TNS Kantar har gjennomført selve datainnsamlingen. De har fått spørsmål med svaralternativer fra oss som er satt inn i deres digitale spørreskjema og validert ut fra TNS Gallups andre surveyer. TNS har også testet skjema på et pilotutvalg.

TNS Kantar har et panel på ca. 45 000 faste respondenter som svarer på et visst antall spørreundersøkelser i året. Bruttoutvalget har blitt trukket stratifisert for å sikre representativitet for norske arbeidstakere etter alder, kjønn, utdanning og bosted, og sektor- og bransjetilknytning og antall ansatte. Bruttoutvalget var på 8000 respondenter. Det er nødvendig for å dekke opp for frafall. Undersøkelsen ble stoppet ved oppnådd svar fra 3053 respondenter. Nettoutvalget er 38 prosent av bruttoutvalget. Undersøkelsen ble avsluttet i begynnelsen av august med 3053 svar. Tabellen nedenfor viser antallet respondenter fordelt på statlig, fylkeskommunal og kommunal sektor og privat sektor, og på ulike selskaps- og eierformer innenfor privat sektor.

Tabell 2.2 Antall respondenter fordelt etter sector og eierformer

Eierform (største eier er)	Antall	Prosent
Staten	728	24%
Fylkeskommunen/kommuner	813	27%
Privat aktør	1420	47%
Vet ikke	93	3%
<i>Herunder: (selskapsform)</i>		
<i>Børsnotert</i>	1420	35%
<i>Aksjeselskap (AS)</i>	1420	77%
<i>(ASA)*</i>	1420	22%
<i>Enmannsforetak</i>	1420	3%
<i>Ansatte medeiere</i>	1420	30%
<i>Herunder: (eierform***)</i>		
<i>Et fond eller finansinstitusjon</i>	352	12%
<i>En familie</i>	311	10%
<i>En enkelt person</i>	356	12%
<i>Herunder: (eierform)</i>		
<i>Norsk</i>	949	67%
<i>Utenlandsk</i>	439	31%

Vi benytter ulike teknikker for deskriptiv analyse av datasettet, som gjennomsnitt og svarfordelinger på spørsmål knyttet til kollektiv organisering på arbeidsplassen, innflytelse, organisering o.l. og viser hvordan disse varierer som følge av eierskap (herunder: sektortilhørighet, selskapsform, eierform, norsk/utenlandsk virksomhet og organisasjonsform innenfor statlig sektor). Vi har signifikantstestet sammenhengene for å vurdere om det er grunnlag for å konkludere med forskjeller etter eierskap.

Som tidligere nevnt vil selskapsform, eierform, eierland og bedriftsstørrelse overlappe. Det kan derfor være vanskelig å avgjøre i hvilken grad en eventuell sammenheng mellom innflytelse og selskapsform er betinget av de nevnte faktorene. For å komme nærmere et svar på dette har vi gjennomført regresjonsanalyser hvor vi innfører gjensidig kontroll for virksomhetsstørrelse, bransje, eierland, eierform, selskapsform og organisasjonsform innenfor statlig sektor. I noen analyser inkluderer vi også kontroll for styrings- og ledelsesmodell og formelle ordninger for medbestemmelse, som hvorvidt det er fagforeninger på arbeidsplassen og etablerte samarbeidsutvalg. Analysene er ikke gjengitt i rapporten, men fins som vedlegg.

2.3 Eierformer og formelle bedriftsdemokratiske ordninger

Tabell 2.3 Antall respondenter og fagorganiseringsgrad i selskaps- og eierformer

Eierform (Største eier er)	Fagforeningsdekning	Antall
Staten	85 %	728
Fylkeskommunen/kommuner	85 %	813
Privat aktør	46 %	1420
<i>Herunder: (selskapsform)</i>		
Børsnotert	58 %	1420
Aksjeselskap (AS)	43 %	1420
(ASA)*	62 %	1420
Enmannsforetak	34 %	1420
Ansatte medeiere	42 %	1420
<i>Herunder: (eierform***)</i>		
Et fond eller finansinstitusjon	60 %	352
En familie	35 %	311
En enkelt person	31 %	356
<i>Herunder: (eierform)</i>		
Norsk	44 %	949
Utenlandsk	49 %	439

* Her ble det en skrivefeil i spørreskjema. Det heter allmennaksjeselskap, ikke ansvarlig aksjeselskap. Etersom betegnelsen (ASA) også står i skjema antar vi at de 312 som har krysset av faktisk er i et allmennaksjeselskap.

Tabell 2.3 viser andelen fagforeningsmedlemmer i staten, fylkeskommunal og kommunal sektor og privat sektor. Andelen fagforeningsmedlemmer er 85 % i offentlig sektor (staten/fylkeskommunen/kommunen) og 46 % i privat sektor. I tråd med andre undersøkelser er prosentandelen fagorganiserte nesten dobbelt så høy i offentlig sektor som i privat. Vi har litt høyere organisasjonsgrad i privat sektor (2 prosent forskjell) og litt lavere i offentlig sektor (3 prosent forskjell) enn det Drange et al viser for arbeidstakere med fast ansettelse (2018:12). Organisasjonsgraden har vært noe fallende i Norge gjennom det siste tiåret. Den har falt til under 50 prosent i privat sektor for første gang på flere tiår.

I privat sektor er det store variasjoner i fagforeningsdekningen etter selskapsform. Andelen fagforeningsmedlemmer er høyest med 62 % i allmennaksjeselskap og lavest med 34 % i enmannsforetak. En arbeidsplass kan være både allmennaksjeselskap og børsnotert, eller både aksjeselskap og enkeltmannsforetak og alle formene kan ha ansatte som medeiere. Selskapsformene er med andre ord ikke gjensidig utelukkende. Det er derimot de tre eierformene og den største eierens nasjonalitet.

Andelen fagforeningsmedlemmer varierer også etter eierform. Det er vanligere med fagforeninger i selskap hvor den største eieren er et fond eller en finansinstitusjon, og mindre vanlig i

selskap som er familieeid eller hvor den største eieren er en enkeltperson. Det kan ha sammenheng med størrelsen på selskapet, og at fagforeningsmedlemskap er mindre vanlig i små selskap. Nærmere analyser viser at selskapsstørrelse reduserer, men forklarer ikke forskjellen mellom eierformer. Avslutningsvis viser tabell 2.3 at andelen fagforeningsmedlemmer er 44 % i norskeide selskap og 49 % i utenlandskeide selskap. Forskjellen er ikke statistisk signifikant.

Analysen (se vedleggstabell 1) viser at andelen fagforeningsmedlemmer øker med virksomhetsstørrelse innenfor privat sektor. I privat sektor er det mer vanlig med fagforeninger i større virksomheter (over 250 ansatte). Det er mer vanlig i børsnoterte /allmennaksjeselskap, og mindre vanlig i aksjeselskap. Det er en lavere andel fagforeningsmedlemmer i utenlandskeide virksomheter når analysene er justert for selskapsstørrelse. Det vil si at den manglende statistiske sammenhengen mellom norsk/utenlandsk eierskap og fagforeningsmedlemskap i tabell 2.3 skyldes at utenlandske selskap ofte er større. Når dette er tatt høyde for, er den faktiske organiseringsgraden lavere i utenlandske selskap. I tråd med resultatene for privat sektor er det lavere grad av fagforeningsorganisering innenfor aksjeselskap der staten er eier enn i de statlige virksomhetene for øvrig.

2.4 Eierskap, kollektiv representasjon, tariffavtale og kollektive forhandlinger

I stat og kommune ser fagorganisering på arbeidsplassen nesten ut til å være obligatorisk når 93 og 95 prosent svarer at de har dette. I privat sektor er det tilsvarende tallet 55 prosent. Det vil si at det er flere som svarer at det fins fagforeninger på arbeidsplassen, enn som selv er fagforeningsmedlemmer både i offentlig og privat sektor.

Innenfor privat sektor er det til dels store variasjoner i fagforeningenes tilstedeværelse etter selskapsform og eierform. Mer enn 70 prosent av de som er i børsnoterte selskap og/eller allmennaksjeselskap (ASA) og/eller fonds/finansfinansierte virksomheter har fagforening. Dette er mye høyere enn i privat sektor samlet sett. I aksjeselskapene (AS) er til sammenlikning organisasjonsgraden 43 prosent. Det tyder på at de store selskapene har de formelle ordninger for medbestemmelse på plass i større grad enn i de andre eierformene. En forklaring kan være at børsnoterte selskap (ASA) som regel er større virksomheter enn de andre, målt i antall ansatte. Når vi kontrollerer resultatene for virksomhetsstørrelse finner vi at det kan forklare noe av forskjellene, men sammenhengene mellom selskapsform og fagorganisering blir ikke borte når vi gjør det. Det samme gjaldt for forskjellene i organisasjonsgrad. Det er dermed andre forhold som er av større betydning for den forskjellen som her er observert.

Tabell 2.4 Sammenheng mellom eierskap, selskapsform og svar på spørsmål om virksomheten har kollektiv organisering av ansatte (fagforening/yrkesorganisasjon/ husforening)

Fagforening/Yrkesorganisasjon/ husforening	Ja	Nei	Vet ikke/ ikke svar	N
Staten	95 %	2 %	3 %	728
Fylkeskommune/kommune	93 %	3 %	4 %	813
Privat aktør	55 %	24 %	21 %	1420
<i>Herunder (selskapsform)</i>				
<i>Børsnotert</i>	74 %	13 %	13 %	504
<i>Aksjeselskap (AS)</i>	53 %	25 %	21 %	1088
<i>ASA</i>	71 %	15 %	14 %	312
<i>Enmannsforetak</i>	28 %	36 %	36 %	47
<i>Medeiere</i>	52 %	24 %	24 %	429
<i>Herunder (eierskap^{***})</i>				
<i>Fond eller finansinstitusjon</i>	74 %	11 %	15 %	352
<i>En familie</i>	50 %	28 %	21 %	311
<i>En enkelt person</i>	31 %	40 %	29 %	356
<i>Herunder (eierform^{***})</i>				
<i>Norsk</i>	51 %	26 %	23 %	949
<i>Utenlandsk</i>	64 %	19 %	17 %	439

*** p<= 0.001

I likhet med analysen av fagforeningsmedlemskap viser tabell 2.4 at det er mer vanlig med fagforeningsrepresentasjon i virksomheter som eies av et fond eller en finansinstitusjon, og mindre vanlig i familieeide virksomheter og virksomheter som eies av en enkeltperson.

Forskjellene etter eierform er statistisk signifikante. Utenlandskeide selskap har oftere fagforening i virksomheten, enn norskeide selskap, men analyser (se vedleggstabell 1) viser at dette skyldes at utenlandske selskap generelt er større enn norske, og det er ingen signifikant forskjell etter at vi justerer for bedriftsstørrelse

Tabell 2.5 Sammenheng mellom eierskap, selskapsform og det å ha tariffavtale

Tariffavtale	Ja	Nei	Vet ikke/ ikke svar	N
Staten	87 %	2 %	11 %	728
Fylkeskommune/kommune	85 %	2 %	13 %	813
Privat aktør	53 %	23 %	24 %	1420
<i>Herunder (selskapsform)</i>				
<i>Børsnotert</i>	66 %	15 %	19 %	504
<i>Aksjeselskap (AS)</i>	50 %	25 %	25 %	1088
<i>ASA</i>	68 %	16 %	16 %	312
<i>Enmannsforetak</i>	45 %	34 %	21 %	47
<i>Medeiere</i>	43 %	25 %	32 %	429
<i>Herunder (eierform^{***})</i>				
<i>Fond eller finansinstitusjon</i>	65 %	14 %	21 %	352
<i>En familie</i>	54 %	26 %	20 %	311
<i>En enkelt person</i>	33 %	37 %	30 %	356
<i>Herunder (eierform)</i>				
<i>Norsk</i>	51 %	24 %	24 %	949
<i>Utenlandsk</i>	55 %	22 %	23 %	439

I offentlig sektor svarer henholdsvis 87 % og 85 % av statlig og fylkeskommunalt og kommunalt ansatte at det er tariffavtale i virksomheten, mens 11 % og 13 % svarer at de vet ikke. Hovedavtalen i staten gjelder i utgangpunktet alle statlig ansatte, og tariffdekningen er 100 %. Avviket skyldes i hovedsak at respondentene ikke er klar over avtaleverket.

Private virksomheter er fri til å inngå tariffavtale, men fagforeninger kan kreve tariffavtale i virksomheter under bestemte vilkår. Det er 53 prosent av ansatte i privat sektor som oppgir at det er en tariffavtale i virksomheten. Henholdsvis 23 % og 24 % svarer at det ikke er det, eller at de ikke vet.

Igjen ser vi at det er til dels store variasjoner etter selskapsform. Andelen som svarer bekreftende på at det er tariffavtale er høyest blant de som sier de jobber i allmennaksjeselskap og børsnoterte ASA, og lavest i selskap hvor ansatte er medeiere. I aksjeselskap (AS) sier halvparten at det er etablert tariffavtale.

Mønsteret for eierform følger også det som tidligere er observert for fagforeningsmedlemskap og fagforeningsrepresentasjon. Det vil si at tariffavtale er mindre vanlig i selskap som eies av

en familie eller en enkelt person, sammenlignet med selskap som eies av fond eller finansinstitusjon.

Det er ingen forskjeller i tariffdekning som følge av norsk eller utenlandsk hovedeier, men tidligere analyser har vist at den høyere graden av fagforeningsmedlemskap og fagforeningsdekning i utenlandskeide selskap i hovedsak skyldes at disse virksomhetene er større. Det kan også være tilfelle her, ettersom tariffavtale er mer vanlig i større selskaper. Nærmere analyser (se vedleggstabell 1) viser at tariffavtale er mer vanlig i private selskaper med minst 250 ansatte. Etter å ha justert for størrelse får vi bekreftet at tariffavtale er mindre vanlig i utenlandske selskap. Det er mer vanlig i børsnoterte selskap, og mindre vanlig i aksjeselskap og selskap hvor ansatte er medeiere. Det er mindre vanlig med tariffavtale hvis selskapet eies av en familie eller en enkeltperson.

Tabell 2.6 Sammenheng mellom lønnsavtale og eierform

Lønns- og arbeidsvilkår regulert av/største eier er	Helt eller delvis regulert av tariffavtale	Privat avtale	Annet	Vet ikke	N
Staten	90 %	6 %	1 %	3 %	728
Fylkeskommune/kommune	91 %	5 %	1 %	4 %	813
Privat aktør	48 %	48 %	1 %	3 %	1420
<i>Herunder (selskapsform)</i>					
<i>Børsnotert</i>	56 %	39 %	1 %	4 %	504
<i>Aksjeselskap (AS)</i>	44 %	52 %	1 %	2 %	1088
<i>ASA</i>	60 %	37 %	0 %	3 %	312
<i>Enmannsforetak</i>	49 %	47 %	2 %	2 %	47
<i>Ansatte medeiere</i>	36 %	61 %	1 %	2 %	429
<i>Herunder (eierform)***</i>					
<i>Fond eller finansinstitusjon</i>	56 %	39 %	2 %	4 %	352
<i>En familie</i>	46 %	52 %	0 %	2 %	311
<i>En enkelt person</i>	33 %	64 %	2 %	1 %	356
<i>Herunder (eierform)</i>					
<i>Norsk</i>	50 %	47 %	1 %	2 %	949
<i>Utenlandsk</i>	43 %	51 %	1 %	4 %	439

Selv om selskapet har en tariffavtale betyr ikke det nødvendigvis at lønnen til samtlige ansatte er regulert av tariffen. Enkelte ansatte kan likevel ha egne avtaler. Tabell 2.6 viser forekomsten av alternative lønnsavtaler. De tre mulige utfallene er at lønnen er helt eller delvis regulert av tariffavtale, at man har en privat avtale eller annet.

Bruken av tariffavtaler for lønnsregulering er mest vanlig i staten og fylkeskommunal og kommunal sektor, hvor ni av ti har tarifflønn. I privat sektor er det i underkant av halvparten som har tariffregulert lønn. Igjen ser vi at det er til dels store variasjoner innenfor privat sektor etter selskapsform og eierform. Det er mest vanlig med tariffregulert lønn i allmennaksjeselskap og i børsnoterte selskap, her har henholdsvis 60 og 56 prosent tarifflønn. Tarifflønn er minst vanlig i selskap hvor ansatte er medeiere. Motsvarende er private avtaler mest utbredt i selskap hvor ansatte er medeiere og i aksjeselskap og minst utbredt i allmennaksjeselskap og i børsnoterte selskap. Tarifflønn er mindre vanlig i utenlandske selskap. Det kan tyde på at det er større variasjon i lønnsvilkårene i utenlandskeide selskap, ettersom det var en høyere andel som oppga at det var inngått tariffavtale i virksomheten, enn som faktisk har det selv. I norskeide selskap er det tilnærmet overlapp mellom andelen som oppgir at selskapet har tariffavtale, og andelen som svarer at deres egen lønn er underlagt tariffavtalen.

Tariffregulert lønn er også mer vanlig i selskap med institusjonaliserte eiere som fond eller finansinstitusjoner, hvor 56 % har tarifflønn, og lavest i selskap som eies av en enkelt person hvor en tredjedel har tarifflønn.

Nærmere analyse (se vedleggstabell 1) viser at sannsynligheten for at lønnen reguleres av tariffavtale, kontra privat avtale, er høyere i selskap med mer enn 250 ansatte. Dernest viser analysen at tariffregulert lønn er mindre vanlig i selskap med utenlandske eiere, i aksjeselskap (AS) og i selskap hvor medarbeidere er eiere. Det er mest vanlig i børsnoterte selskap. Sannsynligheten for at lønnen reguleres av tariffavtale, kontra privat avtale, er lavere i selskap som eies av en enkeltperson. Det vil si at gjensidig kontroll for selskapsform, eierform og eierland, i tillegg til bransje og antall ansatte i liten grad forklarer forskjellene i tabell 2.5. Det kan se ut til at børsnoterte selskap, allmennaksjeselskap og fonds/institusjonsfinansierte virksomheter i større grad har etablert *formelle* bedriftsdemokratiske ordninger enn andre, men at de ikke nødvendigvis brukes etter intensjonene i lov og avtaleverk ettersom andelen med tarifflønn er lavere enn andelen som oppgir at det fins tariffavtale i virksomheten.

2.5 Oppsummering

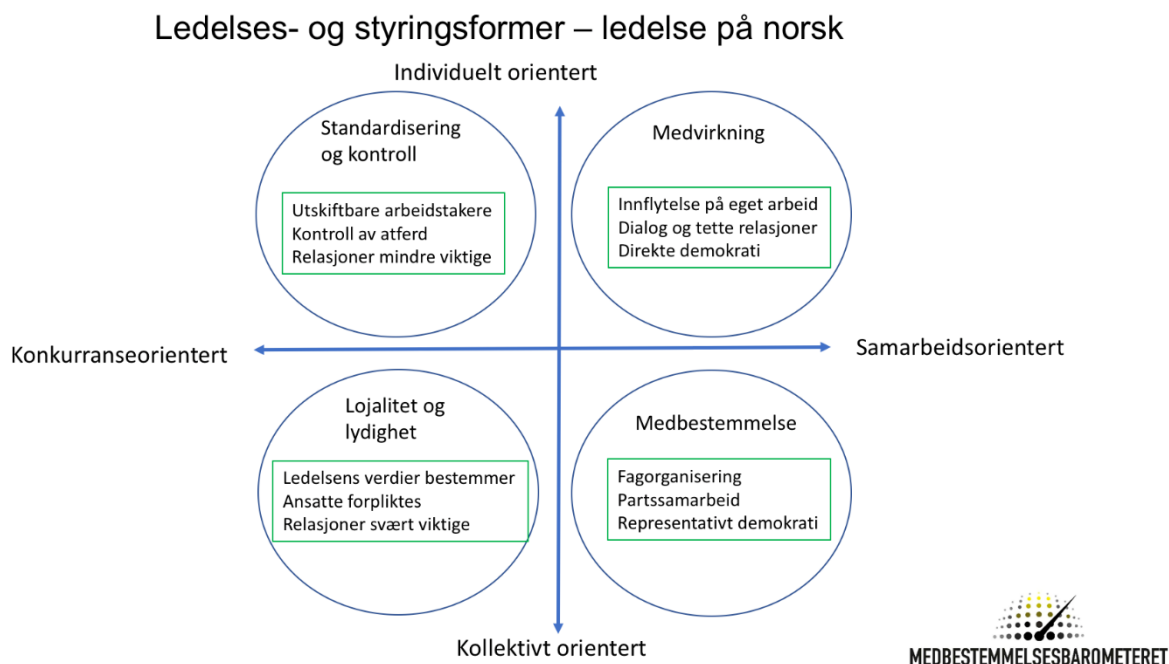
Staten er en største eier i mange statlige privatiserte virksomheter (i TNS Kantars panel definert som statsaksjeselskap). Andre statlige virksomheter er skilt ut i egne foretak og definert som særlovsselskap. Disse selskapsformene ble benyttet i forbindelse med privatiseringene av de store statlig eide virksomhetene som Televerket, Posten, Jernbanen, Vinmonopolet, Flytoget og Statoil. Ved privatiseringen står staten fortsatt som største eier i de

fleste av virksomhetene. I særlovsselskapene er de fortsatt eneeiere. Endringene i eierskapene tok i bruk normene fra eierstyring. Det resulterte blant annet i innføring av konsernstrukturer som organiserende prinsipp. I praksis forventer vi ikke å finne særlige forskjeller mellom disse virksomhetene og resten av det private næringslivet. Spørsmålet er om vi kan spore dette som likheter eller forskjeller i praktiseringen av bedriftsdemokratiske prinsipper.

Når vi ser på etablering av fagorganisasjoner, organisasjonsgrad og tariffavtaler ser det ut til at børsnoterte selskap, allmennaksjeselskap og selskap der største eier er utenlandsk har disse formelle ordningene på plass i større grad enn andre eier- og selskapsformer. Når vi ser på lønnsfastsettelsen er det likevel private lønnsavtaler som anvendes i omtrent halvparten av de private selskapene. *Det å ha de formelle ordningene på plass er altså ikke noen garanti for at de anvendes etter sin hensikt.* Dette drøfter vi i de kommende kapitlene.

3 Eierskap og styringsformer

I Medbestemmelsesbarometeret 2016 og 2017 har vi etablert en typologi av styrings- og ledelsesformer (Falkum et al 2017). Vi gjengir modellen her for ordens skyld.



Figur 3.1 Fire styrings og ledelsesformer

De fire formene er utledet av teoretiske betraktninger, og de er testet i faktor og reliabilitets-tester for å undersøke om våre spørsmål kan slås sammen til indekser som måler hver av formene. Det vil si at vi har slått sammen variabler som etter testingen viser at de måler egenskaper ved det samme fenomenet, det vil si de fire formene for styring og ledelse.

Vi har definert både medbestemmelse og medvirkning som egne styrings- og ledelsesformer. Medbestemmelse vil si at ledelsen er positiv til fagforeninger og tar tillitsvalgte med på råd i beslutningsprosesser i tråd med avtaleverket. Relasjonene mellom ledelse og fagforening er konstruktive, og ledelsen tar imot innvendinger fra tillitsvalgte. I bedriftsutvalg og andre samarbeidsorgan representerer tillitsvalgte 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.

Under medvirkning 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.

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

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 (Ulrich and Ulrich 2012, Dyrsvik et al 2017). 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.

3.1 Sektor og styrings- og ledelsesformer

Vi har allerede vist forskjeller mellom statlig, kommunal og privat sektor i utbredelsen av de formelle vilkårene for kollektiv organisering på arbeidsplassen. I tabellen under viser vi gjennomsnittskåre på de fire styrings- og ledelsesformene i de tre sektorene. Tallverdien i tabellen er gjennomsnitt på en skala fra 1 = liten grad til 5 = svært stor grad. 3 vil være verdien som deler fordelingen i to. De fleste gjennomsnittene i tabellen ligger på tretallet, og vi kan vurdere om gjennomsnittet ligger nær midtverdien eller nærmere en stor grad av styringsformen (verdiene 4 og 5).

Tabell 3.1 Sammenheng mellom sektor og styrings- og ledelsesformer (gjennomsnittskåre på en skala fra 1–5)

	Staten	Fylkes- kommunen/ kommunen	Privat aktør
Standardisering og kontroll***	3,6 (446)	3,4 (429)	3,2 (845)
Medvirkning*	3,3 (664)	3,4 (720)	3,4 (1277)
Lojalitet og lydighet	2,7 (379)	2,6 (304)	2,7 (645)
Medbestemmelse***	3,2 (557)	3,4 (624)	3,5 (1110)

*** p <= 0,001, ** p <= 0,01, * p <= 0,05

I tabell 3.1 omfatter «privat aktør» alle de private selskapsformene, også de privatiserte statlig eide selskapene. Tabell 3.1 viser styrken i de fire styrings- og ledelsesformene slik de er vurdert av ansatte i henholdsvis statlig sektor, fylkeskommunal og kommunal sektor og privat sektor. Det er de tre styringsformene standardisering og kontroll, medvirkning og medbestemmelse som er statistisk signifikante. Vi ser at arbeidsplasser der staten er største eier har en større grad av standardisering og kontroll, og en lavere grad av medbestemmelse og medvirkning, enn de to andre sektorene. I arbeidsplasser der største eier er privat er det omvendt: medbestemmelse og medvirkning har høyest gjennomsnittskåre, og standardisering og kontroll den laveste.

Når vi kontrollerer for bransje og virksomhetsstørrelse finner vi at de ikke endrer sammenhengene som går fram av tabellen (se vedleggstabell 2). Bildet vi ser er holdbart, men det må være andre variable enn de vi har med i Medbestemmelsesbarometeret som kan forklare forskjellene. Vi vet fra arbeidslivshistorien at bedriftsdemokratiet ble utviklet i privat sektor, og først og fremst i industribedriftene fra 2. verdenskrig og fram til 1980-tallet (Bjørnson 2003, Falkum og Grimsrud 2007, Hansen 2018). Hovedavtalen i staten kom først i 1980, og den er mer forhandlingsorientert enn samarbeidsorientert (Lægroid 1983). Det er en rimelig hypotese at institusjonaliseringen av arbeidslivsrelasjonene i staten er ulik privat sektor, blant annet ved at politisk makt utøves annerledes enn økonomisk makt i næringslivet, og at dette kan være en av forklaringene på den observerte forskjellen i praksis.

3.2 Styrings- og ledelsesformer etter eier- og selskapsformer i privat sektor

Tabell 3.2 viser hvorvidt opplevelsen av styring og ledelse varierer med norske og utenlandske eiere.

Tabell 3.2 Opplevelse av styring og ledelse etter største eier

	Norsk	Utenlandsk
Standardisering og kontroll***	3,0 (544)	3,4 (285)
Medvirkning***	3,5 (845)	3,3 (405)
Lojalitet og lydighet	2,6 (401)	2,8 (234)
Medbestemmelse***	3,5 (737)	3,3 (352)

*** p <= 0,001, ** p <= 0,01, * p <= 0,05

Norskeide selskap skårer høyere på medvirkning og medbestemmelse og lavere på standardisering og kontroll, sammenlignet med utenlandske selskap. Forskjellene er statistisk signifikante. Det er ingen statistisk signifikant forskjell hva gjelder lojalitet og lydighet.

Tabell 3.3 viser den samme statistikken fordelt etter eierform. Det er signifikante forskjeller i opplevelsen av styrken på alle fire styrings- og ledelsesformene. Medbestemmelse og medvirkning får høyest gjennomsnittsverdi i virksomheter eid av en familie eller en enkeltperson, mens standardisering og kontroll får høyest verdi i virksomheter som er eid av fond eller finansinstitusjoner. Lojalitet og lydighet får lavest skåre i virksomheter som er eid av en enkeltperson.

Tabell 3.3 Eierform og styrings og ledelsesmodell

	Et fond eller finansinstitusjon	En familie	En enkeltperson
Standardisering og kontroll***	3,5 (244)	3,2 (184)	2,8 (210)
Medvirkning**	3,4 (334)	3,4 (280)	3,6 (328)
Lojalitet og lydighet*	2,8 (211)	2,8 (125)	2,5 (138)
Medbestemmelse***	3,3 (289)	3,4 (249)	3,7 (286)

*** p <= 0,001, ** p <= 0,01, * p <= 0,05

Tabell 3.4 viser i hvilken grad opplevelsen av de fire modellene varierer med selskapsform. Tallene i denne tabellen er ikke signifikantstestet, ettersom selskapsformene ikke er gjensidig utelukkende.

Tabell 3.4 selskapsform og styrings- og ledelsesmodell

	Børsnotert	Aksjeselskap	Allmennaksjeselskap	Enmannsforetak	Ansatte er medeiere
Standardisering og kontroll	3,5 (305)	3,2 (652)	3,4 (194)	2,8 (28)	3,1 (267)
Medvirkning	3,3 (467)	3,4 (990)	3,4 (288)	3,5 (38)	3,7 (391)
Lojalitet og lydighet	2,8 (286)	2,7 (493)	2,8 (173)	2,6 (18)	2,6 (197)
Medbestemmelse	3,3 (388)	3,5 (859)	3,4 (252)	3,6 (35)	3,7 (345)

Opplevelsen av standardisering og kontroll er høyest i børsnoterte selskap, og lavest i enmannsforetak. Opplevelsen av medvirkning, som gir nærere relasjoner mellom ansatte og ledere, er derimot høyest i selskap hvor ansatte er medeiere og i enmannsforetak, og lavest i børsnoterte selskap. Den samme tendensen viser seg for medbestemmelse. Det er minst variasjon i opplevelsen av lojalitet og lydighet i de ulike selskapsformene i privat sektor.

3.3 Styrings- og ledelsesformer i ulike typer statlig virksomhet

Statlig virksomhet er som nevnt organisert på mange forskjellige måter. Staten tar derfor ulike roller som arbeidsgiver. Statlige forvaltningsorgan, departementer og direktorater er den opprinnelige statlige arbeidsplassen, den såkalte sentralforvaltningen. I nyere tid er sykehusene skilt ut i egne foretak og særlovsselskap. De er etablert etter samme lest som konsern i den private sektoren. Forsvaret, politiet, universitetene og høyskolene er statlige etater, men også her er det gjort endringer, reformer og omstillinger som endrer deres samfunnsoppdrag, styrings- og ledelsesmodeller. I forskningen er det eksempelvis etablert kontroll og registreringssystemer som belønner vitenskapelige publikasjoner, det såkalte tellekantsystemet som legger målsatte krav på den enkelte ansatte i universitets- og høyskolesystemet. Forvaltningsbedrifter er en tredje form. Statseide virksomheter er som nevnt definert som statsaksjeselskap i statistikken vi benytter. Nedenfor ser vi hvordan de fire styrings og ledelsesformene varierer med disse ulike statlige organisasjonsformene på arbeidsplassene.

Tabell 3.5 De fire styringsformene i noen statlige organisasjonsformer

	Standardisering og kontroll*	Medvirkning ***	Lojalitet og lydighet	Medbestemmelse ***
Departement, direktorat og forvaltningsorgan	3,5 (105)	3,4 (162)	2,6 (94)	3,3 (132)
Forsvar, politi	3,5 (52)	3,5 (74)	2,7 (46)	3,2 (62)
Universitet og høyskoler	3,4 (48)	3,5 (71)	2,4 (36)	3,6 (60)
Helseforetakene	3,8 (96)	3,2 (140)	2,7 (75)	3,0 (112)
Forvaltningsbedrifter	3,4 (20)	3,5 (39)	2,4 (19)	3,6 (34)
Statsaksjeselskap	3,7 (66)	3,1 (93)	2,8 (59)	3,0 (78)

*** p <= 0,001, ** p <= 0,05, * p <= 0,01

I analysene finner vi at disse variasjonene er signifikante for medvirkning og medbestemmelse (***), svakt signifikant for standardisering og kontroll og ikke signifikant for lojalitet og lydighet.

Innen statlig sektor har helseforetakene og statsaksjeselskapene de høyeste gradene av standardisering og kontroll. Begge ligger i den høye enden av skalaen. Graden av standardisering og kontroll er lavest i universitet og høgskole og i forvaltningsbedrifter, men også de ligger nærmere den høye enn den lave enden av skalaen. En del av de private organisasjonsformene har en betydelig lavere grad av standardisering og kontroll. Nærmest de statlige arbeidsgiverne kommer de børsnoterte private virksomhetene med 3,5 på skalaen (Tabell 3.4), dvs. samme nivå som politi og forsvar og departement og direktorater. Helseforetakene sorterer under Spekter som statlig arbeidsgiverorganisasjon. UH-sektoren, departementene forsvar og politi sorterer under Kommunal og moderniserings- departementet som forvalter det statlige tariffområdet og statens arbeidsgiveransvar. Som nevnt er disse variasjonene i standardisering og kontroll bare svakt signifikante ($p \leq 0,01$).

Vi ser at statsaksjeselskapene har den høyeste graden av lojalitet og lydighet, og har samme nivå (2,8) som de børsnoterte selskapene og allmennaksjeselskapene i privat sektor. Men igjen er kategoriene overlappende, flere av de store statsaksjeselskapene er organisert som allmennaksjeselskap og har konsernstrukturer på samme måten som private store selskap. I prinsippet er det bare hvem som er hovedeier som er forskjellig. Allmennaksjeselskapene og de børsnoterte selskapene er næringslivsaktører som i hovedsak sorterer under NHO- området. Det gjelder også de statlig eide selskapene. Variasjonene i lojalitet og lydighet er ikke signifikante, og kan med andre ord skyldes tilfeldigheter i utvalgene.

Variasjonene i medvirkning som styrings- og ledelsesform i statlig sektor er signifikante, men forskjellene er ikke så store. Igjen er det helseforetakene og statsaksjeselskapene som har de laveste gradene av medvirkning. Ansatte har lavere grad av autonomi, og relasjonene mellom ansatte og ledelse er svakere enn i de andre kategoriene av statlig eide arbeidsplasser. Universitets og høgskoler, politi og forsvar og forvaltningsbedrifter lener seg mot den høye enden av skalaen med et snitt på 3,5 for opplevd grad av medvirkning.

Forskjellene i graden av medbestemmelse er også signifikante. Igjen skårer helseforetakene og statsaksjeselskapene lavest og universitet og høgskoler og statsaksjeselskapene høyest. Helseforetakene og statsaksjeselskapene lener seg heller mot den midtre enn den høye delen av skalaen. Arbeidstakere i helseforetakene og statsaksjeselskapene er de som i minst grad har styringsformene i den norske arbeidslivsmodellen; medbestemmelse og medvirkning.

3.4 Oppsummering

Standardisering og kontroll er mindre vanlig i private selskap. Standardisering og kontroll er vanligere 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.

Medvirkning er vanligere i private selskap og i fylkeskommunal og kommunal sektor, enn i statlige virksomheter. Medvirkning er mindre vanlig i helse- og omsorgstjenesten i offentlig sektor. Medvirkning er mindre vanlig i børsnoterte selskap og mer vanlig i medarbeiderdrevne virksomheter.

Lojalitet og lydighet er mindre vanlig enn de andre styringsformene, og det er ingen signifikante forskjeller mellom sektorene. I privat sektor er det vanligere i virksomheter med over 100 ansatte. Det er mindre vanlig i enmannsforetak og i virksomheter hvor medarbeidere er medeiere.

Medbestemmelse er vanligere i privat sektor enn i offentlig sektor. I statlig sektor er medbestemmelse sterkere til stede blant ansatte ved universitet- og høyskoler og i forvaltningsbedriftene. I privat sektor er medbestemmelse vanligere i medarbeidereide virksomheter og mindre vanlig i børsnoterte selskap.

4 Eierskap og innflytelse

Den enkelte ansattes innflytelse på egen arbeidssituasjon, på organiseringen av arbeidet og på styring og organisering av virksomheten ble brukt som tre ulike mål på medvirkning og medbestemmelse på arbeidsplassene i undersøkelsen av bedriftsdemokratiets tilstand i 2009. (Falkum et al 2009, NOU 2010:1). De tre formene for innflytelse ble etablert som indekser i datasettet fra en egen survey. Variabler i undersøkelsen ble testet med faktoranalyse og reliabilitetstester som viste at spørsmålene kunne slås sammen til tre separate indekser. Vi har brukt de samme spørsmålene med de samme svarkategoriene i Medbestemmelsesbarometeret. Sammenlikninger av identiske indekser i 2009 og 2017 viste at ansattes innflytelse på egen arbeidssituasjon var signifikant lavere i nå enn i 2009 (Nordrik et al 2016, Falkum et al 2017). Dette ble tolket som et uttrykk for lavere grad av medvirkning i løpet av det siste tiåret.

Her skal vi drøfte hvordan ulike former for eierskap og organisering kan henge sammen med former for innflytelse.

4.1 Innflytelse etter sektor og største eiers nasjonalitet

I dette kapitlet undersøker vi hvorvidt eierskap har sammenheng med graden av innflytelse på eget arbeid, og graden av innflytelse på virksomheten.

Tabellen 4.1 viser andelen som har oppgitt at de henholdsvis har ganske stor til stor innflytelse (4 + 5 på skala fra 1 – 5) på de oppgitte områdene innenfor statlig sektor, fylkeskommunal og kommunal sektor og i privat sektor.

Tabell 4.1 Innflytelse på egen arbeidssituasjon og arbeidsorganisering etter sektor.

Hvor stor innflytelse vil du si at du har på disse områdene? (andel 4/5 – stor)	Staten (728)	Fylket/ Kommunen (813)	Privat aktør (1420)
På egne arbeidsoppgaver***	62 %	69 %	71 %
På utførelsen av oppgavene**	77 %	82 %	80 %
På hvem jeg jobber sammen med***	33 %	26 %	38 %
På egen arbeidstid***	57 %	41 %	57 %
På kvaliteten i det jeg gjør	82 %	82 %	83 %
På arbeidstempoet**	58 %	58 %	64 %
På bruken av ressurser til arbeidet ***	38 %	34 %	49 %

*** p <= 0,001, ** p <= 0,01, * p <= 0,05

I Medbestemmelsesbarometeret 2017 er det statistisk signifikante forskjeller på de fleste områder av innflytelse på organiseringen av arbeidet og på egen arbeidssituasjon, med unntak av innflytelse på kvaliteten i eget arbeid.

Statlig ansatte oppgir å ha lavest innflytelse på egne arbeidsoppgaver, på utførelsen av oppgavene og på arbeidstempoet. Ansatte i fylkeskommunal og kommunal sektor oppgir å ha lavest innflytelse på hvem de jobber sammen med, på egen arbeidstid, på bruken av ressurser til arbeidet og på arbeidstempoet. Ansatte i privat sektor oppgir å ha høyest innflytelse på samtlige områder, unntatt på utførelsen av oppgavene. Forskjellene mellom ansatte i offentlig sektor og privat sektor er til dels store.

Tabell 4.2 Innflytelse på egen arbeidssituasjon og arbeidsorganisering etter eierform.

	Et fond eller en finansinstitusjon (352)	En familie (311)	En enkeltperson (356)
På egne arbeidsoppgaver**	69 %	72 %	75 %
På utførelsen av oppgavene*	77 %	78 %	85 %
På hvem jeg jobber sammen med***	35 %	41 %	41 %
På egen arbeidstid***	61 %	55 %	61 %
På kvaliteten i det jeg gjør	80 %	84 %	85 %
På arbeidstempoet**	59 %	63 %	69 %
På bruken av ressurser til arbeidet ***	42 %	54 %	55 %

Eierform har betydning for grad av innflytelse på egen arbeidssituasjon på alle områder, unntatt på kvaliteten i eget arbeid (jf. tabell 4.2). Det er gjennomgående slik at arbeidstakere i familieeide selskap og selskap eid av en enkeltperson har høyere grad av innflytelse på eget arbeid, med unntak av innflytelse på egen arbeidstid.

Tabell 4.3 Innflytelse på egen arbeidssituasjon og arbeidsorganisering etter eierform.

Hvor stor innflytelse vil du si at du har på disse områdene? (andel 4/5 – stor)	Norsk	Utenlandsk
På egne arbeidsoppgaver*	73 %	67 %
På utførelsen av oppgavene	81 %	81 %
På hvem jeg jobber sammen med**	41 %	33 %
På egen arbeidstid*	56 %	62 %
På kvaliteten i det jeg gjør	83 %	84 %
På arbeidstempoet	64 %	64 %
På bruken av ressurser til arbeidet *	51 %	45 %

*** p <= 0,001, ** p <= 0,01, * p <= 0,05

Tabell 4.3 viser variasjoner i innflytelse på egen arbeidssituasjon i norske og utenlandskeide selskap. Det er signifikante forskjeller i innflytelsen på egne arbeidsoppgaver, på hvem man

jobber sammen med, på egen arbeidstid og bruken av ressurser i arbeidet. Med unntak av innflytelse på egen arbeidstid, er samtlige av disse like høy eller høyere i norskeide selskap.

Avslutningsvis for privat sektor viser tabell 4.4 variasjoner i innflytelse etter selskapsform. Selskaper hvor ansatte er medeiere utmerker seg naturlig nok med en høyere grad av innflytelse på egen arbeidssituasjon. Den er lavere innen børsnoterte selskap og allmennaksjeselskap.

Innenfor statlig sektor er det variasjoner i grad av innflytelse mellom de forskjellige organisasjonsformene (se tabell 4.5). Ansatte i helseforetakene og i statsaksjeselskapene har lavest grad av innflytelse på egne arbeidsoppgaver, da halvparten svarer at de har stor eller svært stor innflytelse på disse. Til sammenligning er andelen 80 prosent blant ansatte i universitets- og høyskolesektoren. Det er ingen signifikante forskjeller hva gjelder innflytelse på utførelsen av oppgavene. Det er omtrent åtte av ti som oppgir å ha stor innflytelse på oppgaveløsningen. Det er kun 23 prosent i helseforetakene som svarer at de har stor innflytelse på hvem de jobber sammen med, mens andelen er 42 prosent blant universitets- og høyskoleansatte. De samme ytterpunktene kommer til uttrykk når det gjelder innflytelse på egen arbeidstid, hvor ansatte i helseforetakene i minst grad har innflytelse over denne og ansatte i UH-sektoren har mest.

Tabell 4.4 Innflytelse på egen arbeidssituasjon og arbeidsorganisering etter selskapsform.

	Børsnotert (504)	AS (1088)	ASA (312)	Enmannsforetak (47)	Ansatte medeiere (429)
På egne arbeidsoppgaver	67 %	71 %	72 %	68 %	79 %
På utførelsen av oppgavene	78 %	81 %	79 %	81 %	86 %
På hvem jeg jobber sammen med	32 %	39 %	39 %	38 %	45 %
På egen arbeidstid	59 %	59 %	58 %	57 %	68 %
På kvaliteten i det jeg gjør	82 %	83 %	84 %	83 %	88 %
På arbeidstempoet	61 %	64 %	66 %	74 %	70 %
På bruken av ressurser til arbeidet	43 %	50 %	52 %	62 %	57 %

Tabell 4.5 Innflytelse på egen arbeidssituasjon og arbeidsorganisering etter statlig organisasjonsform.

	Departement, direktorat og forvaltnings- organ (170)	Forsvar, politi (77)	Universitet og høyskoler (86)	Helse- foretakene (163)	Forvaltnings- bedrifter (41)	Stats- aksje- selskap (101)
På egne arbeidsoppgaver***	65 %	62 %	80 %	51 %	73 %	52 %
På utførelsen av oppgavene	76 %	75 %	79 %	74 %	80 %	78 %
På hvem jeg jobber sammen med**	39 %	35 %	42 %	23 %	34 %	27 %
På egen arbeidstid***	67 %	61 %	74 %	35 %	71 %	52 %
På kvaliteten i det jeg gjør	81 %	83 %	86 %	77 %	90 %	83 %
På arbeidstempoet***	67 %	58 %	66 %	44 %	73 %	53 %
På bruken av ressurser til arbeidet **	41 %	40 %	48 %	24 %	46 %	37 %

4.2 Innflytelse på styring og organisering av virksomheten

Tabell 4.6 viser graden av innflytelse på virksomheten, slik den er vurdert av statlig ansatte, fylkeskommunalt og kommunalt ansatte og ansatte i private virksomheter. Det er statistisk signifikante forskjeller på samtlige områder, med unntak av samarbeid med andre virksomheter.

Ansatte i statlig sektor har gjennomgående mindre innflytelse på virksomhetens beslutninger, mens fordelingen er likere på tvers av fylkeskommunal og kommunal sektor og privat sektor. Uavhengig av sektor er det valg av arbeidsmetoder arbeidstakerne oppgir å ha mest innflytelse over. Innenfor statlig sektor oppgir 34 prosent stor grad av innflytelse. De tilsvarende tallene for fylkeskommunal og kommunal sektor er 50 og 44 prosent.

Tabell 4.6 Innflytelse på styring og organisering av virksomheten (prosenttall som har svart 4 og 5 på skala fra 1–5)

Hvor stor innflytelse vil du si at du har på virksomhetens beslutninger om? (andel 4/5 stor)	Staten (738)	Fylkeskommunen/ Kommunen (813)	Privat aktør (1420)
Strategier***	18 %	26 %	27 %
Krav til kvalitet***	27 %	40 %	41 %
Krav til effektivitet i arbeidet***	24 %	32 %	40 %
Krav til lønnsomhet i virksomheten***	11 %	14 %	28 %
Valg av arbeidsmetoder***	34 %	50 %	44 %
Hvem som får vite hva**	22 %	27 %	28 %
Ansettelse***	12 %	16 %	20 %
Organisering av virksomheten***	9 %	16 %	18 %
Kunde-/brukerbehandling***	30 %	44 %	44 %
Samarbeid med andre virksomheter	22 %	25 %	25 %
Virksomhetens samfunns- og miljøansvar***	15 %	23 %	18 %

*** p <= 0,001, ** p <= 0,01, * p <= 0,05

Innenfor statlig sektor oppgir de ansatte å ha lavest påvirkning på organisering av virksomheten, ettersom ni prosent oppgir stor grad av innflytelse. Til sammenligning er andelen dobbelt så høy i privat sektor, med 18 prosent.

Tabell 4.7 viser graden av innflytelse på virksomhetens beslutninger etter eierform. Det er signifikante forskjeller i innflytelse langs samtlige dimensjoner, bortsett fra strategi. Det overordnede bildet er at graden av innflytelse er lavest i virksomheter som er eid av et fond eller en finansinstitusjon, og høyest i virksomheter som er eid av en enkeltperson. Familieeide virksomheter plasserer seg mellom disse hva gjelder ansattes opplevde grad av innflytelse.

Tabell 4.7 Innflytelse på styring og organisering av virksomheten etter eierform
(prosenttall som har svart 4 og 5 på skala fra 1–5)

	Et fond eller en finansinstitusjon (352)	En familie (311)	En enkeltperson (356)
Strategier	25 %	29 %	33 %
Krav til kvalitet**	37 %	41 %	50 %
Krav til effektivitet i arbeidet**	36 %	43 %	49 %
Krav til lønnsomhet i virksomheten***	24 %	33 %	38 %
Valg av arbeidsmetoder*	40 %	47 %	51 %
Hvem som får vite hva***	23 %	32 %	37 %
Ansettelse***	15 %	25 %	26 %
Organisering av virksomheten***	12 %	22 %	25 %
Kunde-/brukerbehandling***	36 %	46 %	55 %
Samarbeid med andre virksomheter***	20 %	27 %	33 %
Virksomhetens samfunns- og miljøansvar***	11 %	20 %	25 %

*** p <= 0,001, ** p <= 0,01, * p <= 0,05

Tabell 4.8 viser grad av innflytelse på virksomhetens beslutninger fordelt på norsk og utenlandske private virksomheter. Det er signifikante forskjeller på samtlige indikatorer, og de norske virksomhetene skårer høyere på innflytelse på alle indikatorer.

Tabell 4.8 Innflytelse på styring og organisering av virksomheten etter eierland (prosenttall som har svart 4 og 5 på skala fra 1–5)

Hvor stor innflytelse vil du si at du har på virksomhetens beslutninger om? (andel 4/5 stor)	Norsk (949)	Utenlandsk (439)
Strategier***	30 %	21 %
Krav til kvalitet**	44 %	36 %
Krav til effektivitet i arbeidet**	42 %	34 %
Krav til lønnsomhet i virksomheten**	31 %	23 %
Valg av arbeidsmetoder***	47 %	37 %
Hvem som får vite hva***	32 %	21 %
Ansettelse*	22 %	16 %
Organisering av virksomheten***	20 %	12 %
Kunde-/brukerbehandling***	47 %	35 %
Samarbeid med andre virksomheter**	27 %	20 %
Virksomhetens samfunns- og miljøansvar***	20 %	13 %

*** p <= 0,001, ** p <= 0,01, * p <= 0,05

Ansattes opplevelse av å ha stor innflytelse på virksomhetens beslutninger varierer med selskapsform (se tabell 4.9), og er høyest blant arbeidstakere i enmannsforetak og i selskap hvor ansatte er medeiere. Den er lavest blant ansatte i børsnoterte selskap.

Tabell 4.10 viser andelen som har stor innflytelse på virksomhetens beslutninger fordelt på statlig organisasjonsform. Det er lavest grad av innflytelse på virksomhetens strategier i helseforetakene og statsaksjeselskapene, med henholdsvis 12 og 10 prosent. Til sammenligning er andelen 24 prosent ved universitet og høyskoler. Ansatte i departementene, direktoratene og forvaltningsorgan, helseforetakene og i statsaksjeselskapene har en lavere grad av innflytelse på krav til kvalitet, sammenlignet med ansatte i forvaltningsbedriftene, universitet og høyskoler og i forsvar og politi. Det er ingen signifikant variasjon i innflytelsen på effektivitet eller lønnsomhet. Ansatte i helseforetakene og statsaksjeselskapene har lavere grad av innflytelse på valg av arbeidsmetoder og på hvem som får vite hva i virksomheten. På disse målene er innflytelsen størst blant henholdsvis universitets- og høyskoleansatte og blant ansatte i forsvar og politi. Når det gjelder innflytelse på virksomhetens organisering, er denne minst blant ansatte i departement, direktorat og forvaltningsorgan, helseforetakene og i statsaksjeselskapene. Innflytelsen er størst blant ansatte i forvaltningsbedriftene. Innflytelsen på kunde- og brukerbehandling er lavest blant ansatte i departementene, direktoratene og forvaltningsorgan og i statsaksjeselskapene, men høyest blant ansatte i forvaltningsbedriftene. Avslutningsvis viser analysen at innflytelsen på virksomhetens samfunns- og miljøansvar er størst blant ansatte i universitets- og høyskolesektoren og forvaltningsbedriftene, og lavest blant ansatte i statsaksjeselskapene. Overordnet så viser funnene at ansatte i helseforetakene og statsaksjeselskapene har lavest grad av innflytelse på virksomhetens beslutninger, dernest fulgt av statsforvaltningen. Det kan ha sammenheng med ledelsesmodellene som er implementert i helseforetakene og statsaksjeselskapene, hvor strategisk ledelse ikke er fagledelse.

Vi har undersøkt hvorvidt innflytelse på egen arbeidssituasjon og virksomhetenes beslutninger kan forklares av kjennetegn som virksomhetens størrelse målt i antall ansatte, bransjetilhørighet o.l., i tillegg til eierskap. Vi har slått variablene for innflytelse på arbeidssituasjonen og virksomheten sammen til to indekser (jf. kortrapport) og gjennomført regresjonsanalyser som undersøker hvorvidt graden av innflytelse øker eller avtar med bestemte virksomhetskjennetegn, som for eksempel antall ansatte, justert for de øvrige variablene i modellen.

Tabell 4.9 Innflytelse på styring og organisering av virksomheten etter eierform (prosenttall som har svart 4 og 5 på skala fra 1 – 5)

	Departement, direktorat og for- valtningsorgan	For- svar, politi	Universitet og høgskoler	Helse- Fore- takene	Forvalt- nings- Bedrifter	Stats- Aksje- selskap
Strategier*	20 %	22 %	24 %	12 %	24 %	10 %
Krav til kvalitet**	25 %	40 %	34 %	25 %	34 %	17 %
Krav til effektivitet i arbeidet	22 %	36 %	22 %	21 %	34 %	21 %
Krav til lønnsomhet i virksomheten	8 %	10 %	10 %	9 %	15 %	19 %
Valg av arbeidsmetoder***	35 %	44 %	56 %	25 %	41 %	20 %
Hvem som får vite hva**	22 %	34 %	27 %	15 %	32 %	16 %
Ansettelse	11 %	16 %	14 %	12 %	20 %	11 %
Organisering av virksomheten*	7 %	16 %	12 %	7 %	20 %	6 %
Kunde-/brukerbehandling**	21 %	31 %	29 %	36 %	51 %	25 %
Samarbeid med andre virksomheter	19 %	23 %	24 %	25 %	29 %	19 %
Virksomhetens samfunns- og miljøansvar*	14 %	12 %	22 %	12 %	24 %	8 %

Tabell 4.10 Innflytelse på styring og organisering av virksomheten etter statlig organisasjonsform (prosenttall som har svart 4 og 5 på skala fra 1 – 5)

	Børsnotert (504)	AS (1088)	ASA (312)	Enmannsforetak (47)	Ansatte medeiere (429)
Strategier	19 %	27 %	25 %	36 %	35 %
Krav til kvalitet	37 %	41 %	42 %	55 %	52 %
Krav til effektivitet i arbeidet	37 %	40 %	40 %	55 %	51 %
Krav til lønnsomhet i virksomheten	23 %	30 %	31 %	45 %	39 %
Valg av arbeidsmetoder	38 %	44 %	44 %	43 %	54 %
Hvem som får vite hva	23 %	29 %	28 %	43 %	35 %
Ansettelse	15 %	20 %	18 %	26 %	26 %
Organisering av virksomheten	12 %	19 %	16 %	28 %	24 %
Kunde-/brukerbehandling	35 %	44 %	36 %	60 %	48 %
Samarbeid med andre virksomheter	19 %	25 %	24 %	43 %	34 %
Virksomhetens samfunns- og miljøansvar	12 %	19 %	16 %	38 %	23 %

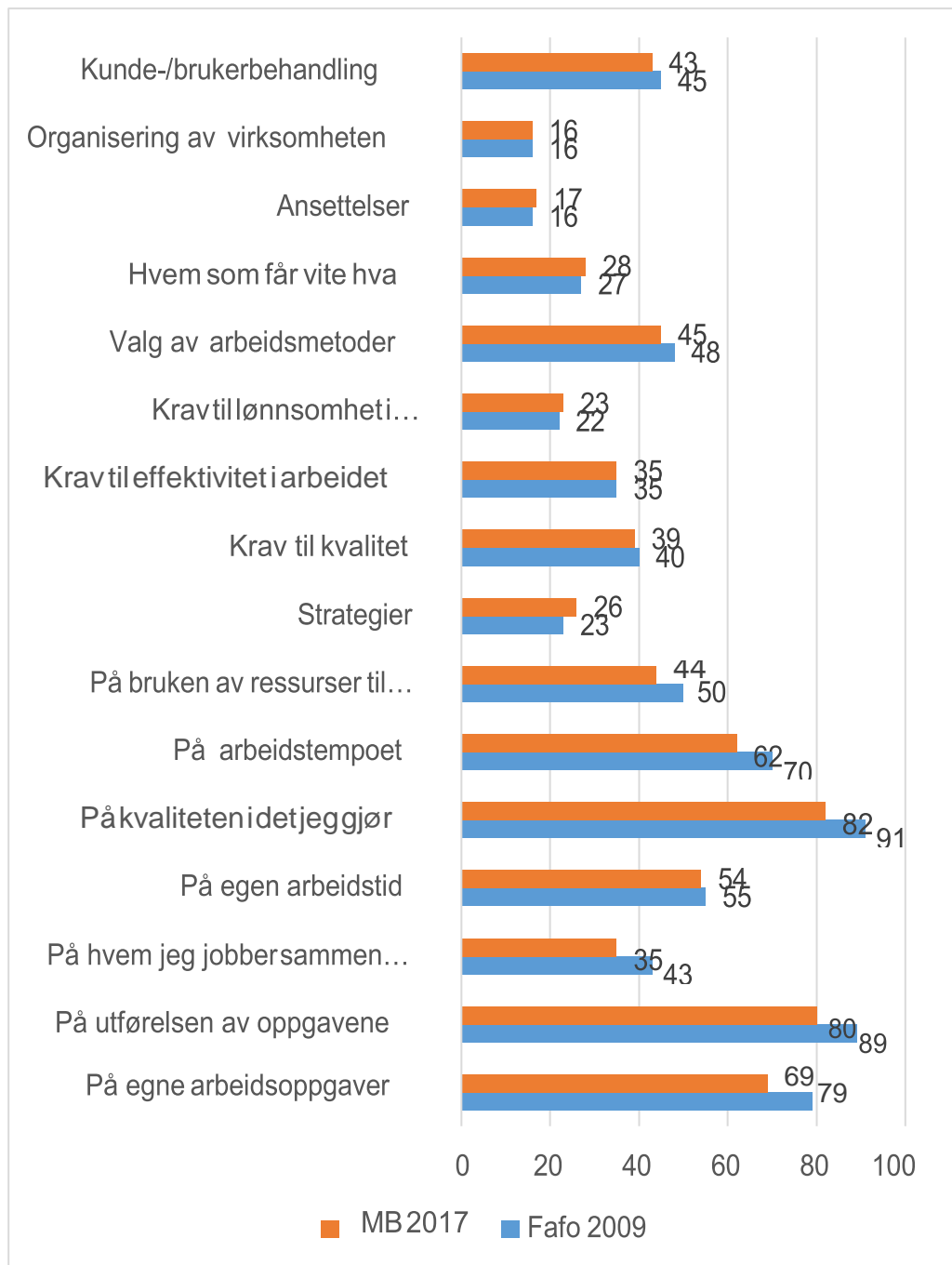
Analysen (se vedleggstabell 3) viser at størrelse har liten betydning for graden av innflytelse på egen arbeidssituasjon på tvers av sektorer, men de minste virksomhetene med inntil ti ansatte har en signifikant høyere grad av innflytelse på egen arbeidssituasjon. Innenfor statlig sektor skiller helseforetakene og statsaksjeselskapene seg ut ved å ha spesielt lav innflytelse, henholdsvis 0,47 og 0,27 poeng lavere innflytelse. Innenfor privat sektor viser analysen at ansatte i utenlandske selskap faktisk har høyere innflytelse på egen arbeidssituasjon etter at de andre variablene er kontrollert for. Innflytelsen er lavere i børsnoterte selskap og høyere i virksomheter hvor medarbeiderne er eiere. Avslutningsvis viser analysen at innflytelsen er høyere der hvor det er etablert samarbeidsutvalg.

Analysen (se vedleggstabell 3) av innflytelsen på virksomhetens beslutninger viser at ansatte i staten har lavere innflytelse enn ansatte i privat og fylkeskommunal og kommunal sektor, også etter kontroll for bransje og virksomhetsstørrelse. Innenfor staten er påvirkningen på virksomhetens beslutninger høyest innenfor universitets- og høyskolesektoren og i forvaltningsbedriftene, og lavest i statsaksjeselskapene.

I privat sektor er innflytelsen signifikant høyere i små virksomheter med inntil 20 ansatte. Innflytelsen er lavest i børsnoterte selskap, og høyest der hvor ansatte er medeiere. Ansatte har også høyere innflytelse i virksomheter som er eid av en familie eller en enkeltperson, kontra en finansinstitusjon. Innflytelsen til ansatte er høyere der hvor det er etablert samarbeidsutvalg.

4.3 Endring i innflytelse fra 2009 til 2017

I Ledelsesbarometeret 2016 og Medbestemmelsesbarometeret 2016 og 2017 har vi sammenliknet de identiske spørsmålene fra 2009 (Falkum et al 2009) med data fra 2016 og 2017. Der sammenliknet vi bare gjennomsnittsverdiene på indeksene for innflytelse. De foregående tabellene 4.1 og 4.2 inneholder de spørsmålene som inngikk i indeksene for innflytelse på egen arbeidssituasjon, og på innflytelse på arbeidsorganiseringen. Ved å trekke opp svarene på enkeltspørsmålene, vise prosentandelene som skårer 4 og 5 på skalaen fra 1–5 og sammenlikne 2009 data med 2017 data får vi et mer nyansert bilde av endringene i bedriftsdemokratiets tilstand fra 2009 til 2017. Figuren nedenfor viser dette bildet.



Figur 4. 1 Prosentandeler som skårer 4 og 5 på hvert av spørsmålene i 2009 og 2017

Figuren viser at de største endringene finner vi i de nederste spørsmålene. Det vil si arbeidstakernes innflytelse på forhold som har med egen arbeidssituasjon og organiseringen av arbeidet å gjøre. Innflytelsen på disse forholdene er lavere i 2017 enn de var i 2009. Bedriftsdemokratiet er svekket langs disse dimensjonene med unntak av innflytelse på egen arbeidstid. Den er ganske lik fra 2009 til 2017. Svekkelsen av innflytelsen på egen arbeidssituasjon og på arbeidsorganiseringen henger statistisk sammen med standardisering av arbeidsoppgaver og

introduksjon av nye styringssystemer.

De øverste delene av figuren, det vil si fra innflytelse på strategier til kunde/brukerforhold, er ganske like fra 2009 til 2017, og skårene er her lavere og lener seg mer mot den lavere enn den høyere enden av skalaen fra 1 – 5. Innflytelsen på disse forholdene, som har med styring, ledelse og organisering å gjøre, er lavere enn på forhold som har med eget arbeid å gjøre. I et bedriftsdemokratisk perspektiv er det disse forholdene fagforeninger etter avtaleverket har rett til innflytelse på. Vi må derfor se om tillitsvalgte har en større innflytelse enn det hele utvalget har. Tabellen nedenfor sammenlikner innflytelsen til tillitsvalgte, verneombud, ledere med personalansvar og alle ansatte.

Tabell 4.11 Gjennomsnittskåre på innflytelsesindeksene etter rolle på arbeidsplassen

Innflytelse	Egen arbeids-situasjon	Organisering av arbeidet	Styring organisering virksomheten	N=
Tillitsvalgte	4,2	3,3	2,7	851
Verneombud	4,2	3,3	2,7	493
Ledere m/personalansvar	4,4	3,9	3,6	502
Alle	4,1	3,3	2,6	2980

Det er ganske små forskjeller mellom innflytelsen til «alle» og innflytelsen til tillitsvalgte og verneombud, mens ledere med personalansvar har større innflytelse enn de øvrige, spesielt på styring og organiseringen av virksomheten, noe som er i tråd med posisjonen som leder. I et bedriftsdemokratisk perspektiv ville vi forvente at tillitsvalgte opplever sin innflytelse på styring og organisering som høyere enn andre arbeidstakere, i tråd med intensjonene i avtaleverket. Gjennomsnittskåren deres er så og si midt på skalaen fra 1 – 5. Snittene for innflytelse på egen arbeidssituasjon er lavere enn de var i 2009 for alle gruppene.

4.4 Oppsummering

Forskjellene mellom sektorer er signifikante for innflytelse på

- egne arbeidsoppgaver
- hvem jeg jobber sammen med
- egen arbeidstid
- arbeidstempoet og
- bruken av ressurser til arbeidet

Statlig ansatte har lavere innflytelse på egne oppgaver, utførelsen av oppgavene og arbeidstempo, enn ansatte i de andre sektorene. Ansatte i kommuner og fylkeskommuner har lavest innflytelse på hvem de jobber sammen med, egen arbeidstid og bruk av ressurser til arbeidet. I privat sektor har ansatte høyest innflytelse på samtlige av disse områdene. Innflytelsen er høyere i bedrifter der største eier er norsk, enn i bedrifter der største eier er utenlandsk, med unntak av innflytelsen på egen arbeidstid.

Ansatte i statlig sektor har mindre innflytelse på beslutninger som har med styring og organisering av virksomhetene å gjøre. I henhold til hovedavtalen i staten skal ikke ansatte ha innflytelse på politiske forhold. Vi vet veldig lite om hva som defineres som politisk og dermed unndras fra medbestemmelse, medvirkning og medinnflytelse. Dette foreligger det lite forskning om. Forskjellene i innflytelse er mindre når vi sammenlikner fylkeskommune-/kommune med privat sektor.

Ansatte har gjennomgående mindre innflytelse på forhold som har med styring og organisering å gjøre, enn innflytelsen de har på arbeidsorganisering og egne arbeidsforhold. Innflytelsen på styring og organisering har heller ikke endret seg mye fra 2009 til 2017. Innflytelsen på arbeidssituasjon og arbeidsorganisering har derimot falt ganske betydelig i den samme perioden.

5 Eierskap og organisering

Eierskapet i en virksomhet gir styringsrett. Styringsretten til arbeidsgivere gir eierne rett til å bestemme hva som produseres, hvor og hvordan. Hvordan virksomheten organiseres handler om hvordan arbeidet utformes og hvordan organisasjonsstrukturene ser ut. Organisasjonsstruktur kan beskrives med fordelingen av

- myndighet
- ansvar
- oppgaver
- informasjon og
- ressurser

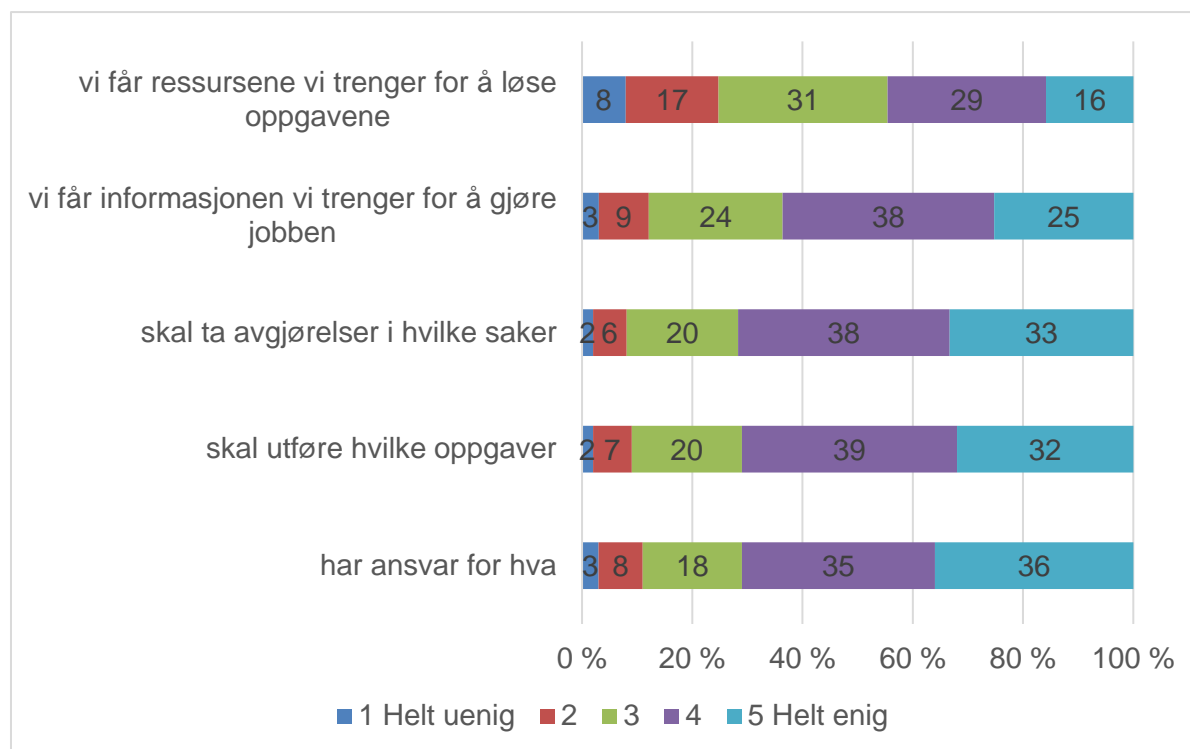
- mellom enhetene og aktørene i virksomheten (Jacobsen 1964). Fordelingen av myndighet viser hvem som kan ta beslutninger på ulike områder. Fordelingen av ansvar, oppgaver, informasjon og ressurser er avgjørende for arbeidsorganiseringen, styringssystemene, lederfunksjonene og resultatene i virksomheten. Organisasjonsstrukturen gir også et bilde av maktfordelingen mellom ledelse og ansatte. I henhold til hovedavtalene har fagforeninger rett til innflytelse på endringer i virksomhetens organisasjon som berører ansattes interesser, med de unntak som allerede er nevnt for ansatte i statlig sektor.

Organiseringen av virksomheter vil variere med mange ulike forhold. Også virksomhetenes omgivelser kan påvirke organisasjonsutformingen i betydelig grad, eksempelvis store endringer i markedet der virksomheten opererer, skattepolitikk, arbeidsmarked og tilgang til kompetanse.

Klare, tydelige og omforente organisasjonsstrukturer vil redusere usikkerhet i en virksomhet. Klare organisasjonsstrukturer antas å styrke både kvaliteten og produktiviteten i virksomheter (Falkum 2008). I Medbestemmelsesbarometeret har vi stilt spørsmål om klarheten i fordelingen av myndighet, ansvar, oppgaver, informasjon og ressurser på arbeidsplassene. Her skal vi se hvordan de ulike eierformene henger sammen med klarheten i organisasjonsstrukturer.

5.1 Eierskap og klarhet i virksomhetenes organisasjon

Figuren nedenfor viser svarene på spørsmål «Er du enig eller uenig i disse påstandene om organiseringen av arbeidet på arbeidsplassen din?»



Figur 5. 1 «Er du enig eller uenig i disse påstandene om organiseringen av arbeidet på arbeidsplassen din? Det er helt klart hvem som...» (prosenttall, n=3020–2860)

Figuren gir et optimistisk bilde av organisasjonsstrukturene på norske arbeidsplasser. Et flertall på mer enn to av tre er enige/helt enige i at fordelingene av ansvar, myndighet, oppgaver og informasjon er klart fordelt. 45 prosent er enige/helt enige i at de får de ressursene som trengs for å løse oppgavene.

Eierskapsstrukturer kan ha konsekvenser for organisering av virksomheten. I tabell 5.1 viser vi andelen som har svart at de er enig eller helt enig i de seks utsagnene angående organisering. Tabellen viser at det ikke er forskjeller på tvers av statlig sektor, fylkeskommunal og kommunal sektor og privat sektor når det gjelder klarhet i hvem som har ansvar for hva, hvem som skal utføre hvilke oppgaver, hvem som skal ta avgjørelser i ulike saker og at man får tilgang til den informasjonen man trenger for å gjøre jobben. Det er omtrent syv av ti som er enig i de første tre utsagnene, og seks av ti som er enig i utsagnet om tilstrekkelig informasjon. Det er imidlertid signifikante forskjeller når det kommer til ressursituasjonen og bemanningen på tvers av sektor. Ansatte i statlig og kommunal sektor har lavere sannsynlighet for å si at de er enig i at de får ressursene de trenger for å gjøre jobben, og ansatte i kommunal sektor er i mindre grad enig i at bemanningen er høy nok til at de kan løse oppgavene sine.

Innenfor privat sektor er det små variasjoner på de fire første utsagnene, og andelene som svarer at de er enig i at ansvars-, oppgave- og informasjonsstrukturen er klar er omtrent lik som i privat sektor sett under ett. Enmannsforetak skiller seg imidlertid ut med å ha en klarere struktur enn resten, noe som ikke er overraskende ettersom enmannsforetak ofte har en liten og oversiktlig organisasjon sammenlignet med de andre. Når det gjelder ressursituasjonen er det også små variasjoner på tvers av selskapsform, og andelene tilsvarende observerte for privat sektor samlet. Enmannsforetak og foretak hvor ansatte er medeiere skiller seg ut ved å ha en bedre ressursituasjon sammenlignet med de andre selskapsformene.

Det er variasjoner i opplevelsen av klarhet i organisasjonsstrukturer og ressursituasjon etter eierform. Det er tydelig at familieeide foretak har mindre klarhet rundt hvem som har ansvar for hvilke oppgaver, mens foretak eid av fond eller finansinstitusjoner har en mer uklar struktur for hvem som skal fatte avgjørelser. Ansatte som jobber i foretak eid av fond eller finansinstitusjoner oppgir også en dårligere ressursituasjon sammenlignet med foretak som er familieeide eller eid av en enkeltperson.

Avslutningsvis viser tabell 5.1 at ansatte i utenlandskeide selskap i mindre grad opplever klarhet i hvem som skal fatte avgjørelser, eller tilstrekkelig informasjon, ressurser eller bemanning.

Tabell 5.2 viser andelen som sier seg enig eller helt enig i utsagnene om organisering innenfor statlig sektor. Det er ingen forskjeller mellom de ulike delene av statlig sektor på de fire første utsagnene. Det er omtrent syv av ti til åtte av ti som er enig i at det er klart hvem som har ansvar for hva, hvem som skal utføre hvilke oppgaver og hvem som skal ta avgjørelser i ulike saker. Det er noe større variasjon når det gjelder tilgang til informasjon, hvor forsvar og politi og forvaltningsbedriftene skårer høyere enn de resterende, men forskjellen er ikke statistisk signifikant. Forskjellene kommer til uttrykk når det gjelder tilgang til ressurser og tilstrekkelig bemanning. Helseforetakene og forsvar og politi skiller seg ut med å ha en lav andel som er enig i at de har tilstrekkelig med ressurser, henholdsvis 26 og 32 prosent er enig i dette. Blant ansatte i statlige bedrifter, forvaltningsbedriftene og statsaksjeselskapene, er det til sammenligning 53 og 54 prosent som er enig.

Ressursituasjonen i disse bedriftene har dermed mer til felles med privat sektor enn offentlig sektor. Det er 36 % av de ansatte ved helseforetakene og i forsvar og politi som gir sin tilslutning til påstanden om at bemanningen er høy nok til at man får løst sine oppgaver på en god måte. I statsaksjeselskapene svarer 61 % det samme. For statlig sektor for øvrig er andelen omtrentlig 50 prosent.

Tabell 5.1. Sammenheng mellom opplevd klarhet i organisasjonsstrukturer og eierskap. Signifikante forskjeller i fet skrift.

	Det er helt klart hvem som har ansvar for hva	Det er helt klart hvem som skal utføre hvilke oppgaver	Det er helt klart hvem som skal ta avgjørelser i ulike saker	Vi får den informasjonen vi trenger for å gjøre jobben	Vi får de ressursene vi trenger for å gjøre jobben	Bemanningen er høy nok til at jeg kan løse mine oppgaver på en god måte
Staten (728)	72 %	67 %	72 %	62 %	39 %	46 %
Fylkeskommune/kommune (813)	71 %	65 %	70 %	61 %	34 %	39 %
Privat aktør (1420)	70 %	66 %	70 %	62 %	53 %	51 %
Herunder (selskapsform)						
Børsnotert (504)	70 %	65 %	66 %	58 %	46 %	44 %
Aksjeselskap (1088)	70 %	67 %	70 %	62 %	52 %	51 %
Allmennaksjeselskap (319)	74 %	70 %	70 %	64 %	53 %	53 %
Enmannsforetak (47)	79 %	81 %	83 %	77 %	60 %	66 %
Ansatte medeiere (429)	75 %	72 %	73 %	68 %	63 %	57 %
Herunder (eierform)						
Fond eller finansinstitusjon (352)	71 %	66 %	66 %	59 %	47 %	43 %
En familie (311)	67 %	61 %	72 %	61 %	51 %	52 %
En enkelt person (356)	72 %	69 %	77 %	66 %	62 %	59 %
Herunder (eierform)						
Norsk (949)	70 %	66 %	73 %	65 %	57 %	55 %
Utenlandsk (439)	69 %	67 %	66 %	58 %	44 %	42 %

Tabell 5.2. Sammenheng mellom opplevd klarhet i organisasjonsstrukturer og statlig organisasjonsform. Signifikante forskjeller i fet skrift.

	Det er helt klart hvem som har ansvar for hva	Det er helt klart hvem som skal utføre hvilke oppgaver	Det er helt klart hvem som skal ta avgjørelser i ulike saker	Vi får den informasjonen vi trenger for å gjøre jobben	Vi får de ressursene vi trenger for å gjøre jobben	Bemanningen er høy nok til at jeg kan løse mine oppgaver på en god måte
Departement, direktorat og forvaltningsorgan (170)	71 %	65 %	71 %	58 %	37 %	45 %
Forsvar, politi (77)	75 %	70 %	78 %	69 %	32 %	36 %
Universitet og høyskoler (86)	69 %	64 %	73 %	58 %	35 %	48 %
Helseforetakene (163)	74 %	68 %	72 %	60 %	26 %	35 %
Forvaltningsbedrifter (41)	71 %	71 %	71 %	73 %	54 %	51 %
Statsaksjeselskap (101)	73 %	68 %	71 %	58 %	53 %	61 %

Analysene våre (se vedleggstabell 4) viser at det er klarere organisasjonsstrukturer i privat sektor. Det er naturlig nok klarere linjer for avgjørelser i små virksomheter (under 20 ansatte) enn i større.

Innenfor privat sektor er organisasjonsstrukturene selvsagt klarere i enmannsforetak og i virksomheter hvor medarbeidere også er eiere, men også i noen grad i allmennaksjeselskap (ASA), sammenlignet med de andre eierformene. Samarbeidsutvalg er positivt korrelert med klarhet i organisasjonsstrukturen i privat sektor. Det er dårligere informasjonsflyt og ressurstilgang i børsnoterte selskap enn i andre.

5.2 Styrings- og ledelsesmodeller og organisasjonsstruktur

Her har vi hentet fram de statistiske sammenhengene mellom styrings og ledelsesformer og organisasjonsstruktur.

Tabell 5.3 Statistisk sammenheng mellom styrings og ledelsesform og opplevd klarhet i organisasjonsstruktur: fordelingen av ansvar, myndighet, oppgaver, informasjon og ressurser (Pearsons r, n=1096–2711)

Fordeling av	Standardisering og kontroll	Lojalitet og lydighet	Medvirkning	Medbestemmelse
Ansvar	-0,21***	-0,28***	0,42***	0,41***
Myndighet	-0,19***	-0,24***	0,39***	0,39***
Oppgaver	-0,18***	-0,25***	0,41***	0,38***
Informasjon	-0,34***	-0,38***	0,53***	0,53***
Ressurser	-0,37***	-0,29***	0,43***	0,47***

*** $p \leq 0,001$ (signifikant)

Alle sammenhengene mellom Standardisering og kontroll og opplevd klarhet i organisasjonsstruktur er signifikant negative, i moderat grad. Det er ikke overraskende ut fra et organisasjonsteoretisk ståsted. Når oppgaver blir standardisert og styringen av organisasjonen i stor grad handler om å måle og etterprøve avvik fra standard prosedyrer, blir det ikke viktig at ansatte kjenner til hvem som har ansvar for hva, myndighet til å ta avgjørelser eller fordelingen av ressurser. Relasjonene mellom ansatte, tillitsvalgte og ledere blir mindre viktige enn de er i virksomheter der relasjonene er ledelsesverktøy eller samarbeidsformer.

Lojalitet og lydighet er som nevnt en styrings og ledelsesform som forutsetter sterke relasjoner mellom ledelse og ansatte, men ovenfra og ned. Styrings- og ledelsesformen forutsetter at ansatte slutter opp om ledelsens verdier, mål og strategier. Også her er sammenhengene negative og i noe sterkere grad for de fleste strukturelementene. Ansatte opplever at de ikke får hverken tilstrekkelig informasjon eller ressurser.

Alle sammenhengene mellom medvirkning og de fem strukturelementene er positive og signifikante, og de er fra moderate til sterke. Det samme gjelder sammenhengen mellom medbestemmelse og strukturelementene. Høy grad av medvirkning og medbestemmelse vil samsvare med større klarhet i organisasjonsstrukturene. Det følger implisitt av at medbestemmelse og medvirkning, forstått som styrings- og ledelsesformer, forutsetter tett relasjoner mellom ledere og ansatte og deltakelse og dialog i felles løsning av situasjoner og problemer som oppstår på arbeidsplassene.

5.3 Oppsummering

Organisasjonsstrukturene er klarere i små virksomheter og enmannsforetak, men også i allmennaksjeselskap (ASA) og dermed de store virksomhetene. Jo større og mer kompleks en virksomhet er, jo mer nødvendig er det å ha klare ansvars- og myndighetslinjer, særlig dersom enhetene samarbeider og er avhengige av hverandres virksomheter, eksempelvis mellom to datterselskap i en konsernstruktur.

Den opplevde ressurstilgangen er dårligere i børsnoterte selskap og i virksomheter der største eier er utenlandsk enn andre. Imidlertid viser analysene at mindre klare organisasjonsstrukturer har sammenheng med virksomhetsstørrelse mm.

Den norske arbeidslivsmodellen, representert ved styringsformene medbestemmelse og medvirkning, har klarere opplevde organisasjonsstrukturer enn i virksomheter som styres med standardisering og kontroll og/eller lojalitet og lydighet.

6 Eierskap og konflikt

Den norske arbeidslivsmodellen har bidratt til færre arbeidskonflikter, det vil si streiker og lock-outs, enn i mange andre land. Det er første og fremst trepartssamarbeidet mellom staten og partene i arbeidslivet som bidrar til, i særlig grad samarbeidet om den sentraliserte lønnsdannelsen og de årlige lønnsoppgjørene. Vi vet imidlertid mindre om lokale konflikter på de enkelte arbeidsplassene. Her undersøker vi konflikter på arbeidsplassene, og vi er særlig opptatt av om eierskap har noe å si for forekomst av konflikt og måter å håndtere konflikter på.

6.1 Konflikter etter sektor

Det er ingen signifikante forskjeller i konflikthypighet som følge av statlig, fylkeskommunalt/kommunalt og privat eierskap. Tabell 6.1 viser imidlertid at det er signifikante forskjeller i konflikttema på tvers av de tre sektorene. Ansatte i privat sektor rapporterer om hyppigere konflikter angående prestasjoner og resultater, sammenlignet med ansatte i statlig og kommunal sektor. Konflikter om prestasjoner og resultater er sjeldnest forekommende i kommunal sektor. Konflikter om lov og avtaleverk er hyppigere i statlig og kommunal sektor, og sjeldnest i privat sektor. Dette henger antakelig sammen med den ulike graden av tariffdekning i offentlig og privat sektor. Konflikt om arbeidstid og arbeidsforholdene er vanligst i fylkeskommunalt og kommunalt sektor, dernest fulgt av statlig sektor og privat sektor.

Tabell 6. 1 Andeler som sier at de ofte/svært ofte opplever konfliktypene i tabellen, fordelt etter sektor

Hvor ofte handler konfliktene om? Andel ofte/svært ofte	Staten	Fylkes- kommunen/kommunen	Privat aktør
Personlige forhold mellom kollegaer	15 % (613)	17 % (681)	13 % (1157)
Prestasjoner og resultater***	16 % (615)	12 % (657)	20 % (1156)
Tolkning av lov og avtaleverk***	21 % (603)	18 % (653)	11 % (1064)
Strategiske valg	22 % (588)	19 % (626)	20 % (1076)
Ledelsens behandling av ansatte	27 % (629)	29 % (681)	25 % (1163)
HR avdelingen	16 % (441)	11 % (379)	14 % (793)
Likebehandling av ansatte	22 % (559)	24 % (611)	21 % (1059)
Arbeidstiden***	11 % (611)	19 % (668)	13 % (1143)
Arbeidsforholdene**	20 % (628)	24 % (683)	18 % (1163)
Lønn og belønning	21 % (615)	17 % (656)	21 % (1156)
Standardisering	14 % (507)	12 % (489)	12 % (939)
Kontroll og måling av resultater	20 % (560)	17 % (565)	17 % (1033)

*** p <= 0,001, ** p <= 0,01, * p <= 0,05

Tabell 6.2 viser forskjeller i konflikthåndtering mellom statlig sektor, fylkeskommunal og kommunal sektor og privat sektor. Det er forskjell i løsningstilnærmingen hva gjelder bruk av eksterne konsulenter, direkte partsinvolvering og bruk av samarbeidsorgan. Det er også forskjeller i varigheten av konfliktene.

Tabell 6. 2 Andeler respondenter som sier at det stemmer godt/svært godt (4 + 5 på en skal fra 1 stemmer svært dårlig til 5 = stemmer svært godt) at de håndterer konfliktene som vist i tabellen, fordelt etter sektor

Konflikthåndtering	Staten	Fylket/ kommunen	Privat aktør
Vi dysser dem ned og later som ingenting	21 % (651)	21 % (718)	22 % (1240)
Vi bruker eksterne konsulenter for å løse dem***	14 % (564)	11 % (646)	7 % (1094)
De diskuteres direkte mellom de involverte***	54 % (623)	59 % (704)	63 % (1230)
Alvorlige konflikter tas opp i AMU eller andre samarbeidsorgan***	58 % (438)	62 % (465)	44 % (768)
Ledelsen bestemmer hvordan de løses	49 % (558)	49 % (620)	46 % (1060)
Ledelsen er opptatt av hvem som har "skylda"	24 % (534)	22 % (586)	26 % (1067)
Ledelsen er mer opptatt av årsaken til konflikt enn hvem som er involvert	41 % (479)	46 % (534)	45 % (1021)
De fleste konflikter løses raskt***	41 % (565)	49 % (641)	56 % (1146)
Vi har konflikter som har vart svært lenge***	33 % (557)	30 % (637)	20 % (1128)

*** p <= 0,001, ** p <= 0,01, * p <= 0,05

Bruk av eksterne konsulenter til konfliktløsning er relativt uvanlig, men er dobbelt så utbredt i statlig sektor, sammenlignet med privat sektor. Andelene er henholdsvis 14 og syv prosent. I forlengelsen av dette, viser statistikken at direkte partsinvolvering er minst utbredt i statlig sektor og mest utbredt i privat sektor. Statistikken gir ikke grunnlag for å si at eksterne konsulenter erstatter direkte involvering, men på et overordnet nivå kan det se ut til at strategiene som velges for konfliktløsning har ulik innretning på tvers av sektorene. Statlig og fylkeskommunal sektor bruker også oftere samarbeidsutvalg og AMU for å løse konflikter enn privat sektor. Dette kan ha sammenheng med at disse ordningene er mer utbredt i offentlig sektor, men passer også inn i bildet av mindre direkte involvering i offentlig sektor.

Statlig og fylkeskommunal og kommunal sektor skiller seg også ut ved å ha en lengre konfliktvarighet. Andelen som svarer at konflikter løses raskt er 56 prosent i privat sektor og 41 prosent i statlig sektor. I tillegg svarer 33 prosent i statlig sektor at de har hatt konflikter som har vart svært lenge, mens det tilsvarende tallet i privat sektor er 20 %.

7 Eierskap og tillit

Tabell 7.1 viser i hvilken grad ansatte oppgir å ha tillit til ulike aktører involvert i styring og ledelse av virksomheten, og sine egne representanter.

Analysen viser at ansatte i statlig sektor har lavest tillit til eierne av virksomheten, styret i virksomheten og toppledelsen. Under halvparten av statlig ansatte oppgir at de har høy eller svært høy tillit til det øverste ledelsesnivået i virksomheten. I fylkeskommunal og kommunal sektor er andelen over 50 prosent, og i privat virksomhet er andelen som har høy grad av tillit til eiere og toppledelsen nesten 60 prosent, men noe lavere til styret. Det er ingen variasjoner i grad av tillit til nærmeste leder på tvers av eierskap, syv av ti ansatte har høy grad av tillit til nærmeste leder.

Ansatte i statlig sektor har også et lavere nivå av tillit til ansattes representanter, sammenlignet med privat og fylkeskommunal og kommunal sektor. Tilliten til eksterne konsulenter er også lavest i statlig sektor. Det er interessant sett i lys av at eksterne konsulenter oftere ble brukt til konfliktløsning i statlig sektor. Datasettet gir ikke grunnlag for å konkludere at det er en årsaks-sammenheng mellom bruken av eksterne konsulenter til konfliktløsning og lav tillit, men det kan være verdt å se nærmere på.

Innenfor privat sektor er det variasjon i grad av tillit basert på selskapsform, eierskap og eierland. Graden av tillit til eier, styre og toppledelse er gjennomgående høyest i selskap hvor ansatte er medeiere og i enmannsforetak. Den er lavest i børsnoterte selskap. Det samme mønsteret, enn i noe mindre skala, viser seg for tillit til nærmeste leder. Tilliten til ansattes representanter er høyest i selskap hvor ansatte er medeiere, og omtrent like stor på tvers av de andre selskapsformene.

Tabell 7.1 Tillit etter eierskap. Signifikante forskjeller ($p \leq 0,05$) er markert med fet skrifttype.

I hvilken grad har du stor til svært stor tillit til?	De som eier virksomheten	Styret i virksomheten	Topp-ledelsen	Nærmeste ledelse/ lokal ledelse	Ansattes representanter	Eksterne konsulenter	Kollegene mine	Antall
Staten	49 %	48 %	46 %	70 %	63 %	12 %	88 %	537-716
Fylkeskommune/kommune	55 %	51 %	53 %	70 %	71 %	23 %	88 %	492-794
Privat aktør	61 %	53 %	59 %	70 %	66 %	26 %	85 %	933-1395
<i>Herunder (selskapsform)</i>								
Børsnotert	50 %	49 %	51 %	66 %	63 %	19 %	85 %	370-500
Aksjeselskap	60 %	57 %	59 %	70 %	66 %	27 %	86 %	723-1072
Ansvarlig aksjeselskap	61 %	56 %	55 %	67 %	64 %	25 %	88 %	223-310
Enmannsforetak	66 %	64 %	67 %	68 %	62 %	43 %	88 %	28-44
Ansatte medeiere	72 %	69 %	71 %	77 %	72 %	31 %	87 %	294-421
<i>Herunder (eierform)</i>								
Fond eller finansinstitusjon	50 %	50 %	50 %	69 %	62 %	18 %	86 %	274-351
En familie	70 %	63 %	62 %	70 %	64 %	28 %	86 %	209-309
En enkelt person	68 %	67 %	69 %	75 %	68 %	34 %	86 %	197-348
<i>Herunder (eierform)</i>								
Norsk	67 %	64 %	63 %	73 %	67 %	29 %	85 %	600-927
Utenlandsk	48 %	47 %	52 %	66 %	65 %	21 %	87 %	310-439

Eierskap har betydning for tillit i den grad at tilliten til eier av virksomheten, styret og toppledelsen er høyere i selskap som er eid av en enkelt person eller familie. Det er omtrent seks til syv ansatte har høy grad av tillit til det øverste ledelsesnivået. I selskap som er eid av et fond eller en finansinstitusjon er tallet 50 prosent. Det er mindre variasjoner i grad av tillit til nærmeste leder, ansattes representanter og ens kollegaer.

Overraskende nok, så er tilliten til eiere, styre, toppledelse og nærmeste leder høyere i utenlandskeide selskap sammenlignet med norskeide. Det kan ha sammenheng med størrelse og selskapsform, som vist tidligere.

Tabell 7.2 viser fordelingen på tillit til de samme aktørene blant ansatte i ulike deler av statlig sektor. Tilliten til eierne av virksomheten, som i hovedsak vil være departementene, er signifikant forskjellig etter hvilken statlig organisasjonsform de ansatte tilhører. Tilliten til eierne av virksomheten er lavest innen helseforetakene og høyest i universitets- og høyskolesektoren. Tilsvarende viser analysen at ansatte i helseforetakene har lavest grad av tillit til styret i virksomheten og omtrent like høy innenfor departement, direktorat og forvaltningsorgan, forsvar og politi og universitet og høyskoler. Tilliten til toppledelsen er lav i helseforetakene, men høy i forvaltningsbedriftene. I helseforetakene er det kun en tredjedel som oppgir at de har en høy grad av tillit til toppledelsen. I de andre områdene av statlig sektor varierer andelen fra omtrent fem av ti til seks av ti. Tilliten til nærmeste ledelse og ansattes representanter i helseforetakene er derimot på linje med de øvrige statlige virksomhetene, på disse indikatorene er det statsaksjeselskapene som skiller seg ut med spesielt lav tillit. Så mens helseforetakene ser ut til å ha ei liten tillitskrise mot øverste ledelse, er tillitskrisen mer uttalt på det lavere nivået i statsaksjeselskapene. Både helseforetakene og statsaksjeselskapene har særlig lav grad av tillit til eksterne konsulenter.

Tabell 7.2 Tillit etter statlig organisasjonsform.

I hvilken grad har du stor til svært stor tillit til?	De som eier virksomheten ***	Styret i virksomheten **	Topp-ledelsen *	Nærmeste ledelse/ lokal ledelse	Ansattes representanter	Eksterne konsulenter	Kollegene mine	Antall
Departement, direktorat og forvaltningsorgan	50 %	53 %	51 %	72 %	62 %	14 %	87 %	116-166
Forsvar, politi	52 %	56 %	53 %	81 %	67 %	18 %	92 %	56-77
Universitet og høyskoler	66 %	57 %	48 %	71 %	73 %	16 %	87 %	75-84
Helseforetakene	35 %	31 %	35 %	69 %	65 %	7 %	87 %	113-160
Forvaltningsbedrifter	62 %	53 %	63 %	75 %	62 %	21 %	90 %	32-40
Statsaksjeselskap	49 %	48 %	44 %	62 %	56 %	6 %	87 %	81-100

* P <= 0,05, **p <= 0,01, *** p <= 0,001.

Regresjonsanalyser (vedleggstabell 5) viser at sammenhengene fra tabell 7.1 og 7.2 stort sett består etter kontroll for bransje, antall ansatte, statlig organisasjonsform og gjensidig kontroll for de ulike eierskapsvariablene. Det vil si at sammenhengene over ikke alene kan forklares av varierende selskapsstørrelse bl.a. eller ulik bransjetilhørighet. Det er klart at samarbeidsutvalg har sammenheng med høyere grad av tillit til eiere, styret og ansattes representanter innen privat sektor.

Styrings- og ledelsesformer påvirker graden av tillit. For eksempel gir medvirkning høyere grad av tillit til kollegaer, mens lojalitet og lydighet er korrelert med lavere tillit til kollegaer. Medvirkning gir også høyere grad av tillit til eksterne konsulenter, mens standardisering og kontroll er med på å redusere tilliten til eksterne. Medbestemmelse og medvirkning er korrelert med høyere grad av tillit til ansattes representanter, mens standardisering og kontroll er korrelert med lavere grad av tillit. Både standardisering og kontroll og lojalitet og lydighet er korrelert med lavere tillit til nærmeste leder og toppledelse, mens medvirkning og medbestemmelse korrelerer positivt med tillit til nærmeste leder og toppledelse. Medbestemmelse og medvirkning korrelerer positivt med tillit til eier og styre, mens standardisering og kontroll korrelerer negativt.

8 Eierskapsformer som betingelse for bedriftsdemokratiet i Norge

Vi reiste innledningsvis en antakelse om at eierskap vil ha konsekvenser for ledelse og organisasjon også i Norge. Vi stilte spørsmål om sammenhenger mellom sektortilhørighet, styringsform og ansattes innflytelse. Utgangspunktet vårt var at innføringen av normene for eierstyring på 1990-tallet omfattet både offentlig og privat sektor.

Hovedavtalen i staten skilte seg fra avtalen i privat sektor på to måter: 1) ved at medbestemmelse og samarbeid ikke skulle gi ansatte i staten større innflytelse på politikktutforming enn andre borgere hadde, og 2) for å sikre det skulle hovedavtalen i staten være forhandlingsorientert, ikke samarbeidsorientert som i privat sektor (Lægreid 1983). Medbestemmelsesbarometeret 2016 & 2017 viste at ansatte i staten har mindre innflytelse på egen arbeidssituasjon, arbeidsorganisering og styring og organisering av virksomhetene enn det ansatte i kommunal og privat sektor hadde. I denne delrapporten fra Medbestemmelsesbarometeret 2017 har vi utdypet analysene av sammenhenger mellom eierskap, styrings- og ledelsesformer og bedriftsdemokrati slik vi har kjent det gjennom arbeidslivsforskningen over tid.

8.1 Formaliteter og realiteter i eierformene

I offentlig sektor er det nærmest obligatorisk å være fagorganisert når 85 prosent som svarte på undersøkelsen er organisert, mot 46 prosent i privat sektor. Det er imidlertid flere som sier det finnes fagforeninger på arbeidsplassen enn som selv er organisert, 95 – 93 prosent i statlig og kommunal sektor og 55 i privat.

85 prosent i kommunal sektor og 87 prosent i staten har tariffavtale, mot 53 prosent i privat sektor. Det er flere børsnoterte selskap og allmennaksjeselskap enn andre private som sier at de har tariffavtale.

Ser vi derimot på hvordan lønn og arbeidsvilkår reguleres sier ni av ti offentlig ansatte at det er regulert av kollektiv avtale, mens under halvparten i privat sektor sier det samme. I privat sektor er det også forskjell på bruken av kollektive eller private avtaler. Tariffregulert lønn er mest vanlig i allmennaksjeselskap og i børsnoterte selskap, og mer vanlig i norskeide enn i utenlandskeide selskap. Tariffert lønn er vanligere i de større selskapene enn i de små. I utenlandsk eide virksomheter er det flere som oppgir at selskapet har tariffavtale enn de som sier at deres egen lønn er tariffregulert. At de formelle bedriftsdemokratiske ordningene er på plass ser ikke ut til å garantere at disse ordningene brukes.

8.2 Eierskap og styrings- og ledelsesform

Arbeidsplasser der staten er største eier har en større grad av standardisering og kontroll som styrings og ledelsesform enn i kommunal og privat sektor. Staten har også en lavere grad av

medbestemmelse og medvirkning. I privat sektor er graden av standardisering og kontroll lavere enn graden av medbestemmelse og medvirkning.

I privat sektor er det høyere grad av standardisering og kontroll i de utenlandskeide virksomhetene, sammenlignet med de norske. Samtidig er graden av medvirkning og medbestemmelse lavere. Dette til tross for at de har de formelle bedriftsdemokratiske ordningene på plass i samme, og svakt høyere grad.

Selskap der eierne er fond eller finansinstitusjon, allmennaksjeselskap og/eller er børsnotert, har høyere grad av standardisering og kontroll, enn vanlige aksjeselskap (AS), enmannsforetak og/eller der ansatte er medeiere. I allmennaksjeselskap er graden av standardisering og kontroll, medbestemmelse og medvirkning like stor (3,4 på skala fra 1 – 5).

De børsnoterte selskapene har en lavere grad av medbestemmelse enn familieeide og enmannsforetak. I analysene av materialet har vi ikke funnet åpenbare forklaringer på hva det er som gjør at de børsnoterte selskapene skårer annerledes enn de andre. Størrelse fjerner ikke sammenhengen. Mulige forklaringer er avstandene mellom eiere, ledelse og ansatte, og at børsnoterte selskap kan ha andre risikovurderinger og informasjonsrutiner enn andre privateide virksomheter.

Corporate governance og introduksjonen av eierstyring ser ut til å få konsekvenser for praktiseringen av bedriftsdemokratiske styrings- og ledelsesformer i privat sektor. Ledelsen i virksomhetene blir i større grad bundet til eiernes intensjoner og står dermed mindre fritt i utforming av strategier, planer og beslutninger om organisering, bemanning, lokalisering og andre forhold som ansatte og fagforeninger har rett til medbestemmelse på etter lov og avtaleverket. Endringene i relasjonen mellom eiere og ledelse kan få konsekvenser for relasjonene mellom fagforeninger og ledelsen. Avstanden til ledelsen oppleves som større enn før av en del tillitsvalgte (samtaler 2017).

Eierstyringen ble introdusert på 1990 tallet og utover på 2000 tallet i mange store virksomheter. Konserndannelser ble vanlig sammen med rendyrking av kjerneverdier og kjernevirksomhet. Begge deler endret mange av relasjonene mellom ledere, tillitsvalgte og verneombud. Endringer i bedriftsdemokratiet fikk imidlertid ikke noe stort fokus, verken hos arbeidsgiversiden eller i fagbevegelsen.

8.3 Styring og ledelsesformer i ulike typer statlige virksomheter

Det er helseforetakene og statsaksjeselskapene som skårer høyest på standardisering og kontroll og lavest på de norske bedriftsdemokratiske styringsmekanismene, det vil si medbestem-

melse og medvirkning. Statsaksjeselskapene er de store statlige virksomhetene som ble privatisert på begynnelsen av 2000 tallet. En del av dem hadde lange bedriftsdemokratiske tradisjoner før de ble privatisert.

Departementene, direktoratene og forvaltningsorgan, og forsvar og politi svarer som ventet litt over middels på standardisering og kontroll, men de skårer like høyt på medvirkning og medbestemmelse. Det er universitets- og høyskolene som har høyest grad av medbestemmelse av de statlige virksomhetene. Leksen vi lærer av dette er:

- Det er store forskjeller i styrings og ledelsesform mellom de ulike statlige virksomhetene, selv om staten tradisjonelt har størst forventninger om likebehandling sammenliknet med de andre sektorene
- De privatiserte store statlige virksomhetene skårer lavest på medbestemmelse og medvirkning
- Helseforetakene skårer nest lavest på medvirkning og lavest på medbestemmelse av statlige virksomheter

Det er nærliggende å reise en hypotese om at introduksjonen av eierstyringsprinsipper i statlige virksomheter har endret relasjonene mellom ledelse og ansatte, og at dette blant annet kommer til uttrykk i de lave skårene på medvirkning og medbestemmelse. I så fall kan eierstyringsprinsippene ha endret betingelsene for bedriftsdemokrati også i statlig sektor. Vi har få tilsvarende målinger fra før reformen. Det er imidlertid store forskjeller mellom de statlige virksomhetene som har, og de som ikke har vært gjennom like store reformer som helseforetakene og en del av statsaksjeselskapene.

8.4 Eierskap, sektor og innflytelse

Ansattes innflytelse er et viktig mål på partssamarbeid, medbestemmelse og medvirkning. I privat sektor har ansatte i børsnoterte selskap minst innflytelse på arbeidet og arbeidsorganiseringen sammenliknet med virksomheter hvor ansatte er medarbeidere. Det er på ingen måte overraskende.

I statlig sektor kommer igjen helseforetakene og statsaksjeselskapene lavere ut på ansattes innflytelse på arbeid og arbeidsorganisering, sammenliknet med ansatte i departementer, direktorater og forvaltningsorgan, forsvar og politi, universitets og høgskolesektoren og forvaltningsbedrifter. Forskjellene er signifikante.

Innflytelsen på styring og organisering av virksomhetene er lavest i statlig sektor, dernest kommer kommunal sektor, og ansatte i privatsektor har størst innflytelse på disse forholdene (se

tabell 4.6). Forskjellene er signifikante.

I privat sektor er ansattes innflytelse på styring og organisering lavest i virksomheter som eies av fond eller finansinstitusjoner. Institusjonelle eiere vil ha helt andre relasjoner til både ledelse og ansatte enn det aktive eiere vil ha når de involverer seg i virksomhetens drift og utvikling. Vi antar at det først og fremst er dette vi observerer her (tabell 4.7). Ansatte i virksomheter der største eier er utenlandsk har mindre innflytelse på styringsvariablene enn ansatte i virksomheter der største eier er norsk. Forskjellene i innflytelse på egen arbeidssituasjon er signifikant også når vi justerer for virksomhetsstørrelse.

I statlig sektor er det ansatte i helseforetakene og statsaksjeselskapene som har lavest innflytelse på beslutningene som treffes i virksomhetene. Det gjelder spesielt valg av arbeidsmetoder og på informasjonsfordelingen i virksomhetene. Det kan ha sammenheng med at strategisk ledelse ikke er definert som fagledelse, men som administrativ ledelse i helseforetakene og statsaksjeselskapene, i tråd med eierstyringsprinsipper (Corporate Governance).

I en sammenlikning (Figur 4.1) finner vi at innflytelsen på arbeid og arbeidsorganisering er redusert ganske mye fra 2009 til 2017. Innflytelsen på beslutninger, styring og organisering har forandret seg langt mindre i den samme perioden, men denne innflytelsen var lav også i 2009, og ligger stort sett i den nedre delen av skalaen fra 1 – 5. Vi undersøkte om dette gjaldt alle grupper av ansatte og fant at forskjellene i innflytelse mellom ansatte, tillitsvalgte og verneombud var små og ubetydelige. Ledere med personalansvar har større innflytelse på arbeidsorganisering og styring og organisering av virksomheten enn de andre gruppene. Vi tolker dette som en svekkelse av bedriftsdemokratiet ettersom både lov og avtaleverket forutsetter at tillitsvalgte og verneombud har mer innflytelse på beslutninger i virksomhetene enn det ansatte har.

8.5 Eierskap og organisasjonsstruktur

Ansatte i private virksomheter med institusjonelle eiere (fond og finansinstitusjoner), og/eller har utenlandske eiere, har en mindre klar fordeling av hvem som skal treffe avgjørelser enn i andre private selskap. I denne typen selskap opplever ansatte at ressursituasjonen er dårligere enn i andre private selskap. Det kan ha en sammenheng med et større kostnads- og innsparingsfokus i slike selskap enn andre.

I statlig sektor er det ansatte i helseforetakene, og forsvar og politi som er minst fornøyd med ressursituasjonen, mens ansatte i statsaksjeselskapene og forvaltningsbedrifter er mer fornøyd. Sistnevnte typer virksomheter har mer til felles med privat sektor enn de førstnevnte på områder som styring og organisering.

Vi finner klare og signifikante sammenhenger mellom styrings- og ledelsesmodeller og organisasjonsstruktur. Styrings- og ledelsesformene medbestemmelse og medvirkning har klare positive, og moderat til sterke statistiske sammenhenger med klarheten i fordelingen av ansvar, myndighet, oppgaver, ressurser og informasjon i virksomhetene. Vi finner med andre ord en klar sammenheng mellom et sterkt bedriftsdemokrati og klar organisasjonsstruktur på norske arbeidsplasser. Den sammenheng ble også påvist i 2009 (Falkum et al 2009).

Omvendt finner vi negative statistiske sammenhenger mellom standardisering og kontroll og lojalitet og lydighet, og klarhet i organisasjonsstrukturene i virksomhetene.

8.6 På vei mot Bedriftsdemokrati 2.0

Det norske bedriftsdemokratiet ble i all hovedsak formet i perioden fra 1946 til 1980 (Falkum 2008). Skytøen-komiteen leverte sin utredning i 1980 med forslag om å utvide ansattes representasjon fra en tredjedel til halvparten av medlemmene i bedriftsstyrene. Dette ble nedstemt. På sett og vis var behandlingen av Skytøen-komiteens utredning en slags forsegling av den juridiske konstruksjonen av det norske bedriftsdemokratiet (Falkum 2008). Konstruksjonen av den norske arbeidslivsmodellen var ferdig, og fokus ble satt på hvordan den kunne praktiseres, blant annet i Brubakken-utvalgets utredning (NOU 1985:1).

Fra 1980 ble den vestlige verden introdusert for den nye markedsliberalismen. Eierstyringsmodellene fulgte i kjølvannet av den, og debatten om både Corporate Governance og New Public Management tiltok spesielt etter den økonomiske resesjonen på slutten av 1980 tallet. Vi har forsøkt å få fram hvordan eierstyringsmodellene og eierskapsformene kan henge sammen med arbeidslivsrelasjonene og dermed betingelsene for praktiseringen av det norske bedriftsdemokratiet.

Eierstyringsprinsippene i Corporate Governance var særlig rettet mot allmennaksjeselskapene, børnoterte selskap og de institusjonelle eierne. I disse eierformene ser relasjonene mellom eiere, ledelse, fagforeninger og ansatte ut til å være ganske forskjellige fra tilsvarende relasjoner i andre private virksomheter. Ansatte i slike virksomheter har mindre innflytelse på arbeidet, arbeidsorganiseringen og på beslutninger enn i andre virksomheter. Tillitsvalgte og verneombud har ikke særlig mer innflytelse enn andre ansatte. Børnoterte og institusjonelt eide selskap har en høy grad av standardisering og kontroll og en lavere grad av medbestemmelse og medvirkning enn andre virksomheter i privat sektor. Eierstyringen ser ut til å svekke bedriftsdemokratiet i privat sektor.

I statlig sektor er det store forskjeller mellom ulike virksomheter. Statsaksjeselskapene og helseforetakene er de delene der ansattes innflytelse er lavest, der standardisering og kontroll skårer høyest og der medbestemmelse og medvirkning skårer lavere enn i andre statlige virksomheter. Det samme gjelder i statlig sektor som i privat. Eierstyringsprinsippene som er utledet av New Public Management henger også her statistisk signifikant sammen med et svakere bedriftsdemokrati, til tross for at de formelle bedriftsdemokratiske ordningene er på plass i like stor grad som i andre virksomheter.

Bedriftsdemokratiet utfordres i alle samfunnssektorene, og utfordringene ser ut til å følge noen bestemte former for eierskap. De har et felles opphav i ledelses- og organisasjonsmodeller som stammer fra den nye markedsliberalismen på 1980-tallet. De ser ikke ut til å passe særlig godt sammen med samarbeidsmodellene i det norske arbeidslivet. Det er et klart behov for å tilpasse den norske arbeidslivsmodellen til de nye arbeidslivsrelasjonene som har vokst fram i kjølvannet av eierstyringen. Bedriftsdemokrati 2.0 må bygges av de som skal bruke det.

9 Bonuskapittel: Bedriftsdemokrati 2.0

I Medbestemmelsesbarometeret 2017 har vi stykket opp rapporteringen i emner som vi har lansert hver for seg. Den første rapporten om Arbeidslivsrelasjoner i endring ble lansert 4. desember 2017 (Fou-resultat 2017:05, AFI).

Den andre rapporten hadde tema Bedriftsdemokrati og eierskap, og ble lansert i en egen dagskonferanse: «Bedriftsdemokrati 2.0» 7. mars 2018 (programmet er vedlagt).

Hensikten med seminaret var å starte en debatt om det norske bedriftsdemokratiets faktiske tilstand, og dermed stabiliteten i den norske arbeidslivsmodellen. Utgangspunktet var funn i Medbestemmelsesbarometeret, i Ledelsesbarometeret og i andre forskningsarbeider. «Bedriftsdemokrati 2.0» er et begrep vi har lånt fra HR-direktør Kjetil Kristiansen i Aker BP. Det peker på et behov for å se de bedriftsdemokratiske ordningene i sammenheng med utvikling og endring arbeidet, arbeidsorganisasjonen og ledelsen av virksomhetene.

Det norske arbeidslivet har endret seg på mange områder i de siste tiårene, og dette var utgangspunktet for presentasjon og innlegg fra Partnerskapet i Medbestemmelsesbarometeret 2017: fagforbundene Forbundet for Ledelse og Teknikk (FLT), Forskerforbundet, Lederne, Legeforeningen, Politiets Fellesforbund og SAFE. Fra arbeidsgiversiden fikk vi innlegg fra Forhandlingsdirektør i NHO, Rolf A. Negård, og fra HR direktør i Aker BP, Kjetil Kristiansen. Etter paneldebatten fikk vi innlegg fra fem arbeidslivsforskere. I det følgende trekker vi opp hovedpoeng i innleggene og diskusjonene. I oppsummeringen samler vi perspektiver på mulig videreutvikling av det norske bedriftsdemokratiet.

9.1 Hovedpoeng i konferansens første del.

Seniorforsker Eivind Falkum fra Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) ved OsloMet, innledet med funn fra Medbestemmelsesbarometeret 2017. Den norske arbeidslivsmodellen og bedriftsdemokratiet ble formet i perioden fra den første hovedavtalen fram til 1980. Da var dagens lover og avtaler på plass, og fokuset skiftet fra etablering av institusjoner til hvordan normene og reglene skulle praktiseres. Hvordan skulle medbestemmelse og medvirkning prege måten norske arbeidsplasser ble ledet og organisert på? I det norske bedriftsdemokratiet er det relasjonen mellom ledelse, tillitsvalgte og ansatte som sto i sentrum på arbeidsplassene. Fra 1990 og framover, altså et tiår etter at den norske modellen var på plass, kom det som er kalt eierrevolusjonen. Stakeholderperspektivet, det vil si et perspektiv som tar hensyn alle interessegruppene i virksomhetene, skiftet til et shareholderperspektiv som setter eierne/aksjonærenes interesser i førersetet. Eierstyring kom i sentrum, og den viktigste relasjonen i dette perspektivet er forholdet mellom ledelse og eiere. I privat sektor kom dette med konseptet Corpo-

rate Governance. I offentlig sektor, og spesielt i staten, kom noen av de samme styringsprinsippene med New Public Management (NPM). Spørsmålet som ble reist i AFI sitt innlegg på konferansen var hvordan den norske bedriftsdemokratimodellen kunne passe inn den nye eierstyringsmodellen. Hvilken rolle kan fagforeninger og tillitsvalgte ha i en modell der forholdet mellom eierne og ledelsen er den viktigste relasjonen?

Medbestemmelsesbarometeret 2017 viste at de offentlige virksomhetene som ble privatisert i kjølvannet av NPM skårer signifikant lavere på medbestemmelse, og medvirkning enn andre arbeidsplasser, og signifikant høyere på graden av standardisering og kontroll som ledelses og styringsform. Dette gjelder statsaksjeselskapene, som tidligere Posten, Televerket, og Statoil, og helseforetakene spesielt, men også særlovsselskap (Vinmonopolet m.fl.). Vi fant at 60 prosent av ansatte i helseforetakene, og 58 prosent av ansatte i statsaksjeselskapene mener at arbeidslivet utvikler seg i en mer autoritær retning, mot 42 prosent av alle som svarte på Medbestemmelsesbarometeret 2017.

9.2 Innleggene fra Partnerskapet i Medbestemmelsesbarometeret 2017

I det følgende skal vi gjengi hovedpoengene i Partnerskapets innlegg.

Lederne, ved forbundsleder Audun Ingvartsen,

Ingvartsen viste til at deres eget Ledelsesbarometeret har 10 års jubileum i år, og at Medbestemmelsesbarometeret ble initiert av et behov for å ha en representativ undersøkelse som vi kan sammenlikne egne medlemsundersøkelser med. Han ser mange paralleller i funn fra de to undersøkelsene.

Han understreket at den norske modellen har virket og fortsatt virker i det norske arbeidslivet, men at den praktiseres veldig forskjellig fra arbeidsplass til arbeidsplass. Der hvor tillitsvalgte og ledere har en god dialog virker modellen ypperlig. En av utfordringene er å finne svar på hvorfor den virker på noen plasser, men andre ikke. Det gjelder å få fram en forståelse om at omstilling tjener på dialog fra begynnelse til slutt i slike endringsprosesser.

Men det kommer også endringer i arbeidslivet som vi ikke rår over. Han pekte på funnene i Medbestemmelsesbarometeret i helseforetakene, og at store utenlandske eiere kommer inn i norsk arbeidsliv og er mer opptatt av styring av det som skjer enn det mange norske eiere er. De kommer inn med sine egne standarder som de innfører. De utenlandske er opptatt av at vi leverer det vi skal. Hvordan vi kan påvirke denne typen eiere er et sammensatt spørsmål. Et flertall av Ledernes medlemmer har lederposisjoner, de fleste i mellomlederstillinger. De jobber ofte tett på toppledelsen. De trenger ikke være enige med dem, men de forventes å være lojale. Dialog gjør dette enklere og bedre, og den er nødvendig for tilliten som kreves i

forandringsprosesser. Gir toppledelsen tillit får de gode medarbeidere. Lederne har også initiert og finansiert etableringen av en etter- og videreutdanning ved OsloMet – storbyuniversitetet i samarbeid med AFI; «Ledelse i den norske arbeidslivsmodellen». Utdanningen gir 60 studiepoeng over 2 års studier ved siden av full jobb. Ledere må kjenne til det norske arbeidslivet sine standarder

Ingvartsen avsluttet sitt innlegg med å legge vekt på at det ikke er et stort behov for å endre det norske bedriftsdemokratiet, men at det er nødvendig å kunne tilpasse det til de endringene som preger utviklingen på arbeidsplassene. Han mener vi må være villige til å diskutere mulige tilpasninger og forbedringer ut fra endringer i selve arbeidslivet.

Politisk rådgiver Johan Martin Leikvoll, Forbundet for ledelse og teknikk

Politisk rådgiver Johan Martin Leikvoll fra Forbundet for Ledelse og Teknikk (FLT) deltok istedenfor Forbundsleder Ulf Madsen som var forhindret fra å delta. Leikvoll holdt også innlegg og sa blant annet følgende:

FLT er foreløpig det eneste LO-forbundet som er med i Medbestemmelsesbarometeret. Undersøkelsen har bidratt til et stort engasjement i forbundet. Funnet med at 42 prosent av norske arbeidstakere mener arbeidslivet utvikler seg i en mer autoritær retning er toneangivende. Men samtidig viser undersøkelsen at det fortsatt er flere som opplever å jobbe i en virksomhet som preges mer av medbestemmelse og medvirkning, enn av styrings- og ledelsesformene standardisering, kontroll, lojalitet og lydighet. Leikvoll mener derfor at dette viser at det ikke er for seint å snu utviklingen. Men det krever at arbeidsgiverorganisasjonene og regjeringen går sammen for å styrke den norske modellen, sa han. Virksomheter med sterke, men ansvarlige fagforeninger som finner løsninger sammen med ansvarlige arbeidsgivere gjør det godt, det er bra for bedriftene, og det er bra for As Norge. Alle burde derfor ha interesse av å styrke medbestemmelsen i arbeidslivet. Dessuten må organisasjonsgraden opp, hvilket også burde være i myndighetenes interesse. Regjeringen kan i og for seg ikke lastes for at organisasjonsgraden synker, men den gjør jo ikke situasjonen lettere når den i regjeringserklæringen skriver: *«Regjeringen vil fortsette å arbeide med å modernisere og tilpasse arbeidsmiljøloven til det arbeidslivet som både arbeidstakere og arbeidsgivere ønsker. Regjeringen anerkjenner at mange arbeidstakere velger å være uorganiserte».*

Leikvoll stilte spørsmålet om det bak honnørordet «modernisering» egentlig ligger en svekkelse av bedriftsdemokratiet. Den norske modellen bygger derimot på de etablerte prinsippene om medbestemmelse og medvirkning. Vi må leite etter et perspektiv som gjør at arbeidsgivere og arbeidstakere ikke ser på dette som et nødvendig onde, men som en mulighet for vekst og utvikling både for arbeidstakerne og bedriftene. Vi må også leite opp de kritiske

stemmene nettopp for å styrke bedriftsdemokratiet. Leikvoll tror ikke dette skjer gjennom modernisering og nye modeller, men ved å gå tilbake til utgangspunktet for, og faktisk hele intensjonen bak samarbeidet mellom arbeidstakere og arbeidsgiver på arbeidsplassene.

Generalsekretær Hilde Gunn Avløyp, Forskerforbundet

Forskerforbundet organiserer ansatte innen forskning, undervisning og kunnskapsformidling. Flertallet av våre medlemmer kommer fra offentlig sektor og fra universitets- og høgskolesektoren spesielt. En viktig grunn til å delta i Partnerskapet for Medbestemmelsesbarometeret, er at Forskerforbundet ser den norske modellen som veldig verdifull, både for våre egne medlemmer og for samfunnet som helhet. Den norske modellen gir fagforeningene mulighet til å møte arbeidsgiversiden på et høyt politisk nivå, og mulighet for gjennomslag i små og store saker.

At det formelle systemet for medbestemmelse er på plass, betyr ikke nødvendigvis at det fungerer. Vi bruker store ressurser på opplæring og trening av tillitsvalgte slik at de kan bli reelle parter i samarbeidet. Slik opplæring trengs også på den andre siden av bordet. Fagforeningene og de tillitsvalgte er en stor ressurs for lederne når denne modellen fungerer. Vi arbeider for at flere arbeidsgivere innser det store potensialet som ligger i økt medbestemmelse.

Medbestemmelsesbarometeret viser at statlig ansatte har lavere innflytelse enn andre yrkesgrupper, og høyere grad av standardisering og kontroll. Universitetssykehus og helseforetak - hvor vi også har mange medlemmer, kommer relativt dårlig ut, mens UH-sektoren kommer relativt godt ut. Men begge steder kan medbestemmelsen bli bedre.

Medbestemmelsesbarometeret 2017 viste at 47 prosent av de ansatte i helseforetakene og 36 prosent UH-sektoren mente at arbeidslivet utviklet seg i en mer autoritær retning. Dette samsvarer dårlig med samfunnsoppdraget i UH-sektoren. Akademias samfunnsoppdrag og kvalitet forutsetter ansatte som har innflytelse på eget arbeid og på organiseringen av arbeidet, stor grad av tillit mellom ansatte og ledelse, og ansatte med faglig frihet og integritet. Derfor er det alvorlig for akademia at medbestemmelsen er under press.

Våre medlemmer har de siste årene vært omfattet av en rekke omstillinger og omorganiseringer. Barometeret viser at omstillinger går lettere der medbestemmelsen og medvirkningen fungerer. Dette bekreftes av våre tillitsvalgte. Samtidig opplever de tillitsvalgte at deres påvirkning og innflytelse svekkes av økende standardisering og kontroll. Regjeringen vil nå utrede en foretaksmodell også for UH-sektoren. Det ville vært et steg i feil retning.

Nestleder Unn Alma Skatvold, Politiets Fellesforbund

Politiets Fellesforbund har 17 000 medlemmer og organiserer 85 prosent av polititjenestemenn i Norge. Vi er medlem i Unio. Vi takker for rapporten som er presentert. For oss er resultatene selvsagte, men det er ikke ironisk ment, det er en måte å si at Politiets Fellesforbund er i takt med det som skjer i arbeidslivet. Vi kjenner oss igjen i mye i målingene, for oss er de sannhet. Nå som alt er målstyrt trenger vi slike målinger. Det vi sier må være forskningsbasert for at vi skal bli tatt på alvor. Den tillitsbaserte ledelsen og medbestemmelsen er ikke lengre nok, og det er en endring i bedriftsdemokratiet. Audun sa at vi må tilpasse oss, men det er forskjell på å tilpasse seg og å legge seg på rygg. Vi må prøve å få tilbake det som var. Norge er et av de mest demokratiske landene i verden, og også et av de mest effektive. Det er mye fordi vi har hatt bedriftsdemokratiet at vi har klart oss så bra.

Vi må se på endringene som rapporten beskriver. Overgang til eierstyring har ført til endinger i partssamarbeid, medbestemmelse og medvirkning. I privat sektor kom kravene om avkastning til eierne med Corporate Governance. I offentlig sektor er det vanskeligere å måle avkastning; hvem er eierne? Er det oss alle, publikum? Er avkastningen trygghet i samfunnet? Hvordan virker de nye eierformene? Det må være tillitsvalgte og ansatte som forvalter beskrivelsene av denne virkeligheten.

Vi må bruke rapportens påvisning av den reduserte medbestemmelsen til å rygge, og komme tilbake til det som holder på å gå tapt. Vi ser ofte til andre land. I Sverige fremmes det forslag om å fjerne New Public Management. Vi må kunne ta det bort når det ikke gir den effekten det skulle. Vi må ta tilbake igjen det som er den rette måten å gjøre det på.

Endringene og tilpasningene har ført til at vi oftere havner i konflikt med arbeidsgiver. Der vi tidligere hadde medbestemmelse og ting vi ble enige om, må vi nå ta kampene, også juridisk. 4. mai blir en av konfliktene, tvist om brudd på Hovedavtalen, behandlet i Høyesterett. Det er jo en endring av bedriftsdemokratiet. Vi må bruke denne rapporten til å ta tilbake demokratiet i norsk arbeidsliv.

Forbundsleder Hilde-Marit Rysst, SAFE (Partner i Medbestemmelsesbarometeret 2016 og 2017)

Safe er opptatt av den norske modellen. Vi snakker med ledelsen om drift og utvikling, til det beste for selskapet – til det beste for oss, det er vinn-vinn!

Vi må gå tilbake til en veldig viktig del av Norge, nemlig grunnloven. § 110 i grunnloven gir oss rett til medbestemmelse i alle arbeidsforhold. Når vi sier grunnloven og medbestemmelse til

dagens ungdom sier de; «hæ, er det på Facebook? Du skjønner, jeg fikk en snap her om dagen, om øyebryn» Ungdommen kan sitte og se på halvannen time om øyebryn!

Det er denne ungdommen vi skal få til å forstå hva medbestemmelse og grunnloven er. Vi som har vært med en stund vet hva dette er, og synes det er spennende og gøy, men vi må ikke bli en egen art. Vi trenger aktive folk som kan mobilisere og få folk til å organisere seg. I dag er det ofte «ryggsekken med iPad i» som får folk til å organisere seg. Den gode samtalen er ikke lenger nok. Det må vi tenke grundig på.

Som tillitsvalgt eller verneombud vil du ta opp ansattes problemer og foreslå løsninger, men du møtes av ledere som sendte deg 75 sider med dokumenter før møtet, og som sier at «du må da kunne ta en avgjørelse på dette når jeg sendte deg det i går kveld.» Den andre siden av bordet er ikke interessert i arbeidsmiljøloven eller hovedavtalen. Når du kommer med lov- eller avtalefestede krav, kommer de med advokater som sier at loven og avtalene sier noe helt annet enn det du hevder, rent juridisk. Så er vi i diskusjoner om lovfortolkninger, og har tapt. Nå skal holdbarheten testes først, så må vi i retten, og til og med til Høyesterett, ofte med helt banale ting som vi før ordnet i all minnelighet. Nå skal alt være 100 prosent holdbart og riktig, juridisk sett. Dette går på det vi har i ryggmargen; at vi alle betyr like mye, at vi har medbestemmelse og at vi blir hørt i det gode arbeidslivet.

I olje og gass har vi kommet langt med standardisering og kontroll, og med lojalitet og lydighet. Vi blir styrt av dette. De siste 10 årene ha vi hatt en betraktelig nedgang i innflytelse og medbestemmelse. LEAN er innført med prosedyrer og standarder for alt. I første runde kommer de og sier at «dette kan gjøre arbeidet enklere og lettere for dere». Og du tenker at dette er bra, nå kan jeg skru i stedet for å lese og dokumentere. Så kommer neste runde, og de sier at «nå som det har blitt lettere trenger dere vel ikke være to mekanikere på denne jobben, nå holder det med en», og «du trenger ikke to drikkepauser vet du, du kan heller drikke en halv liter vann med en gang, og greie deg med en pause.» Vi trenger opplæring av både arbeidsgivere og arbeidstakere i regelverket og samarbeidsordningene, og helt inn i skoleverket. Vi må gå tilbake og bygge det opp på nytt.

Tillitsvalgte er gullkanta. Vi må få vite hvordan virksomhetene ligger an. I dag får du ikke vite noen ting som tillitsvalgt, du får ikke vite mer enn alle andre, og da kan du heller ikke gjøre en forskjell. Det er mye som må gjøres, og vi må være sammen om å ta det tilbake; deltakelsen i prosessene og vi må være tydelige på retten til medbestemmelse.

I det følgende skal vi gjengi hovedpoengene i innlegg fra arbeidsgiversiden.

9.3 Innlegg fra arbeidsgiversiden

Forhandlingsdirektør Rolf Andreas Negård, NHO

Jeg snakker ut fra ledererfaring i Norske Skog og erfaring som forhandlingsleder i NHO. Det er viktig for oss alle sammen at vi, i alle sammenhenger som dette, ivaretar den grunnleggende verdien i medbestemmelsen. Vi holder på med en undersøkelse om ledelse på norsk: hvordan opplever man dette som ledere, i drift gjennom linja? Det er den andre siden av medbestemmelsen. Vi snakker ikke lenger om en nordisk modell, men om en norsk modell. I Sverige handler arbeidslivsrelasjonene om informasjon fra ledelse til fagforeninger og ansatte. I Danmark er partene mer konsentrert om detaljer og enkeltsaker. I Norge er den grunnleggende verdien ærlighet og lav autoritetsfrykt. Vi tør å si fra til hverandre, både lokalt og på institusjonelt nivå. Norge er kanskje det eneste landet i verden der hovedorganisasjonene på begge sider er part i tariffavtalene som en plattform, og det er det som gir begge parter autoritet. Partene tar samfunnsansvar sammen, kanskje det viktigste ved siden av det ansvaret som det politiske systemet tar for samfunnsutviklingen. Det har blant annet gitt oss den koordinerte lønnsdannelsen, og det må være noe av det riktige vi har gjort, siden vi har klart oss så godt. I hele perioden fra 2000 til 2014 har vi hatt en svært god reallønnsvekst hvert eneste år. Noe av det som har gjort dette mulig er det grunnleggende trekket ved norsk økonomi; vi eksporterer råvarer til høy pris, og importerer forbruksvarer til lave priser. Vi hadde i denne perioden et unormalt godt bytteforhold. Så kom oljeprisfallet og svekkelsen av krone, og partene viste hva ansvarlighet og felles verdigrunnlag betyr. Vi klarte å tilpasse lønnsveksten til den nye realiteten raskt slik at vi unngikk unødig svekkelse av vår konkurranseevne.

Norsk næringsliv er basert på veldig høy kapitalandel. Opprinnelig klarte vi å opprettholde kapitalbehovet med norske midler. Nå har vi en større, og økende andel internasjonal kapital. Her må vi finne en balanse, vi må møte utenlandske kapitaleieres behov for innsikt og kontroll samtidig som vi ivaretar det grunnleggende ved vårt arbeidsliv.

Medvirkning; hvordan vi utfører arbeidet i det daglige, bidrar til effektivitet og produktivitet. Standardisering har også noen positive sider. Jeg har vært med på å standardisere prosesser i papirindustrien på fem kontinenter, samtidig. Det var store og tunge omstillingsprosesser, med mye forhandling og mye motstand, men ett av resultatene var framveksten av et nettverk på tvers av landegrensene. I og med at de samme prosessene ble brukt i de fleste fabrikkene, kunne de søke løsning på problemer som oppsto hos hverandre. Fabrikken i Australia kunne ringe til Hønefoss, og omvendt. Vi må lete etter de positive sidene ved endringene som kommer.

I Norge har vi levd med et regime der staten har regulert deler av arbeidslivet, men overlatt mye til arbeidslivets parter. Den kollektive autonomien er derfor veldig høy, men den er i ferd med å svekkes. Den kollektive autonomien er ikke lenger så stor. Individualiseringen vokser fram, og muligens går det litt for langt. Og vi har blitt for glade i rettslige løsninger i stedet for forhandlinger. Advokatene trer inn i stedet for forhandlerne. Det har noe med hele samfunnet å gjøre. Vi må bli mer bevisst på denne rettsliggjøringen.

Det er viktig at tillitsvalgte vil være med å snakke med beslutningstakerne. Da må vi lage strukturer som sørger for at tillitsvalgte får være med der beslutningene treffes, og det er ikke nødvendigvis i de arenaene som er avtale eller lovfestet. Tillitsvalgte må treffe beslutningstakerne der de er. Vi kan ikke organisere virksomhetene etter tillitsvalgtes ønsker, men etter det som skaper gode bedrifter.

Jeg snakker bare for privat sektor, men det er en ting vi er enige om på tvers. Det er at vi alle har interesse i å heve organisasjonsgraden, både blant arbeidstakerne og arbeidsgiverne. Rekrutteringen må handle om noe mer enn skattefrie fagforeningskontingent. Vi passe på at tariffavtalene er det verktøyet det er ment å være; at de bidrar til det samarbeidet som styrker konkurranseevnen til beste for oss alle.

HR direktør Kjetil Kristiansen, Aker BP

Min referanseramme er Akersystemet. Jeg begynner med kommentarer til det som er sagt: Hva mener vi med medbestemmelse?

Hva er kjernen, er det lovverket, de formelle ordningene, forhandlinger? Jeg vil påstå at kjernen i den norske modellen er verdiene den er basert på - tillit, innflytelse, medbestemmelse og kvalitet i dialogen mellom arbeidsgivere og arbeidstakere. Det er dette vi må tilbake til, det er dette vi må styrke.

Aker er et internasjonalt system der tillitsvalgte spiller en viktig rolle. Vi har forsøkt å eksportere den norske modellen, for eksempel til Malaysia og Brasil - uten hell. Der er det krigsmetaforer som gjelder. Det vi har et svært verdifullt - må forvaltes godt.

Det vi må modernisere er måten vi utøver og bruker den norske modellen på. Da kan vi starte med å spørre om hvordan den ser ut. Er det en motsetning mellom medbestemmelse og profitt? Hvorfor er Kjell Inge Røkke så opptatt av å samarbeide med tillitsvalgte? Det er fordi det lønner seg! Det er den måten vi utvikler bedriften på. Omstillinger må gjøres i dialog med ansatte for å bli vellykkede.

Organisasjonsgraden faller. Det må vi gjøre noe med. Ta Aker BP: De som er offshore, som dere kjenner godt, og som jeg kjenner også. Der følges tariffavtalen, og de har en kultur der det nærmest er et "klassesvik" å ikke være fagorganisert. Nå søker vi etter digitale talenter. De er vi helt avhengige av i tiden som kommer. De har en veldig lav organisasjonsgrad, langt under 40 prosent. Når vi spør dem om ideen om medbestemmelse og innflytelse er de helt med. De er kunnskapsarbeidere som tar for gitt at de skal være med å bestemme hvordan tings skal gjøres. Jeg tror det er ideen om representasjon de ikke nødvendigvis er med på, at noen andre skal snakke for dem, at fagforeningen og tillitsvalgte skal representere dem.

Dialogen mellom fagforeninger og ledelsen er ofte for smal - den dreier seg om arbeidsvilkår, avtaler og forhandlinger. Vi trenger en bredere dialog der tema er organisering av arbeidet, virksomheten, utvikling og måter å drive fram forbedringer på. Det vil si å løfte modellen til å være på sitt beste, der den bidrar til å utvikle virksomhetene.

I statlig sektor har de den høyere organisasjonsgrad, men den lavere medbestemmelse enn i andre sektorer. Det er et paradoks. Det skulle vel vært motsatt?

Hva gjør vi med dette? Vi må være offensive og gå inn i dette på arbeidsplassen og det lokale nivået. Det dummeste vi kan gjøre er å bli defensive og "krige" mot alle endringene og ikke erkjenne at modellen må utvikles for å overleve - ender vi der vil modellen etter hvert bli en historisk anakronisme.

I det følgende skal vi gjengi hovedpoengene fra diskusjonen mellom Partnerskapets panel og salen.

9.4 Diskusjon med salen – Partnerskapets panel

Diskusjonen startet med en del innspill fra salen før paneldeltakerne kom med sine innspill. Vi identifiserer ikke hvem innleggene kom fra i denne gjengivelsen. I stedet presenterer vi responsen på innleggene fra Partnerskapet tematisk.

Skille mellom privat og offentlig sektor

Flere innlegg kommenterte forskjellene på offentlig og privat sektor. Innføringen av eierstyringsprinsipper fra 1990-tallet og framover, gikk under betegnelsen Corporate Governance i privat sektor, mens New Public Management var ekvivalenten i offentlig sektor. I privat sektor ble økonomisk avkastning til eierne et av de sterkeste styringsmotivene. Et tilsvarende krav om avkastning er det vanskelig å sette som prinsipp i offentlig sektor. Der har ansvaret for kvaliteten i tjenestene til befolkningen en mer framtrædende rolle, men dette er det vanskelig å tallfeste. Det blir opplevelsen av kvalitet som måles i brukerundersøkelser og liknende. Offentlig sektor må forholde seg til budsjettammer som er definert av politikerne. Hvis man skal gå

videre med bedriftsdemokrati og medbestemmelse må vi ha skillet mellom offentlig og privat sektor klart for oss.

Helsevesenet

Denne problemstillingen står både i politiet, utdanningssystemet og i helsevesenet. I helsevesenet er det ikke bare sykdomsbehandling som skal leveres, men også omsorg. Det siste er like viktig som det første. Det er mye som kan standardiseres i diagnostikk og behandling, mens omsorgen må være individuelt tilpasset den enkelte brukers behov. Vi må ta opp de faglige dimensjonene i forbindelse med standardisering; det er ingen prinsipiell motstand mot standardisering i helsevesenet, tvert imot er det mange standarder som drives fram av faglig utvikling. Det er mange av de administrative og ledelsesdrevne standardiseringene som møte motstand.

UH-sektoren

I universitets- og høyskolesektoren er standardisering en lite egnet styringsform. Ledelsen her må lytte til fagfolkene, ikke innføre standarder, målinger og kontroll. Her handler medbestemmelse om å utvikle kvalitet i partssamarbeidet og nye samarbeidsstrukturer som kan få fagmiljøene sterkere inn i utvikling av kvalitet i tjenestene. Hovedorganisasjonene må gå sammen for å se på problemet med den synkende organisasjonsgraden. De unge er positive til å organisere seg, og tariffavtaledekningen er en forutsetning for å øke organisasjonsgraden.

Arbeidslivsbarometeret 2017

Organisasjonsgraden er ikke problemet i offentlig sektor, men, som Kjetil Kristiansen påpekte, medbestemmelsen er lavere enn i privat sektor. Det er et paradoks som vi må gå inn i. Vi må opprettholde tariffavtaledekningen også, ikke bare organisasjonsgraden. Det er en konkurransefordel å ha tariffavtale. Arbeidslivsbarometeret 2017 viste at ungdommen har positive holdninger til fagorganisering, de vil gjerne ha inntektene som følger med tariffavtalene, men det å ikke fagorganisere seg ser ut til være en «kulturgreie», og dessuten har vi «gratispassasjerproblemet», hvorfor skal du organisere deg hvis du får den samme lønna uansett?

Nye næringer

Nye næringer vokser fram som spin-off fra de tradisjonelle næringene. Det er ikke noe nytt, sånn har vi hatt det bestandig. Sysselsettingen synker i mange av de tradisjonelle næringene, samtidig som verdiskapingen i de samme næringene øker. Vi blir mer produktive og effektive, ikke minst i de tradisjonelle prosessindustribedriftene. Før kunne du møte far, sønn og sønnesønn på fabrikk, og de var alle medlemmer i den samme fagforeningen. Sånn er det ikke lenger. Vi kan fortsatt finne virksomheter med mange tusen ansatte der 75% er fagorganiserte.

Det er ikke der vi kan få opp fagorganiseringen. Potensialet er i de små og mellomstore virksomhetene, det er der organisasjonsgraden er lav. Vi trenger et «distribuert» system, og se på strukturene i samarbeidssystemene

Samarbeid og konkurranse

Vi må kunne stå sammen og ha en enighet om hvordan vi kan styrke samarbeidet, organisasjonsgrad og medbestemmelse. Fagforbundene må være villige til samhold og samspill om organisasjonsgraden. Så får vi heller konkurrere med hverandre der vi er forskjellige, det gjelder også forholdet mellom partene. Det er ikke så ille der vi har nasjonale eiere, men der eierne er utenlandske kan det være vanskelig. Rolls Royce-saken viste at vi kan jobbe sammen for å oppnå resultater til beste for alle parter. Med utenlandske kapital kan det bli veldig store avstander mellom partene.

Krig og fred?

I fredstid kan samarbeidet være helt ok, men med en gang du kommer til nedbemanning blir medbestemmelsessystemet satt på hold. Fagforeningene kan fort miste posisjonene sine i slike situasjoner, også på forhold som ikke har så mye med nedbemanningen å gjøre. Hva har skjedd av evolusjon de siste 50 – 60 årene uten fagforeningenes innflytelse? Nå er det meste managementutvikling, HR-sjefen har stor betydning for hva fagforeningene har å si.

Dette merkes også i helseforetakene. Vi blir kritisert av arbeidsgiver for å ta et faglig fokus, men vi har liten individuell innflytelse og makt, og da blir fagorganisering viktig.

I industrien er IT-ingeniørene opptatt av å ha innflytelse, og de har stor individuell forhandlingsmakt. Det er når de presses at det kollektive kommer fram. I mange andre land har de ikke samme systemer som oss, men det som skjer internasjonalt virker inn her også. Samarbeidet er under press i mange land, og hva kan partene gjøre sammen?

Med referanse til det vi har hørt fra helseforetakene faller samarbeidet sammen fordi tilliten er brutt, særlig tilliten mellom fag og ledelse har brutt helt sammen. Grunnholdningen hos ledelsen må være å ha et positivt forhold til samarbeid. Partene må ikke grave hverandre ned, men grave hverandre opp. Vi må etablere en grunnleggende forståelse av at dette er verdifullt. Fagforeningene må bli gode ambassadører for sine medlemmer.

Praksis teller

Der hvor medbestemmelsen er lav, øker behovet for å organisere seg. Arbeidstakere spør «What's in it for me?» I dårlige tider har vi noe å hente på organisering, men da er det vanskeligere å samarbeide. Vi må gjøre de kollektive avtalene mer attraktive. I en historie fra Sverige ble en ung arbeidstaker spurt om hva han mente om de kollektive avtalene? Jeg tar ikke

buss, var svaret. Det er en historie om at det kan være en idé å legge bort stammespråket.

9.5 Noen sluttkommentarer fra paneldiskusjonen

- Vi trenger mer engasjement, ikke modernisering av bedriftsdemokratiet.
- Modernisering – regjeringen sier at medbestemmelsen er viktig for utvikling og konkurransekraft
- Vi har lommer der dialogen faktisk funker, der de tar ting på kammerset og lojaliteten og tilliten mellom partene gjør at de ikke «lekker» til media. Hva er forutsetningene for å skape tillit mellom tillitsvalgte og ledere?
- Vi må ha både uformelle og formelle avtaler der samarbeidet er godt og tilliten tilstede.
- Bedriftsdemokratiet må forankres og tilpasses hele tida. Dette forandrer seg hele tida, og vi må stoppe opp og se, og ha klart for oss forskjellene på privat og offentlig sektor.
- Modernisering - bedriftsdemokratiet i 2018 – vi må være villige til å se på den norske modellen – villige til å tilpasse den til internasjonale forandringer, og fortsette samspillet både i treparts- og topartssamarbeidet.

9.6 Del 2: Bedriftsdemokratiets tilstand - Arbeidsforskningens stemmer

Vi gjengir ikke alle forskerinnleggene i full tekst. I stedet legger vi inn lenkene til hver av forskerinnleggene.

[Seniorforsker Eivind Falkum, AFI, OsloMet: Introduksjon: Eierskap og medbestemmelse](#)

[Professor Helge Søndergaard Hvid, Roskilde Universitet: «The one best way» eller forhandlet kompromiss](#)

[Forsker II Inger Marie Hagen, Fafo: Styrerepresentasjon](#)

[Professor Anette Kamp, Roskilde Universitet: HR-ifisering – standardisering og profesjonalisering af bedriftsdemokratiet](#)

[Professor Lars Erik Kjekshus, Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi, Universitetet i Oslo: Tillit og styring i helsesektoren](#)

[Seniorforsker Ida Drange, AFI, OsloMet: Analyser fra Medbestemmelsesbarometeret 2017: Likelønnede leker best](#)

9.7 Noen refleksjoner om Bedriftsdemokrati 2.0 med utgangspunkt i innleggene og diskusjonen

Konferansen viser en stor grad av enighet om at bedriftsdemokratiet ikke trenger en modernisering, men en revitalisering av de verdiene og prinsippene det bygger på. Et hovedpoeng som fremkom var at relasjonene mellom arbeidsgivere og arbeidstakere må tuftes på tillit,

åpenhet, dialog og respekt for inngåtte avtaler og vedtatte lover i arbeidslivet.

Organisasjonsgraden må opp – og kobles til tariffavtalene

Konferansedeltakerne var tydelige på at den synkende organisasjonsgraden (fagorganiseringen) er et stort problem. Vi trenger organiserte arbeidsgivere og arbeidstakere for at den norske arbeidslivsmodellen skal virke. Det må tydeliggjøres at partsorganisering og partssamarbeid lønner seg for følgende aktørgrupper og områder:

- *Alle arbeidstakere.* Selv yrkesgrupper med høy spesialkompetanse, og som arbeidsgiverne er avhengige av, kan bli borte med den teknologiske utviklingen. Typografene er et eksempel.
- *Arbeidsmiljøet.* Mange undersøkelser viser at gode arbeidskamerater er det viktigste for å trives på jobben, og at opplevelsen av et godt arbeidsmiljø styrkes av medbestemmelse og medvirkning.
- *HMS.* Helse og sikkerhet skårer høyere i virksomheter med høy grad av medbestemmelse og medvirkning.
- *Ledelse og ledere:* samarbeid, medbestemmelse og medvirkning er i seg selv styrings- og ledelsesformer som bidrar til tillit og respekt.
- *Eiere og arbeidsgivere.* Opplevelsen av måloppnåelse, lønnsomhet, effektivitet og produktivitet er høyere i virksomheter der bedriftsdemokratiet fungerer godt.

Innleggene og diskusjonen synliggjorde et behov for å dokumentere sammenhengen mellom bedriftsdemokrati på den ene siden og den faktiske produktiviteten og verdiskapingen på den andre siden. En fagforening og tillitsvalgte som gjør en synlig forskjell i virksomheten/bedriften er det beste argumentet for å organisere seg.

Rekrutteringen til fagorganisasjonene må i større grad kobles til tariffavtaledekningen. De lokale tariffavtalene gir arbeidsgivere og arbeidstakere forutsigbarhet i økonomien, arbeidsvilkårene, arbeidsorganiseringen og evnen til måloppnåelse (organisatorisk rasjonalitet).

9.8 Trepertssamarbeid, topartssamarbeid og lokalt demokrati på arbeidsplassen - forskernes refleksjoner

Trepertssamarbeidet er samarbeidet mellom arbeidsgiverorganisasjonene, arbeidstakerorganisasjonene og staten i forbindelse med lønnsoppgjørene og drøftinger av overordnede forhold i arbeidslivet. Trepertssamarbeidet foregår på det institusjonelle nivået i arbeidslivet. Det får mye omtale og trekkes så å si alltid fram som en kjerne i utformingen av arbeidslivspolitikken. Det bidrar blant annet til en stabilitet og forutsigbarhet i arbeidslivets oppbygging og virkemåte

over tid, både på det institusjonelle nivået, det faglig politiske nivået og på arbeidsplassene.

Konferansen tok opp det lokale nivået i arbeidslivet, demokratiet på arbeidsplassene, og argumenterte for at det først og fremst er her de demokratiske ordningene må revitaliseres. Fagforeningene og tillitsvalgte mister innflytelse på en del arbeidsplasser. I noen virksomheter blir de forbigått i viktige spørsmål der de har en opplagt rett til deltakelse og innflytelse i henhold til både avtaleverket og lovverket. Noen steder gjennomføres det nedbemanninger uten at tillitsvalgte og/eller verneombud får delta eller blir informert.

Flere av konferansedeltakerne pekte på et klart behov for å styrke tariffavtalene og forhandlingsretten på lokalt nivå på arbeidsplassene, for å revitalisere bedriftsdemokratiet. Medbestemmelsesbarometeret har vist at det er veldig store variasjoner i måten de bedriftsdemokratiske ordningene brukes på. I noen virksomheter har de alle ordningene formelt på plass, men bruker dem mer som et virkemiddel i strategisk HR med fokus på å koble ledelse og strategi for å oppnå virksomhetens ulike mål, fremfor som et redskap for bedriftsdemokrati, medbestemmelse og medvirkning.

Flere av deltakerne pekte på disse variasjonene, og foreslo at vi forskere ser nærmere på de lommene i arbeidslivet der bedriftsdemokratiet virker etter hensikten, og på den måte får fram noen kjennetegn ved virksomhetene som fremmer disse mekanismene.

I dette perspektivet oppfatter vi også et ønske om større deltakelse og engasjement fra alle ansatte, ikke bare tillitsvalgte og verneombud. Former for direkte demokrati og direkte medvirkning i utviklings- og forbedringsarbeid kan med fordel utforskes.

9.9 Eierskapet og bedriftsdemokratiet

Eierskap var et fokus i Medbestemmelsesbarometeret 2017. Det er verdt å merke seg at medbestemmelsen og medvirkningen skårer lavere i de privatiserte statlige virksomheten enn andre steder, spesielt i statsaksjeselskapene og helseforetakene. Vi har foreløpig ingen entydige forklaringer på dette funnet. At de samme virksomhetene også har høyere grad av standardisering og krav til lojalitet har vi heller ingen endelig forklaring på. Imidlertid kan det tenkes at noe av forklaringen er å finne i offentlig ansattes tradisjon med mindre innflytelse på beslutninger om styring og organisering på grunn av hovedavtalens bestemmelser om at ansatte ikke skal ha innflytelse på politiske forhold. Når offentlig virksomheter gjøres om til privatiserte statlige virksomheter hvor markedslogikken i større grad er nedfelt i form av standardisering og krav til lojalitet, er det mulig at handlingsrommet for medbestemmelse og medvirkning ikke tas fullt ut. Statlige virksomheter har en forhandlingorientert modell for partssamarbeidet. Det er ikke enkelt å flytte inn i en samarbeidsorientert modell, verken for ledere, tillitsvalgte eller ansatte.

Dette må analyseres med mer forskning. Samtidig ser vi at relasjonene til eierne har blitt langt viktigere også i privat sektor etter introduksjonen av Corporate Governance (eierstyring).

Eierne er ikke deltakere eller har definerte posisjoner i de formelle bedriftsdemokratiske ordningene, bortsett fra at de til syvende og sist er de egentlige arbeidsgiverne. Avstanden mellom eiere og virksomheter kan være veldig stor. Samtidig har eierstyringsprinsippene bidratt til at relasjonen mellom eierne og bedriftsledelsen har blitt langt viktigere enn tidligere. Det kan ha svekket betydningen av forholdet mellom tillitsmannsapparatet og ledelsen på mange arbeidsplasser, også i de privatiserte statlige virksomhetene.

Vi oppfatter et ønske om og behov for å utrede, utvikle og kanskje prøve ut måter å skape relasjoner mellom eierne, ledelsen, fagforeningene og ansatte som kan bidra til bedre arbeidsplasser i virksomheter som evner å nå sine målsettinger raskere og bedre. Et demokrati bør ha rom for deltakelse av alle aktørene i systemet. Også dette ser vi som et felt som bør styrkes med FoU-støtte på arbeidsplassene.

I forlængelsen av dette perspektivet er det viktig å understreke at eierskap er noe som varierer i veldig stor grad. Begrepsapparatet som brukes for å kategorisere ulike typer eierskap er i stor grad overlappende og i liten grad gjensidig utelukkende.

Vedlegg: program for konferansen

BEDRIFTSDEMOKRATI 2.0

Eierskap, tariffområder og medbestemmelse

Partnerskapet i Medbestemmelsesbarometeret 2017 inviterer

Dagskonferanse 7. mars 2018 kl. 08:30 – 15:20

Sted: Athene 1 + 2 i Pilestredet 46 i, Bislet

(inngangen til OsloMet storbyuniversitetet)

Bedriftsdemokratiet i Norge vokste fram for å styrke både ansattes medbestemmelse og produktiviteten i arbeidslivet. Tillitsvalgte og ansattes deltakelse og innflytelse har gjort det norske arbeidslivet mer omstillingsdyktig enn i de fleste andre land. Flere forskningsrapporter viser at de demokratiske ordningene er under press. Arbeidsgivere har varslet store omstillinger i vare- og tjenesteproduksjonen i tiden som kommer.

Har vi behov for å tilpasse samarbeidsmodellen til dagens arbeidsliv? Må vi modernisere og fornye bedriftsdemokratiet til en 2.0 versjon? Hvordan skal den i så fall se ut?

Vi inviterer partene i arbeidslivet, staten og arbeidslivsforskere til en todelt dagskonferanse om de sentrale trekkene ved utviklingen i det norske arbeidslivet.

PROGRAM

DEL 1: Behov for fornyelse av bedriftsdemokratiet og medbestemmelsen

08:30 – 09:00	Registrering og morgenkaffe	
09:00 – 09:05	Åpning	
09:05 – 09:30	Eierskap og medbestemmelse ker Eivind Falkum, Afi, OsloMet storbyuniversitetet	Seniorfors-
09:30 – 10:45	Medbestemmelse og bedriftsdemokrati sett med partenes øyne. Innlegg fra partnerskapet i Medbestemmelsesbarometeret Forbundsleder Audun Ingvarsen, Lederne Forbundsleder Ulf Madsen, Forbundet for Ledelse og teknikk Styremedlem Christian Grimsgård Overlegeforeningen, Legeforeningen Generalsekretær Hilde Gunn Avløyp, Forskerforbundet Nestleder Unn Alma Skatvold, Politiets Fellesforbund Forbundsleder Hild-Marit Rysst, SAFE Innlegg fra arbeidsgiverorganisasjoner Forhandlingsdirektør Rolf Andreas Negård, NHO HR direktør Kjetil Kristiansen, Aker BP	
10:45 – 11:00	Pause	
11:00 – 11:30	Paneldebatt om Bedriftsdemokrati 2.0	
11:30 – 12:00	Lunsj	

DEL 2: Bedriftsdemokratiets tilstand - Arbeidsforskningens stemmer

12:00 – 12:15	Introduksjon	
12:15 – 12:45	«The one best way» eller forhandlet kompromiss? Professor Helge Søndergaard Hvid, Roskilde Universitet	
12:45 – 13:15	Styrerepresentasjon Forsker II Inger Marie Hagen, Fafo	

13:15 – 13:45	HR-ifisering – standardisering og profesjonalisering af bedriftsdemokratiet Professor Anette Kamp, Roskilde Universitet
13:45 – 14:00	Pause
14:00 – 14:30	Tillit og styring i helsesektoren Professor Lars Erik Kjekshus, Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi, Universitetet i Oslo
14:30 – 15:00	Variasjoner i bedriftsdemokratiets tilstand Seniorforsker Eivind Falkum, Afi, OsloMet storbyuniversitetet
15:00 – 15:20	Dagens bidrag til BEDRIFTSDEMOKRATI 2.0 – Oppsummering v/Afi

Medbestemmelsesbarometeret eies av Forbundet for ledelse og teknikk (FLT), Forskerforbundet, Lederne, Legeforeningen, Politiets fellesforbund og Arbeidsforskningsinstituttet ved OsloMet storbyuniversitetet.

Referanser

- Bjørnson, Ø. (1990) *På klassekampens grunn (1900–1920). Arbeiderbevegelsens historie i Norge*. Oslo: Tiden Norsk Forlag A/S
- Bjørnson, Ø. (2003) Kamp og krise. Framveksten av et organisert arbeidsliv i privat og statlig sektor 1900 – 1940. I Heiret, J., O. Korsnes, K. Venneslan & Ø. Bjørnson, *Arbeidsliv, historie, samfunn. Norske arbeidslivsrelasjoner i historisk, sosiologisk og arbeidsrettslig perspektiv*. Bergen: Fagbokforlaget
- Christensen, T. og P. Læg Reid (2007) *Transcending new public management. The transformation of public sector reforms*. Hampshire: Ashgate
- Debes, I. (1919) *Økonomisk demokrati. Arbeidernes andel i bedriftsledelsen*. Kristiania: Steenske Forlag
- Engelstad, F., E. Ekberg, T. Gulbrandsen, J. Vatnaland (2003 b) *Næringslivet mellom marked og politikk*, Oslo: Gyldendal
- Esping-Andersen, G. (1990) *Three worlds of welfare capitalism*. Princeton: Princeton University Press.
- Falkum, E. og B. Grimsrud (2007) Mellom institusjon og praksis. I Dølvik et al (red.) *Hamskifte. Den norske modellen i endring*. Oslo: Gyldendal Arbeidsliv
- Falkum, E. (2008) *Makt og opposisjon i norsk arbeidsliv*. Avhandling til Dr philos. graden UiO
- Falkum, E., I. M. Hagen og S. C. Trygstad (2009) *Bedriftsdemokratiets tilstand. Medbestemmelse og medvirkning i 2009*. Fafo-rapport 2009: 35
- Grønlie, T. (2001) *Statsdrift. Staten som industrieier i Norge i 1956 – 1963*. Bergen: Tano
- Gulbrandsen, T. (1999) Internasjonal forskning om eierskap og kontroll i privat næringsliv. Rapport 99:2. Institutt for Samfunnsforskning. Oslo
- Gulbrandsen, T. (2001) Utbytte og lederlønn i eierstyrte bedrifter. Søkelys på arbeidsmarkedet. 18:59-71
- Hagen, I. M. (2010) *Det mektige mindretallet. Ansatterepresentanter i styret mellom Corporate Governance og Industrial Relations*. Phd avhandling, UiO
- Hall, P. & D. Soskise (eds.) (2001) *Varieties of capitalism. The institutional foundations of comparative advantages*. Oxford: Oxford University Press
- Hansen, P. Bonde (2018) *Standardarbeidsforholdets vekst og fall? Fagbevegelsens, arbeidsgivernes og myndighetenes respons på bemanningsbyråer i verkstedindustrien og holdninger til fast og midlertidig arbeid i Norge i 1947 – 2000*. Phd. Avhandling. UiO.
- Kvinge, T. B. Grimsrud & P. Schøne (2005) Ansattes medbestemmelse i norsk arbeidsliv. I Torp, H. (red.) *Nytt arbeidsliv. Medvirkning, inkludering og belønning*. Oslo: Gyldendal Akademisk

Lægheid, P. (1983) Medbestemmingsretten i den offentlige sektor og det politiske demokrati. I Bergh, T. *Deltakerdemokratiet. Demokrati og samfunnsstyring*. Oslo: Universitetsforlaget

NOU 1985:1 *Videreutviklingen av bedriftsdemokratiet*.

NOU 2010:1 *Medbestemmelse og medvirkning i arbeidslivet*.

Pateman, C. (1970) *Participation and democratic theory*. Cambridge: Cambridge University Press.

Sejersted, F. (1993) *Demokratisk kapitalisme*, Oslo: Universitetsforlaget

Sejersted, F. (2005) *Sosialdemokratiets tidsalder. Norge og Sverige i det 20. århundre*, Oslo: Pax Forlag as

Vedleggstabell 1

Analysen viser andelen som oppgir å være fagforeningsmedlem, ha fagforening på arbeidsplassen, ha tarifflønn og ha tariffavtale på arbeidsplassen. Det er gjort lineære sannsynlighetsregresjoner, det vil si vanlig OLS hvor den avhengige variabelen er dikotom (0 - 1). Verdien 1 er gitt til de som oppgir å ha de angitte kjennetegnene. Analysen er gjort separat for statlig sektor, fylkeskommunal og kommunal sektor og privat sektor. De uavhengige variablene er dikotome.

Vedleggstabell 1 (Statlig sektor)	Fagforenings- medlem		Fagforening på arbeidsplassen		Tarifflønn		Tariffavtale	
	b	se	b	se	b	se	b	se
Organisasjonsform (ref: departement, direktorat og forvaltningsorgan)								
Forsvar/politi	0.082	(0.049)	0.021	(0.030)	-0.073	(0.046)	0.003	(0.040)
Universitet og høyskoler	0.006	(0.048)	-0.002	(0.029)	-0.055	(0.044)	-0.005	(0.039)
Særlovsselskapene ekskl. helseforetakene	-0.065	(0.091)	-0.054	(0.054)	0.073	(0.084)	-0.051	(0.073)
Helseforetakene	0.009	(0.040)	-0.055*	(0.024)	-0.038	(0.037)	-0.002	(0.033)
Forvaltningsbedrifter	0.059	(0.062)	0.020	(0.037)	0.066	(0.057)	0.018	(0.050)
Statsbedrifter	-0.075	(0.074)	-0.047	(0.044)	-0.086	(0.068)	-0.082	(0.060)
Statsaksjeselskapene	-0.092*	(0.046)	-0.019	(0.027)	0.006	(0.042)	-0.139***	(0.037)
Antall ansatte (ref 10-20)								
Under 10	-0.136	(0.128)	0.038	(0.077)	0.083	(0.118)	-0.055	(0.104)
21-50	0.134	(0.112)	0.217**	(0.067)	0.264*	(0.104)	-0.015	(0.091)
51-100	0.131	(0.113)	0.128	(0.068)	0.169	(0.105)	-0.083	(0.092)
101-250	0.156	(0.106)	0.240***	(0.064)	0.222*	(0.098)	-0.027	(0.086)
251-500	0.171	(0.107)	0.233***	(0.064)	0.248*	(0.099)	0.001	(0.087)
Over 500	0.152	(0.097)	0.253***	(0.058)	0.291**	(0.090)	0.002	(0.078)
Vet ikke	0.122	(0.124)	0.236**	(0.074)	0.045	(0.115)	-0.083	(0.100)
Konstant	0.713***	(0.098)	0.735***	(0.059)	0.639***	(0.091)	0.944***	(0.079)
N	680		681		681		681	
R-sq	0.038		0.074		0.054		0.035	

Vedleggstabell 1 (Fylkeskommunal og kommunal sektor)	Fagforenings- medlem		Fagforening på arbeidsplassen		Tarifflønn		Tariffavtale	
	b	se	b	se	b	se	b	se
Antall ansatte (ref 10-20)								
Under 10	-0.131	(0.075)	-0.213***	(0.051)	-0.096	(0.075)	-0.143*	(0.061)
21-50	0.019	(0.049)	-0.016	(0.033)	0.017	(0.049)	0.021	(0.040)
51-100	0.060	(0.051)	-0.009	(0.035)	0.069	(0.051)	0.024	(0.042)
101-250	0.056	(0.055)	-0.011	(0.038)	0.073	(0.056)	0.038	(0.045)
251-500	0.133*	(0.064)	0.032	(0.044)	0.051	(0.064)	-0.062	(0.053)
Over 500	0.095	(0.052)	0.060	(0.036)	0.089	(0.052)	-0.011	(0.043)
Vet ikke	0.006	(0.071)	-0.073	(0.049)	-0.149*	(0.071)	-0.117*	(0.058)
Bransje (ref: offentlig administrasjon)								
1 Undervisning	0.141***	(0.041)	0.077**	(0.028)	-0.023	(0.041)	0.001	(0.034)
2 Helse og sosial	0.079	(0.041)	0.022	(0.028)	-0.071	(0.041)	0.005	(0.033)
4 Industri/bygg	-0.222*	(0.111)	-0.069	(0.076)	-0.063	(0.111)	-0.173	(0.091)
5 Varehandel	-0.081	(0.112)	-0.120	(0.077)	-0.131	(0.112)	0.020	(0.092)
6 Transport/samferdsel	-0.101	(0.116)	0.082	(0.079)	0.081	(0.116)	-0.119	(0.095)
7 Frie yrker	0.058	(0.078)	0.016	(0.054)	-0.116	(0.079)	-0.017	(0.064)
9 IT/finans	-0.086	(0.077)	-0.045	(0.053)	-0.130	(0.078)	-0.182**	(0.063)
10 Olje/gass/energi	0.046	(0.084)	0.073	(0.058)	-0.125	(0.085)	-0.167*	(0.069)
Konstant	0.725***	(0.053)	0.900***	(0.036)	0.858***	(0.053)	0.922***	(0.043)
N	804		806		806		806	
R-sq	0.058		0.075		0.045		0.054	

Vedleggstabell 1 (Privat sektor)	Fagforenings- medlem		Fagforening på arbeidsplassen		Tarifflønn		Tariffavtale	
	b	se	b	se	b	se	b	se
Eierland (ref: Norge)								
Utenlandskeid	-0.093*	(0.037)	-0.041	(0.034)	-0.085*	(0.037)	-0.182***	(0.038)
Eierform (ref: fond eller finansinstitusjon)								
En familie	-0.192***	(0.041)	-0.133***	(0.038)	-0.065	(0.041)	-0.102*	(0.042)
En enkeltperson	-0.199***	(0.041)	-0.245***	(0.038)	-0.198***	(0.041)	-0.171***	(0.042)
Antall ansatte (ref 10-20)								
Under 10	-0.087	(0.052)	-0.122*	(0.049)	-0.152**	(0.053)	-0.100	(0.054)
21-50	-0.019	(0.055)	0.109*	(0.052)	-0.047	(0.056)	-0.029	(0.057)
51-100	0.099	(0.065)	0.205***	(0.060)	0.019	(0.065)	-0.017	(0.067)
101-250	0.037	(0.061)	0.250***	(0.057)	0.023	(0.062)	0.060	(0.063)
251-500	0.151*	(0.069)	0.333***	(0.064)	0.177*	(0.069)	0.147*	(0.071)
Over 500	0.124*	(0.055)	0.316***	(0.051)	0.136*	(0.056)	0.122*	(0.057)
Vet ikke	-0.120	(0.157)	0.058	(0.146)	-0.023	(0.158)	0.071	(0.162)
Børsnotert	0.088*	(0.036)	0.153***	(0.034)	0.163***	(0.036)	0.129***	(0.037)
AS	-0.101*	(0.041)	-0.078*	(0.038)	-0.091*	(0.041)	-0.093*	(0.042)
ASA	0.100**	(0.038)	0.008	(0.035)	0.032	(0.038)	0.052	(0.039)
Enmannsforetak	-0.018	(0.075)	-0.104	(0.070)	0.008	(0.075)	0.030	(0.077)
Ansatte er medeiere	-0.046	(0.031)	-0.007	(0.029)	-0.127***	(0.032)	-0.147***	(0.032)
Bransje (ref: undervisning)								
2 Helse og sosial	0.080	(0.126)	0.039	(0.118)	-0.084	(0.128)	-0.050	(0.131)
3 Forsvar/politi/rettsvesen	-0.357*	(0.175)	-0.072	(0.157)	-0.344*	(0.170)	-0.061	(0.174)
4 Industri/bygg	0.019	(0.093)	-0.003	(0.087)	-0.156	(0.094)	-0.232*	(0.096)
5 Varehandel	-0.187*	(0.091)	-0.136	(0.085)	-0.215*	(0.092)	-0.241*	(0.094)
6 Transport/samferdsel	-0.090	(0.107)	-0.025	(0.100)	-0.216*	(0.108)	-0.223*	(0.111)
7 Frie yrker	-0.148	(0.106)	-0.262**	(0.098)	-0.413***	(0.107)	-0.352**	(0.109)
8 Reiseliv/restaurant	-0.205	(0.114)	-0.114	(0.107)	-0.199	(0.115)	-0.274*	(0.118)
9 IT/finans	-0.197*	(0.094)	-0.237**	(0.088)	-0.363***	(0.095)	-0.407***	(0.097)
10 Olje/gass/energi	0.146	(0.108)	0.002	(0.100)	-0.146	(0.109)	-0.204	(0.111)
Konstant	0.692***	(0.102)	0.640***	(0.095)	0.891***	(0.103)	0.901***	(0.105)
N	989		993		993		993	
R-sq	0.202		0.324		0.210		0.162	

Vedleggstabell 2

Analysen viser sammenhengen mellom de fire styrings- og ledelsesvariablene og virksomhetskjennetegn. Det er gjort lineær regresjon, det vil si vanlig OLS hvor den avhengige variabelen er kontinuerlig (0 - 5). Verdien 0 er gitt til de som ikke har svart på spørsmålene som inngår i indeksen. Verdien 1-5 angir gradsstyrke på indeksen. De uavhengige variablene er dikotome.

Vedleggstabell 2	Standardisering og kontroll		Medvirkning		Lojalitet og lydighet		Medbestemmelse	
	b	se	b	se	b	se	b	se
Sektor (ref: staten)								
Fylkeskommunal/kommunal sektor	-0.109	(0.075)	0.015	(0.061)	0.039	(0.083)	0.071	(0.068)
Privat sektor	-0.377***	(0.076)	0.130*	(0.062)	-0.135	(0.082)	0.178*	(0.070)
Bransje (ref: undervisning)								
1 Offentlig sentralforvaltning	-0.150	(0.097)	-0.058	(0.080)	0.137	(0.109)	-0.169	(0.088)
2 Helse og sosial	0.054	(0.096)	-0.318***	(0.074)	0.257*	(0.111)	-0.489***	(0.083)
3 Forsvar/politi/rettsvesen	-0.037	(0.149)	-0.036	(0.124)	0.257	(0.160)	-0.336*	(0.139)
4 Industri/bygg	0.195	(0.109)	-0.101	(0.089)	0.444***	(0.125)	-0.162	(0.099)
5 Varehandel	0.032	(0.108)	-0.332***	(0.088)	0.376**	(0.127)	-0.470***	(0.097)
6 Transport/samferdsel	0.104	(0.133)	-0.449***	(0.110)	0.485**	(0.152)	-0.442***	(0.121)
7 Frie yrker	-0.120	(0.117)	-0.234*	(0.096)	0.201	(0.145)	-0.268*	(0.106)
8 Reiseliv/restaurant	-0.464*	(0.205)	-0.321*	(0.161)	0.281	(0.244)	-0.436*	(0.180)
9 IT/finans	-0.014	(0.104)	-0.148	(0.086)	0.321**	(0.120)	-0.278**	(0.095)
10 Olje/gass/energi	0.303*	(0.128)	-0.384***	(0.106)	0.640***	(0.137)	-0.446***	(0.117)
Antall ansatte (ref: 250-500 ansatte)								
Under 10	-0.220	(0.118)	0.185*	(0.094)	0.222	(0.140)	0.267**	(0.104)
10-20	0.054	(0.120)	0.069	(0.095)	0.186	(0.136)	0.217*	(0.105)
21-50	0.105	(0.107)	0.032	(0.086)	0.140	(0.117)	0.073	(0.094)
51-100	0.159	(0.117)	-0.129	(0.092)	0.084	(0.127)	-0.024	(0.101)
101-250	0.138	(0.112)	-0.104	(0.090)	0.188	(0.117)	-0.111	(0.098)
Over 500	0.337***	(0.096)	-0.052	(0.077)	0.184	(0.099)	-0.043	(0.086)
Vet ikke	-0.002	(0.226)	0.076	(0.149)	-0.087	(0.331)	-0.086	(0.213)
Konstant	3.393***	(0.121)	3.535***	(0.099)	2.301***	(0.131)	3.548***	(0.109)
N	1719		2660		1327		2290	
R-sq	0.083		0.029		0.028		0.046	

Vedleggstabell 2 (statlig sektor)	Standardisering og kontroll		Medvirkning		Lojalitet og lydighet		Medbestemmelse	
	b	se	b	se	b	se	b	se
Organisasjonsform (ref: departement, direktorat og forvaltningsorgan)								
Forsvar/politi	0.164	(0.260)	0.123	(0.178)	0.216	(0.207)	0.064	(0.220)
Universitet og høyskoler	-0.358	(0.251)	-0.394*	(0.172)	-0.466*	(0.200)	-0.046	(0.213)
Særlovsselskapene ekskl. helseforetakene	-0.049	(0.478)	-0.420	(0.328)	0.715	(0.382)	0.463	(0.406)
Helseforetakene	0.029	(0.212)	-0.481***	(0.145)	-0.168	(0.169)	-0.371*	(0.180)
Forvaltningsbedrifter	-0.596	(0.327)	0.108	(0.224)	-0.343	(0.261)	0.500	(0.277)
Statsbedrifter	0.296	(0.390)	-0.035	(0.267)	0.593	(0.311)	0.479	(0.330)
Statsaksjeselskapene	0.130	(0.241)	-0.416*	(0.165)	0.182	(0.192)	-0.209	(0.204)
Antall ansatte (ref 10-20)								
Under 10	0.127	(0.675)	0.027	(0.463)	0.403	(0.539)	0.315	(0.572)
21-50	0.295	(0.590)	0.381	(0.405)	-0.068	(0.471)	0.297	(0.500)
51-100	-0.125	(0.597)	0.167	(0.410)	0.035	(0.477)	0.868	(0.507)
101-250	-0.309	(0.558)	-0.140	(0.383)	0.164	(0.445)	0.318	(0.473)
251-500	-0.149	(0.566)	0.326	(0.388)	0.337	(0.451)	0.651	(0.480)
Over 500	0.053	(0.510)	0.118	(0.350)	0.096	(0.407)	0.213	(0.433)
Vet ikke	-1.681*	(0.654)	0.128	(0.448)	-1.051*	(0.522)	-1.028	(0.554)
Konstant	2.263***	(0.517)	3.114***	(0.354)	1.367***	(0.412)	2.253***	(0.438)
N	681		681		681		681	
R-sq	0.040		0.043		0.055		0.060	

Vedleggstabell 2 (Fylkeskommunal og kommunal sektor)	Standardisering og kontroll		Medvirkning		Lojalitet og lydighet		Medbestemmelse	
	b	se	b	se	b	se	b	se
Antall ansatte (ref 10-20)								
Under 10	-0.535	(0.389)	0.041	(0.298)	0.062	(0.290)	-0.408	(0.354)
21-50	-0.079	(0.252)	-0.110	(0.193)	0.122	(0.188)	-0.029	(0.229)
51-100	-0.130	(0.265)	-0.286	(0.204)	0.056	(0.198)	-0.253	(0.241)
101-250	0.251	(0.287)	-0.054	(0.221)	0.133	(0.214)	-0.176	(0.262)
251-500	-0.228	(0.333)	-0.331	(0.255)	-0.105	(0.248)	-0.604*	(0.303)
Over 500	0.404	(0.270)	-0.105	(0.207)	0.198	(0.201)	-0.357	(0.246)
Vet ikke	-0.508	(0.370)	-1.021***	(0.284)	-0.813**	(0.276)	-1.729***	(0.336)
Bransje (ref: offentlig administrasjon)								
1 Undervisning	-0.148	(0.212)	0.037	(0.163)	-0.740***	(0.158)	-0.166	(0.193)
2 Helse og sosial	-0.420*	(0.212)	-0.354*	(0.162)	-0.444**	(0.158)	-0.581**	(0.193)
4 Industri/bygg	0.716	(0.575)	0.273	(0.441)	0.686	(0.429)	0.022	(0.523)
5 Varehandel	-0.065	(0.581)	-0.052	(0.446)	-0.113	(0.434)	-0.444	(0.529)
6 Transport/samferdsel	-1.326*	(0.599)	-0.170	(0.460)	-1.049*	(0.447)	-0.713	(0.545)
7 Frie yrker	0.323	(0.406)	-0.419	(0.312)	-0.897**	(0.303)	-0.709	(0.370)
9 IT/finans	-0.014	(0.401)	0.396	(0.308)	-0.149	(0.299)	-0.040	(0.365)
10 Olje/gass/energi	-0.852	(0.438)	0.592	(0.336)	-0.309	(0.327)	0.486	(0.399)
Konstant	2.007***	(0.274)	3.252***	(0.210)	1.422***	(0.204)	3.182***	(0.249)
N	806		806		806		806	
R-sq	0.041		0.055		0.075		0.078	

Vedleggstabell 2 (Privat sektor)	Standardisering og kontroll		Medvirkning		Lojalitet og lydighet		Medbestemmelse	
	b	se	b	se	b	se	b	se
Eierland (ref: Norge)								
Utenlandskeid	0.416**	(0.140)	0.058	(0.112)	0.083	(0.117)	0.297*	(0.134)
Eierform (ref: fond eller finansinstitusjon)								
En familie	-0.359*	(0.153)	-0.073	(0.123)	-0.270*	(0.129)	-0.031	(0.148)
En enkeltperson	-0.471**	(0.154)	0.024	(0.124)	-0.236	(0.129)	0.190	(0.149)
Antall ansatte (ref 10-20)								
Under 10	-0.239	(0.198)	-0.125	(0.159)	-0.184	(0.166)	-0.287	(0.191)
21-50	0.133	(0.210)	-0.059	(0.168)	0.174	(0.176)	-0.134	(0.202)
51-100	0.078	(0.246)	-0.259	(0.197)	0.228	(0.206)	-0.123	(0.236)
101-250	-0.065	(0.232)	-0.092	(0.186)	0.436*	(0.194)	-0.380	(0.223)
251-500	-0.162	(0.260)	0.357	(0.208)	0.622**	(0.218)	0.320	(0.250)
Over 500	0.311	(0.209)	0.103	(0.167)	0.660***	(0.175)	-0.248	(0.201)
Vet ikke	-1.374*	(0.594)	-0.551	(0.475)	-0.560	(0.498)	-2.370***	(0.572)
Børsnotert	-0.194	(0.137)	-0.175	(0.110)	0.220	(0.115)	-0.370**	(0.132)
AS	-0.095	(0.154)	0.096	(0.123)	-0.129	(0.129)	0.063	(0.148)
ASA	0.133	(0.142)	0.067	(0.114)	0.124	(0.119)	0.187	(0.137)
Enmannsforetak	-0.017	(0.283)	-0.230	(0.227)	0.047	(0.237)	-0.110	(0.273)
Ansatte er medeiere	-0.018	(0.119)	0.231*	(0.095)	-0.170	(0.100)	0.341**	(0.114)
Bransje (ref: undervisning)								
2 Helse og sosial	-0.713	(0.479)	-0.503	(0.384)	-0.382	(0.402)	-0.589	(0.462)
3 Forsvar/politi/rettsvesen	-1.404*	(0.639)	-0.897	(0.512)	-1.032	(0.536)	-1.392*	(0.615)
4 Industri/bygg	-0.014	(0.352)	-0.093	(0.282)	-0.195	(0.295)	-0.305	(0.339)
5 Varehandel	-0.139	(0.344)	-0.285	(0.276)	-0.243	(0.289)	-0.415	(0.332)
6 Transport/samferdsel	0.337	(0.406)	-0.444	(0.325)	-0.019	(0.340)	-0.037	(0.391)
7 Frie yrker	-0.376	(0.401)	-0.120	(0.321)	-0.370	(0.336)	-0.241	(0.386)
8 Reiseliv/restaurant	-0.653	(0.433)	-0.509	(0.347)	-0.472	(0.363)	-0.612	(0.417)
9 IT/finans	0.002	(0.357)	-0.085	(0.286)	-0.208	(0.299)	-0.253	(0.344)
10 Olje/gass/energi	0.664	(0.408)	-0.498	(0.327)	0.487	(0.342)	-0.262	(0.393)
Konstant	2.309***	(0.385)	**	(0.309)	1.397***	(0.323)	3.095***	(0.371)
N	993		993		993		993	
R-sq	0.097		0.040		0.137		0.062	

Vedleggstabell 3

Analysen viser sammenhengen mellom grad av innflytelse på egen arbeidssituasjon og virksomhetens beslutninger og virksomhetskjennetegn. Det er gjort lineær regresjon, det vil si vanlig OLS hvor den avhengige variabelen er kontinuerlig (0 - 4). Verdien 0 angir laveste innflytelse og verdien 4 angir høyeste innflytelse. De ulike spørsmålene under henholdsvis egen arbeidssituasjon og virksomhetens beslutninger er slått sammen til indekser. De uavhengige variablene er dikotome.

Vedleggstabell 3	Innflytelse på arbeidssituasjon		Innflytelse på virksomhetens beslutninger	
	b	se	b	se
Sektor (ref: staten)				
Fylkeskommunal/kommunal sektor	0.054	(0.048)	0.238***	(0.057)
Privat sektor	0.128**	(0.049)	0.177**	(0.058)
Bransje (ref: undervisning)				
1 Offentlig sentralforvaltning	0.286***	(0.063)	0.071	(0.074)
2 Helse og sosial	-0.196***	(0.057)	-0.145*	(0.068)
3 Forsvar/politi/rettsvesen	0.188	(0.098)	0.069	(0.115)
4 Industri/bygg	0.258***	(0.070)	0.105	(0.083)
5 Varehandel	-0.019	(0.068)	-0.116	(0.081)
6 Transport/samferdsel	-0.076	(0.086)	-0.288**	(0.102)
7 Frie yrker	0.165*	(0.075)	0.028	(0.089)
8 Reiseliv/restaurant	0.029	(0.123)	0.082	(0.145)
9 IT/finans	0.128	(0.067)	-0.098	(0.080)
10 Olje/gass/energi	0.069	(0.083)	-0.245*	(0.099)
Antall ansatte (ref: 250-500 ansatte)				
Under 10	0.181*	(0.074)	0.626***	(0.088)
10-20	0.000	(0.076)	0.270**	(0.089)
21-50	-0.056	(0.068)	0.097	(0.081)
51-100	-0.114	(0.073)	0.037	(0.087)
101-250	-0.015	(0.071)	-0.079	(0.085)
Over 500	-0.021	(0.062)	-0.050	(0.073)
Vet ikke	-0.284**	(0.109)	-0.265*	(0.129)
Konstant	2.539***	(0.078)	1.506***	(0.092)
N	2952		2937	
R-sq	0.057		0.076	

Vedleggstabell 3 (statlig sektor)	Innflytelse på arbeidssituasjon		Innflytelse på virksomhetens beslutninger	
	b	se	b	se
Organisasjonsform (ref: departement, direktorat og forvaltningsorgan)				
Forsvar/politi	0.029	(0.106)	0.222	(0.120)
Universitet og høyskoler	0.171	(0.103)	0.327**	(0.117)
Særlovsselskapene ekskl. helseforetakene	0.112	(0.196)	0.386	(0.221)
Helseforetakene	-0.465***	(0.087)	0.033	(0.098)
Forvaltningsbedrifter	0.156	(0.134)	0.569***	(0.151)
Statsbedrifter	-0.091	(0.159)	0.037	(0.180)
Statsaksjeselskapene	-0.262**	(0.099)	-0.222*	(0.112)
Antall ansatte (ref 10-20)				
Under 10	-0.290	(0.276)	-0.509	(0.312)
21-50	-0.114	(0.242)	-0.071	(0.273)
51-100	-0.179	(0.245)	-0.448	(0.277)
101-250	-0.124	(0.228)	-0.522*	(0.259)
251-500	-0.042	(0.232)	-0.324	(0.262)
Over 500	-0.130	(0.209)	-0.561*	(0.236)
Vet ikke	-0.140	(0.270)	-0.680*	(0.306)
Konstant	2.846***	(0.212)	1.864***	(0.239)
N	680		678	
R-sq	0.090		0.086	

Vedleggstabell 3 (fylkeskommunal og kommunal sektor)	Innflytelse på arbeidssituasjon		Innflytelse på virksomhetens beslutninger	
	b	se	b	se
Antall ansatte (ref 10-20)				
Under 10	0.423*	(0.165)	0.367	(0.194)
21-50	0.087	(0.107)	-0.108	(0.126)
51-100	0.025	(0.112)	-0.095	(0.133)
101-250	0.233	(0.122)	-0.093	(0.144)
251-500	0.171	(0.141)	-0.263	(0.167)
Over 500	0.221	(0.115)	-0.038	(0.136)
Vet ikke	-0.113	(0.158)	-0.377*	(0.186)
Bransje (ref: offentlig administrasjon)				
1 Undervisning	-0.379***	(0.090)	-0.131	(0.107)
2 Helse og sosial	-0.549***	(0.090)	-0.326**	(0.106)
4 Industri/bygg	-0.051	(0.244)	0.255	(0.288)
5 Varehandel	-0.281	(0.246)	-0.001	(0.291)
6 Transport/samferdsel	-0.762**	(0.254)	-0.328	(0.300)
7 Frie yrker	-0.444*	(0.172)	-0.149	(0.204)
9 IT/finans	-0.177	(0.170)	-0.083	(0.201)
10 Olje/gass/energi	0.181	(0.186)	0.239	(0.219)
Konstant	2.776***	(0.116)	1.984***	(0.137)
N	804		799	
R-sq	0.100		0.045	

Vedleggstabell 3 (privat sektor)	Innflytelse på arbeidssituasjon		Innflytelse på virksomhetens beslutninger	
	b	se	b	se
Eierland (ref: Norge)				
Utenlandskeid	0.137*	(0.069)	0.096	(0.082)
Eierform (ref: fond eller finansinstitusjon)				
En familie	0.097	(0.076)	0.119	(0.090)
En enkeltperson	0.109	(0.076)	0.250**	(0.091)
Antall ansatte (ref 10-20)				
Under 10	0.088	(0.097)	0.296*	(0.115)
21-50	0.014	(0.103)	-0.119	(0.122)
51-100	-0.173	(0.120)	-0.316*	(0.143)
101-250	-0.061	(0.114)	-0.383**	(0.136)
251-500	-0.031	(0.128)	-0.266	(0.151)
Over 500	-0.089	(0.103)	-0.359**	(0.122)
Vet ikke	-0.320	(0.291)	-0.216	(0.345)
Børsnotert	-0.188**	(0.067)	-0.217**	(0.080)
AS	0.079	(0.075)	0.038	(0.090)
ASA	0.115	(0.070)	0.107	(0.083)
Enmannsforetak	0.082	(0.139)	0.296	(0.167)
Ansatte er medeiere	0.292***	(0.058)	0.422***	(0.069)
Bransje (ref: undervisning)				
2 Helse og sosial	-0.067	(0.235)	-0.095	(0.283)
3 Forsvar/politi/rettsvesen	-0.218	(0.313)	-0.108	(0.373)
4 Industri/bygg	0.212	(0.173)	0.221	(0.208)
5 Varehandel	0.047	(0.168)	0.143	(0.203)
6 Transport/samferdsel	0.141	(0.199)	-0.096	(0.239)
7 Frie yrker	0.154	(0.196)	0.266	(0.235)
8 Reiseliv/restaurant	0.186	(0.212)	0.337	(0.254)
9 IT/finans	0.179	(0.175)	0.134	(0.211)
10 Olje/gass/energi	0.011	(0.200)	-0.025	(0.240)
Samarbeidsutvalg	0.217**	(0.074)	0.390***	(0.087)
Konstant	2.423***	(0.189)	1.463***	(0.226)
N	991		986	
R-sq	0.072		0.161	

Vedleggstabell 4

Analysen viser sammenhengen mellom klarhet i organisasjonsstrukturer og virksomhetskjennetegn. Det er gjort lineær regresjon, det vil si vanlig OLS hvor den avhengige variabelen er kontinuertlig (1 - 5). Verdien 1 angir laveste grad av klarhet og verdien 5 angir høyeste grad av klarhet. De uavhengige variablene er dikotome.

	Det er helt klart hvem som har ansvar for hva		Det er helt klart hvem som skal utføre hvilke oppgaver		Det er helt klart hvem som skal ta avgjørelser i ulike saker		Vi får den informasjonen vi trenger for å gjøre jobben		Vi får de ressursene vi trenger for å løse oppgavene		Bemanningen er høy nok til at jeg kan løse mine oppgaver på en god måte	
	b	se	b	se	b	se	b	se	b	se	b	se
Sektor (ref: staten)												
Fylkeskommunal/kommunal sektor	-0.085	(0.063)	-0.042	(0.061)	-0.084	(0.059)	-0.139*	(0.062)	-0.036	(0.067)	-0.079	(0.069)
Privat sektor	-0.040	(0.064)	-0.022	(0.062)	-0.052	(0.060)	-0.054	(0.064)	0.131	(0.069)	0.037	(0.071)
Bransje (ref: undervisning)												
1 Offentlig sentralforvaltning	-0.210*	(0.083)	-0.065	(0.080)	-0.080	(0.077)	-0.212*	(0.082)	0.287**	(0.088)	0.268**	(0.091)
2 Helse og sosial	-0.185*	(0.075)	-0.101	(0.072)	-0.167*	(0.070)	-0.252***	(0.075)	0.002	(0.080)	-0.144	(0.083)
3 Forsvar/politi/rettsvesen	0.038	(0.128)	0.060	(0.123)	0.000	(0.119)	-0.220	(0.128)	0.005	(0.136)	-0.162	(0.142)
4 Industri/bygg	-0.223*	(0.092)	-0.128	(0.089)	-0.161	(0.086)	-0.235*	(0.092)	0.455***	(0.098)	0.295**	(0.102)
5 Varehandel	-0.214*	(0.090)	-0.150	(0.087)	-0.124	(0.084)	-0.283**	(0.090)	0.313**	(0.096)	0.073	(0.099)
6 Transport/samferdsel	-0.083	(0.113)	0.204	(0.110)	-0.092	(0.106)	-0.069	(0.113)	0.590***	(0.121)	0.519***	(0.125)
7 Frie yrker	-0.407***	(0.098)	-0.256**	(0.094)	-0.387***	(0.091)	-0.392***	(0.098)	0.174	(0.104)	0.116	(0.109)
8 Reiseliv/restaurant	-0.267	(0.161)	-0.226	(0.157)	-0.241	(0.150)	-0.219	(0.161)	0.378*	(0.172)	0.019	(0.178)
9 IT/finans	-0.222*	(0.088)	-0.137	(0.086)	-0.186*	(0.082)	-0.209*	(0.088)	0.423***	(0.094)	0.260**	(0.098)
10 Olje/gass/energi	-0.166	(0.109)	-0.084	(0.106)	-0.091	(0.102)	-0.222*	(0.109)	0.408***	(0.117)	0.224	(0.121)
Antall ansatte (ref: 250-500 ansatte)												
Under 10	0.137	(0.097)	0.138	(0.094)	0.332***	(0.091)	0.176	(0.097)	0.337**	(0.104)	0.200	(0.107)
10-20	0.142	(0.099)	0.049	(0.096)	0.247**	(0.093)	0.113	(0.099)	0.205	(0.106)	0.064	(0.110)
21-50	0.020	(0.090)	-0.037	(0.087)	0.114	(0.084)	-0.002	(0.089)	0.123	(0.096)	-0.052	(0.099)
51-100	-0.077	(0.096)	-0.097	(0.093)	0.088	(0.090)	-0.068	(0.096)	-0.013	(0.103)	-0.203	(0.107)
101-250	-0.044	(0.094)	-0.090	(0.091)	0.023	(0.088)	-0.050	(0.093)	0.009	(0.100)	-0.077	(0.104)
Over 500	0.040	(0.081)	-0.013	(0.079)	0.097	(0.076)	0.013	(0.081)	0.040	(0.087)	-0.120	(0.090)
Vet ikke	-0.151	(0.142)	-0.124	(0.136)	0.049	(0.133)	-0.066	(0.141)	0.217	(0.152)	-0.068	(0.157)
Konstant	4.130***	(0.102)	4.041***	(0.100)	4.002***	(0.096)	3.963***	(0.102)	2.895***	(0.109)	3.254***	(0.113)
N	2935		2780		2929		2903		2934		2920	
R-sq	0.013		0.012		0.017		0.012		0.056		0.038	

	Det er helt klart hvem som har ansvar for hva		Det er helt klart hvem som skal utføre hvilke oppgaver		Det er helt klart hvem som skal ta avgjørelser i ulike saker		Vi får den informasjonen vi trenger for å gjøre jobben		Vi får de ressursene vi trenger for å løse oppgavene		Bemanningen er høy nok til at jeg kan løse mine oppgaver på en god måte	
	b	se	b	se	b	se	b	se	b	se	b	se
Organisasjonsform (ref: departement, direktorat og forvaltningsorgan)												
Forsvar/politi	0.221	(0.145)	0.161	(0.140)	0.043	(0.135)	0.152	(0.139)	-0.136	(0.156)	-0.216	(0.161)
Universitet og høyskoler	-0.027	(0.141)	0.002	(0.137)	0.013	(0.130)	-0.026	(0.136)	0.086	(0.150)	0.112	(0.157)
Særlovsselskapene ekskl. helseforetakene	0.123	(0.267)	0.012	(0.267)	-0.186	(0.248)	0.176	(0.262)	0.273	(0.287)	0.036	(0.296)
Helseforetakene	0.200	(0.119)	0.156	(0.115)	0.043	(0.110)	0.036	(0.114)	-0.209	(0.127)	-0.204	(0.131)
Forvaltningsbedrifter	0.083	(0.182)	0.072	(0.177)	-0.008	(0.169)	0.211	(0.178)	0.301	(0.196)	0.176	(0.204)
Statsbedrifter	0.433*	(0.217)	0.377	(0.209)	-0.044	(0.202)	0.270	(0.211)	0.525*	(0.234)	0.517*	(0.241)
Statsaksjeselskapene	0.185	(0.135)	0.178	(0.131)	-0.092	(0.125)	0.101	(0.129)	0.449**	(0.144)	0.342*	(0.149)
Antall ansatte (ref 10-20)												
Under 10	-0.329	(0.377)	-0.068	(0.360)	-0.126	(0.350)	-0.047	(0.365)	-0.008	(0.405)	-0.417	(0.417)
21-50	-0.180	(0.329)	-0.035	(0.310)	-0.347	(0.306)	-0.118	(0.315)	-0.342	(0.354)	-0.288	(0.365)
51-100	-0.066	(0.333)	0.018	(0.316)	-0.156	(0.310)	-0.160	(0.319)	-0.254	(0.358)	-0.377	(0.369)
101-250	-0.541	(0.311)	-0.466	(0.295)	-0.480	(0.289)	-0.500	(0.298)	-0.741*	(0.335)	-0.770*	(0.345)
251-500	-0.322	(0.316)	-0.116	(0.299)	-0.473	(0.293)	-0.247	(0.303)	-0.543	(0.339)	-0.430	(0.350)
Over 500	-0.429	(0.285)	-0.237	(0.269)	-0.343	(0.265)	-0.341	(0.273)	-0.552	(0.306)	-0.633*	(0.315)
Vet ikke	-0.187	(0.369)	-0.239	(0.347)	-0.112	(0.342)	-0.160	(0.349)	-0.255	(0.392)	-0.287	(0.404)
Konstant	4.242***	(0.288)	4.062***	(0.272)	4.305***	(0.268)	3.988***	(0.276)	3.598***	(0.310)	3.805***	(0.319)
N	677		638		678		666		679		673	
R-sq	0.025		0.022		0.014		0.018		0.060		0.047	

	Det er helt klart hvem som har ansvar for hva		Det er helt klart hvem som skal utføre hvilke oppgaver		Det er helt klart hvem som skal ta avgjørelser i ulike saker		Vi får den informasjonen vi trenger for å gjøre jobben		Vi får de ressursene vi trenger for å løse oppgavene		Bemanningen er høy nok til at jeg kan løse mine oppgaver på en god måte	
	b	se	b	se	b	se	b	se	b	se	b	se
Antall ansatte (ref 10-20)												
Under 10	-0.118	(0.224)	0.084	(0.216)	-0.141	(0.213)	-0.184	(0.226)	0.229	(0.240)	0.391	(0.252)
21-50	-0.296*	(0.145)	-0.237	(0.141)	-0.195	(0.138)	-0.342*	(0.148)	-0.125	(0.156)	-0.029	(0.164)
51-100	-0.433**	(0.153)	-0.237	(0.149)	-0.313*	(0.145)	-0.454**	(0.155)	-0.195	(0.164)	-0.130	(0.173)
101-250	-0.360*	(0.166)	-0.271	(0.162)	-0.314*	(0.158)	-0.338*	(0.168)	0.049	(0.179)	0.306	(0.187)
251-500	-0.432*	(0.193)	-0.321	(0.190)	-0.315	(0.184)	-0.458*	(0.197)	0.065	(0.208)	0.157	(0.218)
Over 500	-0.256	(0.156)	-0.194	(0.152)	-0.281	(0.149)	-0.227	(0.159)	0.035	(0.168)	0.158	(0.176)
Vet ikke	-0.470*	(0.213)	-0.212	(0.207)	-0.459*	(0.203)	-0.414	(0.219)	0.165	(0.232)	0.119	(0.243)
Bransje (ref: offentlig administrasjon)												
1 Undervisning	0.209	(0.123)	0.079	(0.120)	0.040	(0.118)	0.303*	(0.124)	-0.336*	(0.133)	-0.221	(0.138)
2 Helse og sosial	-0.060	(0.123)	-0.016	(0.120)	-0.133	(0.117)	-0.009	(0.124)	-0.314*	(0.132)	-0.439**	(0.137)
4 Industri/bygg	0.138	(0.331)	0.210	(0.314)	0.246	(0.330)	0.468	(0.334)	0.552	(0.373)	0.017	(0.372)
5 Varehandel	-0.167	(0.335)	0.107	(0.318)	0.131	(0.319)	0.269	(0.337)	0.257	(0.360)	-0.026	(0.376)
6 Transport/samferdsel	-0.139	(0.346)	0.279	(0.345)	-0.053	(0.346)	-0.010	(0.386)	0.550	(0.391)	0.248	(0.388)
7 Frie yrker	-0.500*	(0.235)	-0.352	(0.226)	-0.378	(0.223)	-0.561*	(0.236)	-0.361	(0.252)	-0.029	(0.263)
9 IT/finans	-0.256	(0.232)	-0.350	(0.242)	-0.291	(0.220)	-0.212	(0.233)	0.059	(0.249)	-0.230	(0.260)
10 Olje/gass/energi	0.126	(0.253)	0.198	(0.252)	0.049	(0.240)	0.692**	(0.254)	0.740**	(0.271)	0.323	(0.283)
Konstant	4.184***	(0.158)	4.082***	(0.154)	4.222***	(0.151)	3.866***	(0.161)	3.271***	(0.170)	3.274***	(0.178)
N	798		755		796		792		796		797	
R-sq	0.037		0.019		0.025		0.053		0.063		0.043	

Vedleggstabell 4 (privat sektor)	Det er helt klart hvem som har ansvar for hva		Det er helt klart hvem som skal utføre hvilke oppgaver		Det er helt klart hvem som skal ta avgjørelser i ulike saker		Vi får den informasjonen vi trenger for å gjøre jobben		Vi får de ressursene vi trenger for å løse oppgavene		Bemanningen er høy nok til at jeg kan løse mine oppgaver på en god måte	
	b	se	b	se	b	se	b	se	b	se	b	se
	Eierland (ref: Norge)	0.035	(0.089)	0.069	(0.085)	-0.093	(0.082)	-0.111	(0.087)	-0.096	(0.090)	-0.166
Utenlandskeid												
Eierform (ref: fond eller finansinstitusjon)												
En familie	-0.034	(0.098)	-0.069	(0.093)	-0.040	(0.091)	-0.082	(0.097)	-0.016	(0.099)	0.141	(0.106)
En enkeltperson	0.044	(0.100)	0.067	(0.095)	0.059	(0.093)	0.018	(0.099)	0.178	(0.101)	0.200	(0.108)
Antall ansatte (ref 10-20)												
Under 10	0.058	(0.126)	0.060	(0.120)	0.127	(0.116)	0.134	(0.125)	0.021	(0.128)	0.027	(0.136)
21-50	-0.005	(0.134)	0.005	(0.128)	-0.097	(0.123)	-0.019	(0.132)	0.110	(0.135)	-0.014	(0.143)
51-100	-0.217	(0.156)	-0.196	(0.149)	-0.226	(0.144)	-0.175	(0.154)	-0.243	(0.159)	-0.333*	(0.168)
101-250	-0.060	(0.149)	-0.030	(0.141)	-0.118	(0.137)	-0.017	(0.147)	-0.071	(0.151)	-0.036	(0.160)
251-500	0.093	(0.167)	0.135	(0.159)	-0.079	(0.153)	0.118	(0.165)	-0.081	(0.169)	0.019	(0.179)
Over 500	0.093	(0.135)	0.039	(0.129)	-0.021	(0.125)	0.058	(0.134)	-0.043	(0.138)	-0.099	(0.146)
Vet ikke	-0.151	(0.375)	0.067	(0.350)	0.128	(0.345)	0.314	(0.369)	0.123	(0.380)	0.227	(0.404)
Børsnøtert	-0.103	(0.088)	-0.098	(0.083)	-0.140	(0.081)	-0.216*	(0.086)	-0.240**	(0.089)	-0.138	(0.094)
AS	0.060	(0.098)	0.105	(0.094)	0.104	(0.090)	0.075	(0.096)	0.016	(0.099)	0.106	(0.106)
ASA	0.125	(0.091)	0.098	(0.086)	0.044	(0.084)	0.177*	(0.090)	0.172	(0.092)	0.123	(0.098)
Enmannsforetak	0.324	(0.179)	0.591***	(0.172)	0.386*	(0.167)	0.486**	(0.179)	0.103	(0.182)	0.314	(0.194)
Ansatte er medeiere	0.164*	(0.075)	0.162*	(0.072)	0.124	(0.070)	0.183*	(0.074)	0.291***	(0.076)	0.239**	(0.081)
Bransje (ref: undervisning)												
2 Helse og sosial	0.009	(0.303)	-0.253	(0.288)	-0.204	(0.278)	-0.221	(0.303)	-0.075	(0.307)	0.071	(0.329)
3 Forsvar/politi/rettsvesen	0.399	(0.404)	0.395	(0.393)	-0.104	(0.372)	-0.150	(0.414)	0.321	(0.410)	0.412	(0.453)
4 Industri/bygg	0.020	(0.223)	0.052	(0.212)	-0.212	(0.205)	-0.133	(0.223)	0.138	(0.226)	0.212	(0.244)
5 Varehandel	0.050	(0.218)	0.099	(0.207)	-0.078	(0.200)	-0.152	(0.218)	0.014	(0.221)	0.113	(0.239)
6 Transport/samferdsel	0.166	(0.257)	0.397	(0.246)	-0.079	(0.236)	0.084	(0.255)	0.062	(0.261)	0.310	(0.280)
7 Frie yrker	-0.095	(0.254)	-0.010	(0.241)	-0.411	(0.233)	-0.038	(0.254)	-0.114	(0.257)	0.180	(0.278)
8 Reiseliv/restaurant	0.026	(0.274)	0.043	(0.261)	-0.128	(0.252)	-0.060	(0.272)	0.245	(0.277)	-0.092	(0.298)
9 IT/finans	0.012	(0.226)	0.034	(0.216)	-0.180	(0.208)	-0.031	(0.226)	0.124	(0.230)	0.259	(0.248)
10 Olje/gass/energi	0.032	(0.259)	0.171	(0.246)	-0.039	(0.238)	-0.222	(0.257)	-0.102	(0.262)	0.112	(0.282)
Fagforening	0.058	(0.085)	0.037	(0.081)	0.008	(0.078)	0.019	(0.084)	-0.201*	(0.086)	-0.211*	(0.091)
Samarbeidsutvalg	0.117	(0.097)	0.215*	(0.093)	0.295**	(0.090)	0.227*	(0.096)	0.273**	(0.099)	0.298**	(0.105)
Konstant	3.722***	(0.249)	3.587***	(0.237)	4.007***	(0.229)	3.663***	(0.248)	3.404***	(0.252)	3.171***	(0.271)
N	986		939		979		978		984		981	
R-sq	0.028		0.052		0.053		0.051		0.082		0.072	

Vedleggstabell 5

Analysen viser andelen som oppgir å ha henholdsvis stor eller svært stor grad av tillit til de nevnte aktørene. Det er gjort lineære sannsynlighetsregresjoner, det vil si vanlig OLS hvor den avhengige variabelen er dikotom (0 - 1). Verdien 1 er gitt til de som oppgir å ha tillit til de angitte aktørene. Analysen er gjort samlet og separat for statlig sektor, fylkeskommunal og kommunal sektor og privat sektor. De uavhengige variablene er dikotome.

Vedleggstabell 5	Eierne av virksomheten		Styret		Toppledelsen		Nærmeste leder		Ansattes representanter		Eksterne konsulenter		Kollegaene mine	
	b	se	b	se	b	se	b	se	b	se	b	se	b	se
Sektor (ref: staten)														
Fylkeskommunal/kommunal														
sektor	0.052	(0.031)	0.006	(0.032)	0.037	(0.030)	-0.038	(0.028)	-0.015	(0.029)	0.068*	(0.029)	-0.017	(0.020)
Privat sektor	0.082**	(0.031)	0.051	(0.032)	0.074*	(0.031)	-0.001	(0.028)	-0.000	(0.030)	0.084**	(0.029)	-0.027	(0.021)
Bransje (ref: undervisning)														
1 Offentlig sentralforvaltning	0.066	(0.041)	0.032	(0.043)	0.000	(0.040)	-0.043	(0.036)	-0.190***	(0.038)	0.010	(0.038)	-0.081**	(0.027)
2 Helse og sosial	-0.080*	(0.037)	-0.172***	(0.039)	-0.155***	(0.036)	-0.097**	(0.033)	-0.113**	(0.035)	-0.007	(0.037)	-0.060*	(0.024)
3 Forsvar/politi/rettsvesen	-0.031	(0.063)	-0.041	(0.069)	-0.072	(0.061)	-0.036	(0.056)	-0.157**	(0.059)	-0.008	(0.059)	-0.063	(0.042)
4 Industri/bygg	0.072	(0.044)	0.029	(0.045)	0.027	(0.044)	-0.060	(0.040)	-0.112*	(0.044)	-0.003	(0.044)	-0.045	(0.030)
5 Varehandel	0.003	(0.043)	-0.070	(0.045)	-0.053	(0.043)	-0.083*	(0.039)	-0.153***	(0.043)	0.005	(0.044)	-0.046	(0.029)
6 Transport/samferdsel	0.012	(0.054)	-0.016	(0.055)	-0.021	(0.053)	-0.114*	(0.049)	-0.174***	(0.053)	-0.087	(0.052)	-0.101**	(0.037)
7 Frie yrker	-0.014	(0.048)	-0.018	(0.049)	-0.042	(0.047)	-0.099*	(0.043)	-0.101*	(0.047)	-0.085	(0.048)	-0.067*	(0.032)
8 Reiseliv/restaurant	0.049	(0.076)	0.005	(0.079)	0.020	(0.076)	-0.064	(0.071)	-0.176*	(0.081)	0.017	(0.083)	-0.002	(0.052)
9 IT/finans	0.004	(0.042)	-0.011	(0.044)	-0.032	(0.042)	-0.085*	(0.039)	-0.193***	(0.042)	0.022	(0.042)	-0.065*	(0.029)
10 Olje/gass/energi	-0.098	(0.053)	-0.112*	(0.053)	-0.099	(0.052)	-0.164***	(0.048)	-0.157**	(0.052)	-0.042	(0.050)	-0.056	(0.035)
Antall ansatte (ref: 250-500 ansatte)														
Under 10	0.082	(0.047)	0.061	(0.048)	0.054	(0.046)	-0.043	(0.043)	0.065	(0.048)	0.199***	(0.047)	-0.047	(0.032)
10-20	0.078	(0.048)	0.043	(0.049)	0.125**	(0.047)	0.015	(0.044)	0.066	(0.048)	0.069	(0.048)	-0.019	(0.032)
21-50	0.030	(0.043)	-0.016	(0.045)	0.021	(0.042)	-0.045	(0.039)	0.011	(0.042)	0.046	(0.042)	-0.026	(0.029)
51-100	-0.022	(0.047)	-0.057	(0.048)	-0.017	(0.046)	-0.073	(0.042)	0.023	(0.045)	0.019	(0.045)	-0.007	(0.031)
101-250	0.008	(0.046)	-0.052	(0.047)	-0.007	(0.045)	-0.098*	(0.041)	-0.037	(0.044)	-0.064	(0.043)	-0.011	(0.031)
Over 500	-0.011	(0.040)	-0.065	(0.040)	-0.025	(0.038)	-0.066	(0.036)	-0.033	(0.038)	-0.041	(0.037)	-0.007	(0.026)
Vet ikke	0.038	(0.076)	-0.125	(0.077)	-0.096	(0.071)	-0.058	(0.063)	0.068	(0.070)	-0.011	(0.081)	-0.060	(0.047)
Konstant	0.497***	(0.050)	0.577***	(0.052)	0.531***	(0.049)	0.833***	(0.045)	0.795***	(0.048)	0.157**	(0.048)	0.952***	(0.033)
N	2728		2545		2825		2888		2566		1961		2904	
R-sq	0.025		0.034		0.033		0.012		0.027		0.054		0.008	

Vedleggstabell 5 (statlig sektor)	Eierne av virksomheten		Styret		Toppledelsen		Nærmeste leder		Ansattes representanter		Eksterne konsulenter		Kollegaene mine	
	b	se	b	se	b	se	b	se	b	se	b	se	b	se
	Organisasjonsform (ref: departement, direktorat og forvaltningsorgan)													
Forsvar/politi	0.009	(0.075)	0.029	(0.081)	0.021	(0.071)	0.078	(0.064)	0.041	(0.068)	0.036	(0.053)	0.049	(0.047)
Universitet og høyskoler	0.157*	(0.072)	0.042	(0.074)	-0.014	(0.069)	-0.014	(0.062)	0.104	(0.068)	0.009	(0.051)	-0.009	(0.046)
Særlovsselskapene ekskl. helseforetakene	-0.030	(0.129)	0.194	(0.129)	-0.014	(0.128)	-0.078	(0.117)	-0.236	(0.127)	-0.075	(0.091)	-0.045	(0.086)
Helseforetakene	-0.143*	(0.061)	-0.206**	(0.064)	-0.135*	(0.058)	-0.029	(0.052)	0.039	(0.057)	-0.071	(0.043)	-0.005	(0.038)
Forvaltningsbedrifter	0.117	(0.092)	0.014	(0.100)	0.136	(0.088)	0.027	(0.081)	0.007	(0.088)	0.055	(0.063)	0.030	(0.059)
Statsbedrifter	0.026	(0.109)	-0.006	(0.112)	-0.013	(0.106)	0.062	(0.097)	0.183	(0.108)	-0.027	(0.079)	-0.062	(0.071)
Statsaksjeselskapene	0.004	(0.068)	-0.040	(0.070)	-0.051	(0.065)	-0.097	(0.059)	-0.050	(0.065)	-0.076	(0.047)	-0.006	(0.044)
Antall ansatte (ref 10-20)														
Under 10	-0.041	(0.187)	-0.265	(0.192)	-0.300	(0.186)	-0.233	(0.165)	-0.004	(0.177)	-0.067	(0.133)	-0.035	(0.121)
21-50	-0.025	(0.168)	-0.046	(0.170)	0.017	(0.161)	-0.093	(0.144)	0.083	(0.153)	-0.102	(0.118)	0.053	(0.106)
51-100	-0.053	(0.171)	-0.047	(0.174)	0.035	(0.164)	-0.049	(0.146)	-0.026	(0.156)	-0.065	(0.123)	0.051	(0.107)
101-250	-0.114	(0.160)	-0.121	(0.163)	-0.004	(0.154)	-0.203	(0.137)	-0.065	(0.145)	-0.234*	(0.111)	-0.031	(0.101)
251-500	-0.100	(0.162)	0.046	(0.163)	0.039	(0.156)	-0.090	(0.139)	0.002	(0.148)	-0.071	(0.112)	0.019	(0.102)
Over 500	-0.130	(0.146)	-0.087	(0.146)	-0.082	(0.141)	-0.168	(0.124)	-0.071	(0.132)	-0.166	(0.100)	0.021	(0.092)
Vet ikke	0.180	(0.203)	-0.075	(0.207)	-0.040	(0.189)	-0.142	(0.161)	-0.049	(0.183)	-0.295	(0.152)	-0.086	(0.120)
Konstant	0.603***	(0.149)	0.601***	(0.149)	0.553***	(0.142)	0.874***	(0.126)	0.665***	(0.134)	0.296**	(0.100)	0.858***	(0.093)
N	598		562		648		665		619		506		670	
R-sq	0.049		0.053		0.037		0.023		0.028		0.046		0.011	

Vedleggstabell 5 (fylkeskommunal og kommunal sektor)	Eierne av virksomheten		Styret		Toppledelsen		Nærmeste leder		Ansattes representanter		Eksterne konsulenter		Kollegaene mine	
	b	se	b	se	b	se	b	se	b	se	b	se	b	se
	Antall ansatte (ref 10-20)													
Under 10	-0.151	(0.110)	-0.073	(0.116)	-0.208	(0.108)	-0.252*	(0.099)	-0.011	(0.107)	0.042	(0.126)	0.048	(0.070)
21-50	-0.133	(0.071)	-0.088	(0.075)	-0.120	(0.070)	-0.112	(0.064)	-0.035	(0.064)	-0.054	(0.079)	0.026	(0.045)
51-100	-0.234**	(0.075)	-0.170*	(0.079)	-0.183*	(0.074)	-0.146*	(0.067)	-0.043	(0.068)	-0.116	(0.083)	0.067	(0.048)
101-250	-0.137	(0.081)	-0.232**	(0.086)	-0.115	(0.080)	-0.115	(0.073)	-0.068	(0.073)	-0.233**	(0.087)	0.028	(0.051)
251-500	-0.115	(0.095)	-0.102	(0.098)	-0.237**	(0.092)	-0.084	(0.085)	-0.034	(0.086)	-0.100	(0.101)	0.058	(0.060)
Over 500	-0.134	(0.077)	-0.217**	(0.081)	-0.175*	(0.075)	-0.125	(0.068)	-0.130	(0.070)	-0.138	(0.081)	0.025	(0.048)
Vet ikke	-0.116	(0.111)	-0.222	(0.115)	-0.270*	(0.106)	-0.153	(0.096)	-0.003	(0.098)	-0.024	(0.128)	-0.018	(0.067)
Bransje (ref: offentlig administrasjon)														
1 Undervisning	-0.087	(0.062)	-0.030	(0.065)	-0.006	(0.059)	0.059	(0.054)	0.172**	(0.055)	-0.007	(0.059)	0.033	(0.038)
2 Helse og sosial	-0.145*	(0.063)	-0.200**	(0.064)	-0.158**	(0.059)	-0.076	(0.054)	0.043	(0.055)	-0.002	(0.059)	-0.033	(0.038)
4 Industri/bygg	-0.113	(0.164)	-0.013	(0.157)	0.281	(0.156)	0.153	(0.145)	-0.008	(0.149)	0.098	(0.148)	0.024	(0.102)
5 Varehandel	-0.141	(0.167)	-0.262	(0.186)	0.018	(0.165)	-0.217	(0.161)	0.030	(0.158)	0.129	(0.169)	0.018	(0.108)
6 Transport/samferdsel	-0.066	(0.172)	0.052	(0.164)	0.056	(0.162)	0.016	(0.151)	-0.102	(0.148)	-0.024	(0.194)	0.109	(0.106)
7 Frie yrker	-0.156	(0.121)	-0.105	(0.126)	-0.224	(0.115)	-0.005	(0.104)	-0.002	(0.109)	-0.046	(0.120)	-0.052	(0.073)
9 IT/finans	0.160	(0.113)	0.152	(0.113)	0.067	(0.111)	-0.015	(0.103)	-0.014	(0.105)	0.001	(0.109)	-0.203**	(0.071)
10 Olje/gass/energi	0.177	(0.121)	0.162	(0.120)	0.200	(0.119)	0.162	(0.110)	0.197	(0.111)	0.024	(0.114)	-0.036	(0.078)
Konstant	0.763***	(0.079)	0.708***	(0.082)	0.716***	(0.076)	0.801***	(0.069)	0.670***	(0.072)	0.333***	(0.082)	0.851***	(0.049)
N	725		627		754		780		748		487		787	
R-sq	0.039		0.062		0.054		0.035		0.049		0.031		0.029	

Vedleggstabell 5 (privat sektor)	Eierne av virksomheten		Styret		Toppledelsen		Nærmeste leder		Ansattes representanter		Eksterne konsulenter		Kollegaene mine	
	b	se	b	se	b	se	b	se	b	se	b	se	b	se
Eierland (ref: Norge)														
Utenlandskeid	-0.051	(0.039)	-0.060	(0.041)	-0.011	(0.040)	-0.016	(0.037)	0.054	(0.044)	-0.009	(0.043)	0.021	(0.028)
Eierform (ref: fond eller finans- institusjon)														
En familie	0.152***	(0.043)	0.102*	(0.045)	0.071	(0.044)	-0.024	(0.041)	-0.001	(0.047)	0.021	(0.046)	-0.000	(0.031)
En enkeltperson	0.113*	(0.044)	0.096*	(0.046)	0.103*	(0.045)	0.010	(0.042)	0.023	(0.048)	0.035	(0.049)	0.002	(0.032)
Antall ansatte (ref 10-20)														
Under 10	0.045	(0.055)	0.066	(0.059)	-0.059	(0.057)	-0.016	(0.053)	0.032	(0.066)	0.208**	(0.069)	-0.032	(0.041)
21-50	0.014	(0.058)	-0.050	(0.061)	-0.108	(0.060)	-0.026	(0.056)	-0.094	(0.066)	0.012	(0.069)	-0.036	(0.043)
51-100	-0.006	(0.069)	-0.086	(0.072)	-0.189**	(0.070)	-0.137*	(0.066)	-0.067	(0.076)	-0.034	(0.078)	-0.048	(0.050)
101-250	0.055	(0.066)	0.045	(0.069)	-0.099	(0.067)	-0.097	(0.062)	-0.141	(0.072)	0.013	(0.076)	0.004	(0.048)
251-500	-0.024	(0.073)	-0.010	(0.077)	-0.078	(0.074)	0.051	(0.070)	-0.189*	(0.080)	0.001	(0.081)	-0.023	(0.053)
Over 500	0.033	(0.059)	0.016	(0.063)	-0.061	(0.061)	-0.011	(0.057)	-0.141*	(0.066)	-0.038	(0.067)	-0.028	(0.043)
Vet ikke	0.051	(0.173)	0.221	(0.190)	-0.054	(0.189)	0.055	(0.157)	0.332	(0.202)	0.103	(0.253)	-0.002	(0.120)
Børsnotert	-0.148***	(0.039)	-0.120**	(0.040)	-0.101*	(0.039)	-0.058	(0.037)	-0.067	(0.042)	-0.098*	(0.042)	-0.044	(0.028)
AS	-0.063	(0.043)	-0.059	(0.045)	-0.027	(0.044)	0.004	(0.041)	0.010	(0.047)	0.032	(0.047)	0.048	(0.031)
ASA	0.040	(0.040)	0.013	(0.042)	-0.025	(0.041)	-0.002	(0.038)	-0.014	(0.043)	0.073	(0.043)	0.051	(0.029)
Enmannsforetak	-0.019	(0.080)	-0.056	(0.083)	-0.019	(0.082)	-0.067	(0.080)	-0.109	(0.092)	0.008	(0.092)	0.076	(0.061)
Ansatte er medeiere	0.142***	(0.033)	0.134***	(0.034)	0.148***	(0.034)	0.074*	(0.032)	0.092*	(0.037)	0.040	(0.037)	0.007	(0.024)
Bransje (ref: undervisning)														
2 Helse og sosial	-0.174	(0.133)	-0.166	(0.139)	-0.109	(0.139)	-0.140	(0.131)	-0.119	(0.158)	-0.029	(0.173)	-0.120	(0.098)
3 Forsvar/politi/rettsvesen	-0.257	(0.183)	0.096	(0.220)	-0.087	(0.182)	-0.136	(0.169)	-0.564**	(0.203)	-0.198	(0.231)	-0.187	(0.134)
4 Industri/bygg	-0.094	(0.097)	-0.054	(0.101)	-0.017	(0.103)	-0.151	(0.094)	-0.174	(0.118)	-0.271*	(0.134)	-0.078	(0.072)
5 Varehandel	-0.145	(0.095)	-0.132	(0.099)	-0.082	(0.101)	-0.121	(0.091)	-0.162	(0.116)	-0.248	(0.133)	-0.067	(0.070)
6 Transport/samferdsel	-0.109	(0.112)	-0.110	(0.116)	-0.060	(0.117)	-0.166	(0.108)	-0.242	(0.131)	-0.340*	(0.147)	-0.208*	(0.082)
7 Frie yrker	-0.169	(0.111)	-0.105	(0.116)	-0.037	(0.117)	-0.172	(0.107)	-0.161	(0.134)	-0.397**	(0.148)	-0.098	(0.082)
8 Reiseliv/restaurant	-0.045	(0.119)	-0.052	(0.127)	0.040	(0.126)	-0.140	(0.115)	-0.273	(0.142)	-0.233	(0.159)	-0.015	(0.088)
9 IT/finans	-0.151	(0.099)	-0.059	(0.103)	-0.069	(0.105)	-0.131	(0.095)	-0.202	(0.120)	-0.243	(0.135)	-0.057	(0.073)
10 Olje/gass/energi	-0.322**	(0.114)	-0.246*	(0.118)	-0.188	(0.118)	-0.217*	(0.109)	-0.199	(0.133)	-0.281	(0.146)	-0.092	(0.083)
Fagforening	0.034	(0.037)	0.004	(0.039)	-0.028	(0.038)	-0.029	(0.036)	0.030	(0.041)	-0.050	(0.041)	0.039	(0.027)
Samarbeidsutvalg	0.089*	(0.043)	0.113*	(0.044)	0.071	(0.044)	0.074	(0.041)	0.182***	(0.044)	0.021	(0.044)	0.039	(0.031)
Konstant	0.679***	(0.109)	0.658***	(0.114)	0.707***	(0.114)	0.890***	(0.105)	0.833***	(0.132)	0.487***	(0.146)	0.890***	(0.080)
N	963		927		963		971		800		658		976	
R-sq	0.100		0.084		0.075		0.034		0.071		0.109		0.026	

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

Publikasjonen kan lastes ned fra www.afi.no
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