

Rolf K. Andersen og Sissel C. Trygstad

Forskerforbundets tillitsvalgtbarometer 2025





Forskerforbundets tillitsvalgtbarometer 2025

I dette notatet presenterer vi funn fra en spørreundersøkelse blant Forskerforbundets tillitsvalgte høsten 2025. De representerer ulike tariffområder og skal ivareta interessene til rundt 26 000 medlemmer innen forskning, høyere utdanning og kunnskapsformidling.

Hvordan opplever de tillitsvalgte rollen sin? Får de tilstrekkelig opplæring og støtte fra forbundet? Har de nok tid til å utføre oppgavene vervet innebærer, og ønsker de å fortsette som tillitsvalgte framover?

I notatet ser vi også på hvilke partssammensatte fora de deltar i, og i hvilken grad de opplever reell innflytelse over beslutninger som er viktige for medlemmer og virksomheter.

Notatet gir et samlet bilde av hvordan det er å være tillitsvalgt i Forskerforbundet i 2025.

Innhold

Forord	3
1 Innledning	4
1.1 Hvorfor deltakelse og innflytelse?	4
1.2 Samarbeid og tillit	5
1.3 Data og gjennomføring	5
1.4 Gangen i notatet	8
2 Rollen som tillitsvalgt?	9
2.1 Tid brukt på tillitsvervet	9
2.2 Trives de tillitsvalgte med rollen, og ønsker de gjenvalg?	11
2.3 Samarbeid med andre tillitsvalgte	13
2.4 Støtte fra Forskerforbundet	14
2.5 Oppsummering	14
3 Opplæring og kurstilbud	16
3.1 Deltakelse på kurs i regi av Forskerforbundet	16
3.2 Legger arbeidsgiver til rette for kursdeltakelse?	17
3.3 Hvilke kursbehov har de tillitsvalgte?	18
3.4 Foretrekkes fysiske eller digitale kurs?	19
3.5 Hvordan vurderes Forskerforbundets kurstilbud?	20
3.6 Oppsummering	21
4 Deltakelse i partssammensatte fora	22
4.1 Viktige dimensjoner i et demokratisk arbeidsliv	22
4.2 Hvordan møtes tillitsvalgte og ledelsen	22
4.3 Uformelle møter	25
4.4 Fysiske eller digitale møter?	27
4.5 Oppsummering	28
5 Omorganiseringer og ny teknologi	30
5.1 Tillitsvalgtes involvering i omorganiseringsprosesser	30
5.2 Innføring av ny teknologi eller digitale løsninger	32
5.3 Blir tillitsvalgte involvert?	33
5.4 Oppsummering	35
6 Partsamarbeid og innflytelse	36
6.1 Kvaliteten på partsamarbeidet	36
6.2 Innflytelse	38
6.3 Oppsummering	42
7 Om ledelse og tillit	43
7.1 Mer samarbeidsorientert eller mer autoritær?	43
7.2 Respekt og tillit	45
7.3 Oppsummering	48
8 Avslutning	49
8.1 Tillitsvalgtrollen – stort engasjement, men tidspress	49

8.2 Opplæring og kompetanse: et solid tilbud – og økende behov.....	49
8.3 Deltakelse i partssammensatte fora	49
8.4 Omorganiseringer, endringer og tidlig involvering.....	50
8.5 Partssamarbeid, ledelse og tillit.....	50
Referanser.....	52
Vedlegg 1.....	54

Forord

Norsk arbeidsliv preges av raske endringer, blant annet knyttet til arbeidskraftmangel, digitalisering og grønn omstilling. Dette er prosesser som kan tenkes å utfordre etablerte former for arbeidsorganisering og medvirkning, og rammene for partsarbeidet på virksomhetsnivå.

Forskerforbundets tillitsvalgtbarometer 2025 gir innsikt i hvordan tillitsvalgte i forskning, høyere utdanning og kunnskapsformidling opplever sin arbeidshverdag. De representerer om lag 26 000 medlemmer og spiller en sentral rolle i å ivareta deres interesser. I dette notatet undersøker vi blant annet hvilke arbeidsforhold de tillitsvalgte har, hvilken støtte og opplæring de mottar, hvorvidt de har tilstrekkelig tid til vervet, og om de trives og ønsker å fortsette. Vi ser også nærmere på hvilke partssammensatte fora de deltar i, hvordan samarbeidet med ledelsen fungerer, og i hvilken grad de opplever å ha innflytelse på beslutninger av betydning for medlemmer og virksomhet.

Dette notatet belyser både hvilke utfordringer tillitsvalgte står overfor når de utøver sin rolle på virksomhetsnivå og hvordan samspillet mellom tillitsvalgte og ledelse fungerer i praksis. Målet er å gi et kunnskapsgrunnlag som kan bidra til å videreutvikle Forskerforbundets støtte til sine tillitsvalgte, noe som også vil kunne bidra til å styrke omfanget av og kvaliteten på partssamarbeidet på virksomhetsnivå.

Vi ønsker å takke alle tillitsvalgte som har delt sine erfaringer ved å besvare spørreundersøkelsen som dette notatet bygger på. Uten dere, ingen studie. Dernest ønsker vi å takke Forskerforbundet for godt samarbeid og for konstruktive innspill underveis i arbeidet. En særlig takk rettes til referansegruppa, bestående av Lillian Baltzrud, Forskningsrådet, Atle Blomgren, Norce, Trond Haugen, Nasjonalbiblioteket, Lena Kjølbi, NMBU, Linda Møllersen, OUS (Oslo Universitetssykehus), Åshild Olaussen og Jorunn Solgaard fra Forskerforbundets sekretariat.

På Fafo retter vi takk til Sofie Steensnæs Engedal, som har bidratt til å gjøre dette arbeidet leservennlig og ferdigstilt notatet, og Anne Mette Ødegård som har kvalitetssikret arbeidet.

Alle feil og mangler står for forfatternes regning.

Oslo, mars 2026

Sissel C. Trygstad (prosjektleder) og Rolf K. Andersen

1 Innledning

Det norske arbeidslivet står overfor utfordringer knyttet til blant annet mangel på arbeidskraft, digitalisering og rettferdig grønn omstilling. Dette er endringsprosesser som ikke er nye, men det kan se ut til at de treffer oss som samfunn og arbeidsliv med større kraft enn tidligere (Meld. St. 31, 2024, s. 5; STAMI, 2024; Alsos & Dølvik, 2021).

Spørsmål knyttet til virksomhets- og arbeidsorganisering, arbeidskraftstrategier, kompetanseutvikling samt større og mindre endringsprosesser (inkludert outsourcing) er bare noen eksempler på det som partene håndterer på virksomhetsnivå. I Forskerforbundets tillitsvalgtbarometer tar vi temperaturen på deres hverdag. Disse tillitsvalgte skal målbære og ivareta interessen til om lag 26 000 medlemmer i forskning, høyere utdanning og kunnskapsformidling. Vi er derfor interessert i kunnskap om arbeidsforholdene til de tillitsvalgte. Får de nok opplæring og støtte fra forbundet sitt? I hvilken grad har de tilstrekkelig med tid til å utføre de oppgavene som følger av vervet som tillitsvalgte? Trives de, og kan de tenke seg å fortsette i sitt verv ved neste korsvei? Vi er også interessert i informasjon om hvilke partssammensatte fora tillitsvalgte deltar i, hvem de møter i partssammensatte fora og om de opplever å ha innflytelse over beslutninger av viktighet for medlemmene og virksomheten. Dette og mer til diskuteres i dette notatet, som gir informasjon om hvordan det er å være tillitsvalgt for medlemmer i Forskerforbundet.

1.1 Hvorfor deltakelse og innflytelse?

Norsk arbeidsliv beskrives som mindre hierarkisk og mer demokratisk enn i de fleste andre land (Engelstad & Hagelund, 2019). Den norske arbeidslivsmodellen er kjennetegnet av et organisert arbeidsliv og aktivt partssamarbeid mellom ledere, tillitsvalgte og verneombud på virksomhetsnivå. Partssamarbeidet er basert på et omfattende lov- og avtaleverk der tre søyler framstår som sentrale. Dette er arbeidsmiljøloven (AML), hovedavtalene og ansatterepresentasjon i styrer. De tre søylene angir ulike demokratiske ordninger som skal være etablert i virksomhetene. Disse ordningene har både i privat og offentlig sektor vokst fram innenfor rammen av arbeidsgivers styringsrett. Samlet er det en antakelse om at ordningene bidrar til «likeverd i demokratiske omgangsformer» (Engelstad, 1999). Hovedavtalene er en sentral del av det kollektive partsforholdet fordi de fastsetter forhandlingsorden og angir regler for medbestemmelse og deltakelse.

Hvorfor arbeidstakere skal være med å bestemme, kan begrunnes ut ifra to ulike normative begrunnelser: fordi det er effektivt (nyttemotivert) og fordi det er rettferdig (rettighetsbasert) (Trygstad, 2004; Pries, 2019; Haipeter, 2019). Effektivitets- og rettferdighetsbegrunnelsene er innebygd i det vi kan omtale som «den doble intensjonen»: deltakelse i beslutninger skal bidra til produktive og levedyktige virksomheter og det skal virke demokratiserende i arbeidslivet. I Norge og Norden har man i stor grad lyktes med å kombinere de to begrunnelsene. Dette er gjenfinnbart i de ulike hovedavtalene. I hovedavtalen i staten, § 1, formål og intensjoner, framgår det blant annet at formålet er å «[...] være grunnlaget for arbeidstakernes rett til medbestemmelse ved siden av bl.a. tjenestetvistloven, statsansatteloven og arbeidsmiljøloven» og «utvikle samarbeidet slik

at dette kan bidra til fleksibel og brukervennlig tjenesteyting med et godt arbeidsmiljø, god ledelse, bedre resultatoppnåelse og et godt forhold til innbyggerne».

Forskning viser imidlertid at partssamarbeidet praktiseres ulikt mellom bransjer og sektorer, både når det gjelder omfang og kvalitet (Trygstad et al., 2021; Falkum et al., 2019; Hagen et al., 2020). I offentlig sektor er eksempelvis gjerne ordningene etablert, men det kan variere hvor godt tillitsvalgte mener at de fungerer. I store offentlige virksomheter varierer det også hvor langt ned i hierarkiet det er etablert partssammensatte fora, og de benevnes gjerne ulikt. Videre har vi tidligere funnet at den uformelle kontakten mellom ledere og tillitsvalgte er mindre utbredt enn hva vi finner i privat sektor (Trygstad & Huseby, 2023; Hagen et al., 2020). Dette kan blant annet skyldes organisering, der tillitsvalgte og øvrige ansatte kan sitte langt fra sin nærmeste leder. Det er imidlertid verdt å merke seg at det er dokumentert en klar statistisk sammenheng som tilsier at jo mer formell og uformell kontakt det er mellom ledere og tillitsvalgte, jo bedre vurderes tillitsvalgtes innflytelse og tilliten mellom partene å være – sett fra tillitsvalgtes og lederes ståsted (Trygstad et al., 2021). Derfor er det sentralt ikke bare å følge hvilke representative ordninger som er på plass i virksomhetene, men også kvaliteten på disse; hvordan de brukes og hvilke temaer som inngår, når tillitsvalgte og ledere møtes som likeverdige parter. Dette kan også ha betydning for tilliten mellom partene.

1.2 Samarbeid og tillit

Den nordiske modellens suksesshistorie forklares blant annet med tillit (Dølvik et al., 2014). Gode relasjoner er tillitsskapende og utvikles på bakgrunn av forventninger til en gitt type handling eller væremåte (Marques & Dhiman, 2017; Coleman, 1990). Tillitsbegrepet viser til en tidligere erfaring, men også til et bevisst valg mellom ulike handlingsalternativer og der det er en viss risiko tilknyttet de ulike alternativene. Det kan dreie seg om toppledelsens valg om å involvere tillitsvalgte framfor å ekskludere dem i viktige beslutninger for virksomheten og de ansatte. Hernes (2006) framhever tillit som et viktig element i den norske mikromodellen, det vil si for modellen på virksomhetsnivå. Han framhever ulike trekk som avgjørende, men forutsigbare og stabile relasjoner framheves som viktige (Hernes, 2006, s. 28). Samtidig er tillit ingen fast størrelse. Den kan øke eller minske som et resultat av eksempelvis store endringsprosesser og/eller innføring av nye konsepter for organisasjon og ledelse. Vi har tidligere funnet en tydelig sammenheng som tilsier at arbeidstakere som ikke har vært gjennom større omorganiseringer de siste to årene vurderer tilliten mellom arbeidsgivere og arbeidstakere i virksomheten som klart større enn de «omorganiserte» (Andersen & Trygstad, 2024).

1.3 Data og gjennomføring

Forskerforbundets tillitsvalgtbarometer bygger på resultater fra en spørreundersøkelse blant forbundets tillitsvalgte gjennomført i september og oktober 2025. Vi fikk en liste over alle forbundet tillitsvalgte, som til sammen var 1308. Av disse besvarte 662 undersøkelsen, som gir en svarprosent på 51.

I tabell 1.1 viser vi noen sentrale bakgrunnskjennetegn ved de tillitsvalgte som har svart på undersøkelsen. Der vi har hatt mulighet, har vi sammenlignet med alle tillitsvalgte (populasjonen), for så å se om det er skjevheter i datamaterialet.

Tabell 1.1 Kjennetegn ved de tillitsvalgte i undersøkelsen og i populasjonen

	Populasjon (n = 1308)	Utvalg (n = 662)
Kjønn		
Mann	38	38
Kvinne	62	62
Alder		
40 år eller yngre	25	22
41–55 år	49	47
Eldre en 50 år	26	31
Virksomhetsområde		
Arkiv, bibliotek og museer	19	19
Forskningsinstitutter	18	18
Helseforetak og sykehus	9	9
Høgskoler	9	9
Kommuner og fylkeskommuner	6	5
Universiteter og vitenskapelige høgskoler	22	24
Øvrige virksomheter	17	16
Verv (flere svar mulig)		
Hovedtillitsvalgt	-	21
Plasstillitsvalgt, tillitsvalgt på lavere nivå	-	29
Leder av Forskerforbundets lokallag	-	23
Styremedlem eller varamedlem i Forskerforbundets lokallag	-	53

Det er godt samsvar mellom utvalget som har svart og populasjonen. For kjønn og virksomhetsområde er det knapt forskjeller, mens det er en liten overvekt av tillitsvalgte over 50 år og en liten undervekt av de under 40 år. Men heller ikke her er forskjellene store, og vi har vurdert at det ikke er nødvendig å vekte datamaterialet. Ellers består utvalget av tillitsvalgte i ulike posisjoner. Disse posisjonene er ikke gjensidig utelukkende, siden en tillitsvalgt kan ha flere roller, for eksempel både hovedtillitsvalgt og styremedlem i lokallaget. Som det går fram av tabell 1.1, har drøyt halvparten svart at de er styremedlemmer i lokallaget. Når vi ser de som har oppgitt at de er styremedlemmer opp mot de andre posisjonene, er det en god del som også har andre roller og posisjoner. Samlet sett er det 40 prosent av utvalget som kun er styremedlem eller vara til styret og ikke innehar andre posisjoner. Vi spurte også de tillitsvalgte om hvor lenge de har vært tillitsvalgt og omtrent hvor mange medlemmer de er tillitsvalgte for. Dette er vist i tabell 1.2.

Tabell 1.2 Hvor lenge de tillitsvalgte har vært i vervet og hvor mange medlemmer de er tillitsvalgte for. Prosent (n = 662)

Hvor lenge har du vært i vervet som tillitsvalgt?	
0–2 år	36
3–5 år	32
6–10 år	17
11–20 år	13
Over 20 år	2
Antall medlemmer	
25 medlemmer eller færre	40
26–75 medlemmer	26
Mer enn 75 medlemmer	31
Ikke sikker	3

En drøy tredel har vært tillitsvalgt i to år eller mindre, og omtrent en tredjedel har vært det i tre til fem år og i seks år eller mer. Det er vanskelig å si om dette er normal fordeling av «tillitsvalgtansiennitet» sammenlignet med andre forbund, men i en undersøkelse Fafo gjorde for de tre LO-forbundene Fellesforbundet, Handel og Kontor i Norge og Norsk Nærings- og Nytelsesarbeiderforbund ser vi noe av det samme mønsteret (Huseby & Trygstad, 2026). Der hadde drøyt 50 prosent vært tillitsvalgt under 6 år.

40 prosent er tillitsvalgt for 25 eller færre medlemmer. Omtrent en av fire har mellom 26 og 75 medlemmer, mens drøyt 30 prosent er tillitsvalgt for mer enn 75 medlemmer.

I analysene har vi benyttet oss av både frekvenser presentert i figurer og regresjonsanalyse. Fordelen med regresjonsanalyse er at vi kan se den isolerte effekten av en variabel kontrollert for de andre variablene i analysen. Det betyr at dersom vi finner at de over 40 år i større grad deltar i formelle møter med oppdragsgiver, er dette den isolerte effekten av alder kontrollert for alle andre variabler i modellen. I regresjonsanalysen benytter vi både enkeltvariabler og sammensatte mål i form av indekser som avhengig variabel. Basismodellen for regresjonene består av følgende uavhengige variabler:¹

Kjønn: 0 = mann 1 = Kvinne

Alder: 40 år eller yngre, 41–55 år, Eldre en 50 år. Eldre enn 50 år er referansegruppen.

Om de tillitsvalgte har frikjøpt tid til tillitsvalgt arbeidet: 0 = ingen frikjøp, 1 = Helt eller delvis frikjøp.

Fartstid som tillitsvalgt: 2 år eller kortere, 3–5 år, 6 år eller mer. 0–2 år er referansegruppen.

Antall medlemmer: 25 eller færre, 26 til 75 medlemmer, mer enn 75 medlemmer. 25 eller færre er referansegruppen.

¹ Vedleggstabellen til regresjonene er publisert på: <https://www.fafo.no/publikasjoner/fafo-rapporter/forskerforbundets-tillitsvalgtbarometer-2026>

Type tillitsverv: hovedtillitsvalgt / leder av lokallag, plasstillitsvalgt / tillitsvalgt på lavere nivå, styremedlem / vara til styret. Styremedlem / vara til styret er referansegruppen.

Tariffområde: 1 = Statlig tariffområde 0= alle andre tariffområder.²

Det kunne også vært interessant å se på virksomhetsområde, men dette er så høyt korrelert med tariffområde at de to variablene ikke kan være samtidig i en regresjonsmodell. I noen tilfeller vil vi benytte andre inndelinger. Det er redegjort for dette i analysene der det er tilfelle. I spørsmål om deltakelse i ulike fora mellom tillitsvalgte og arbeidsgiver skiller vi i analysen mellom hovedtillitsvalgt/klubblleder og plasstillitsvalgt / tillitsvalgt på lavere nivå. De som kun har en rolle som styremedlem eller vara til styret er utelatt fra disse analysene fordi disse i liten eller ingen grad deltar i slike fora.

Alle sammenhenger som kommenteres i notatet er statistisk signifikante med en sikkerhet på minst 95 prosent.

Til slutt i spørreskjemaet hadde vi et åpent spørsmål der de tillitsvalgte kunne skrive tilbakemeldinger på temaene i undersøkelsen. Vi har brukt disse skriftlige svarene inn i analysen av de andre spørsmålene der de har vært egnet til å belyse disse.

1.4 Gangen i notatet

Dette notatet består av seks kapitler. I kapittel 2 ser vi nærmere på rollen som tillitsvalgt i Forskerforbundet. Hvor mye tid bruker tillitsvalgte på vervet, ser de for seg å fortsette i vervet og hvordan trives de, har de samarbeid med andre tillitsvalgte og får de hjelp og støtte fra forbundet ved behov? I kapittel 3 undersøker vi blant annet om de tillitsvalgte er tilfredse med kurstilbudet fra forbundet og om de foretrekker fysiske eller digitale kurs. Tillitsvalgtes deltakelse i ulike fora er tema for kapittel 4, mens omorganiseringer og ny teknologi diskuteres i kapittel 5. I kapittel 6 retter vi blikket mot tillitsvalgtes vurdering av partssamarbeidet og egen innflytelse, mens vurderinger av toppledelsen og tillit er tema i kapittel 7. I kapittel 8 oppsummerer vi de viktigste funnene i notatet.

² Vi undersøker det statlige tariffområdet sammenlignet med alle andre tariffområder. Denne inndelingen er gjort fordi det er for få tillitsvalgte i de andre tariffområdene til at de kan behandles som separate områder.

2 Rollen som tillitsvalgt?

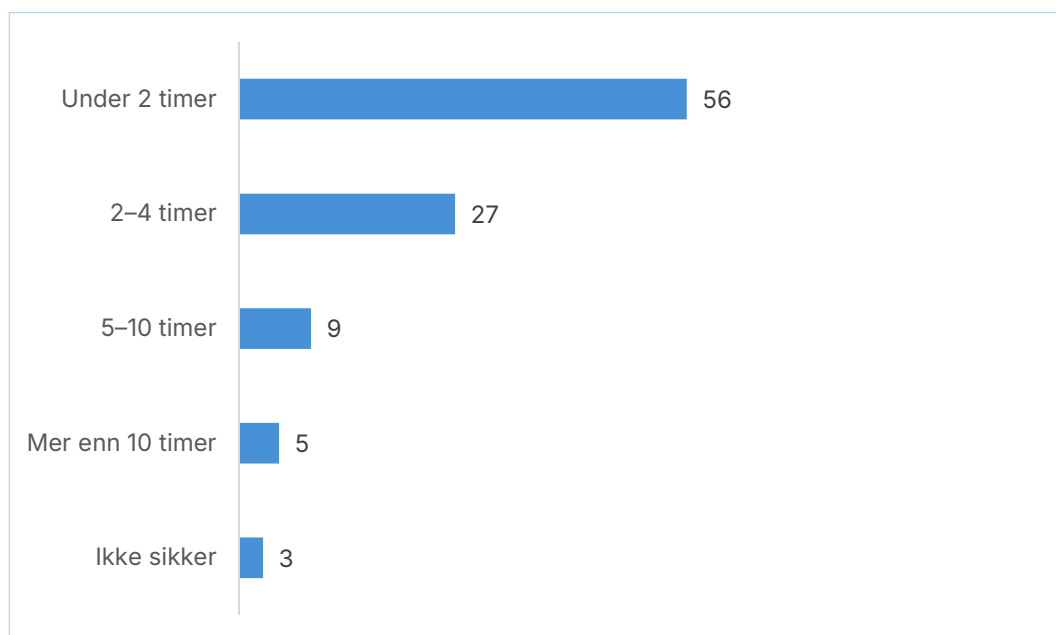
I dette kapitelet vil se nærmere på rollen som tillitsvalgt. Vi ser nærmere på:

- Hvor mye tid bruker de tillitsvalgte på vervet?
- Ser de tillitsvalgte for seg å fortsette i vervet og trives de i vervet?
- Samarbeides det med andre tillitsvalgte og får de støtte fra forbundet?

2.1 Tid brukt på tillitsvervet

Utgangspunktet for rollen som tillitsvalgt er at de skal få den tiden som er nødvendig til disposisjon fra arbeidsgiver for å fylle de formelle sidene av vervet. De fleste hovedavtalene regulerer dette, det kan også reguleres i overenskomst, men som regel uten å spesifisere nøyaktig hvor mye tid som skal stilles til disposisjon (se for eksempel Hovedavtalen i Staten § 37, Hovedavtalen Spekter – Unio § 45 og overenskomst mellom Forskerforbundet og Abelia § 4-b). Det kan variere hvordan dette organiseres. I noen tilfeller, for eksempel i store virksomheter, vil en eller flere tillitsvalgte ha frikjøp. Det betyr at de har en avtalt del av arbeidstida stilt til disposisjon av arbeidsgiver til oppgavene som tillitsvalgt. Størrelsen på frikjøpet kan variere fra 100 prosent til noen dager i uken eller måneden. De som ikke har et avtalt frikjøp, må løse oppgavene knyttet til vervet innenfor den ordinære arbeidstiden, og de har da rett til at nødvendig tid stilles til disposisjon av arbeidsgiver. De aller fleste tillitsvalgte, 82 prosent, svarte at de ikke hadde frikjøp og at de måtte løse vervet innenfor det avtalte årsverket og/eller på fritiden (ikke vist i figur). Det var svært få som var frikjøpt på heltid (4 prosent), mens 15 prosent oppga at de hadde delvis frikjøp. I figur 2.1 ser vi nærmere på hvor mye tid de som ikke er frikjøpt på heltid bruker på vervet.

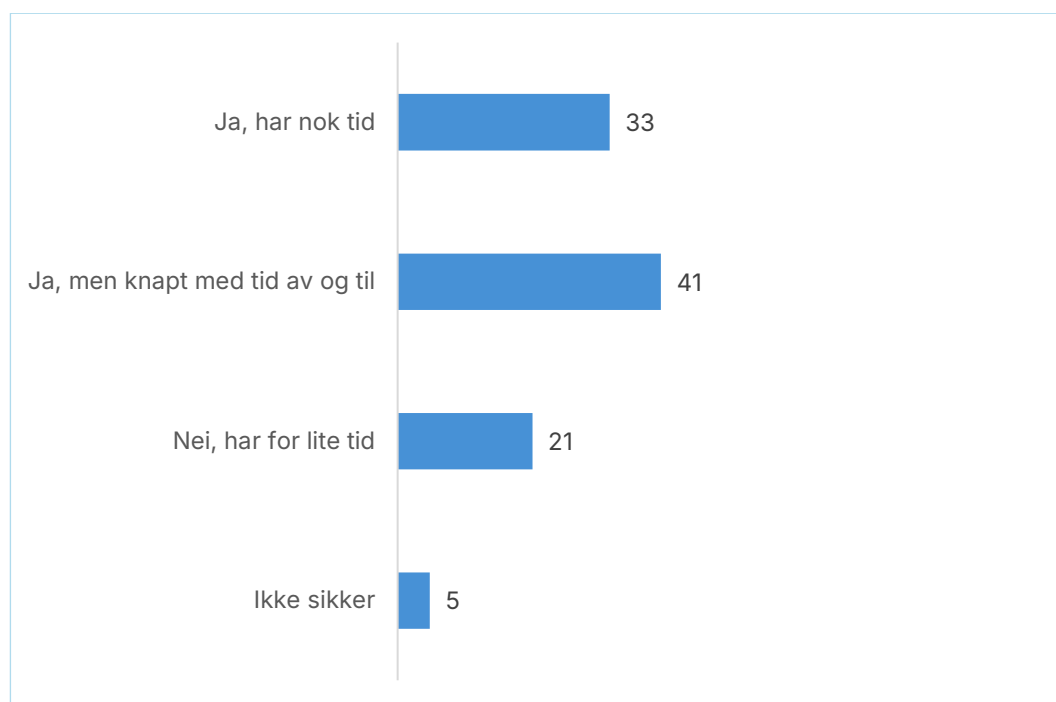
Figur 2.1 Omtrent hvor mange timer bruker de som ikke er 100 prosent frikjøpt på vervet som tillitsvalgtarbeid per uke? Prosent (n = 636)



Flertallet av de tillitsvalgte som ikke har 100 prosent frikjøp, 56 prosent, svarte at de bruker under to timer på vervet per uke, og 27 prosent oppga at de bruker to til fire timer per uke. Det er en liten andel på 14 prosent som bruker mer tid på vervet. Dette er på linje med hva Huseby og Trygstad finner i en den omtalte undersøkelsen blant tillitsvalgte i Fellesforbundet, HK og NNN. De som bruker mer enn fem timer per uke er først og fremst hovedtillitsvalgte og klubbledere som har delvis frikjøp.³ De som har 76 medlemmer eller flere bruker også oftere enn de med færre medlemmer fem timer eller mer på tillitsvalgtarbeidet per uke. De har også i større graden fartstid på seks år eller mer som tillitsvalgt. Tillitsvalgte i staten oppga i større grad enn tillitsvalgte i andre tariffområder at de bruker fem timer eller mer på vervet i uka. Det er i tillegg en kjønnseffekt der kvinner i mindre grad enn menn bruker fem timer eller mer på vervet per uke.

Videre spurte vi de tillitsvalgte om de mente de hadde tilstrekkelig med tid i løpet av arbeidsdagen til å løse vervet (figur 2.2).

Figur 2.2 Vil du si at du har tilstrekkelig med tid i løpet av arbeidsdagen til å skjøtte dine tillitsvalgtoppgaver? Prosent (n = 660)



En av tre svarte at de har nok tid til arbeidsoppgavene som tillitsvalgt. En stor andel på 41 prosent svarte at de har nok tid, men at det er knapt med tid av og til. Så er det et ikke uvesentlig mindretall, 21 prosent, som oppga at de har for liten tid. Om vi igjen sammenligner med undersøkelsen gjort i tre LO-forbund (Huseby & Trygstad, 2026, under publisering), er det flere tillitsvalgte i LO-forbundene (44 prosent) som har svart at de har nok tid. I analysene finner vi at de som er hovedtillitsvalgte eller lokallagsleder oftere oppgir at de har for lite tid til vervet.⁴ Det samme blir oppgitt av menn og de som har mer enn 75 medlemmer.

³ Se vedleggstabell figur 2.1 for analyse.

⁴ Se vedleggstabell figur 2.2 for analyse.

2.2 Trives de tillitsvalgte med rollen, og ønsker de gjenvalg?

Vi spurte i hvilken grad de tillitsvalgte trives med vervet som tillitsvalgt. Dette er vist i figur 2.3.

Figur 2.3 Alt i alt, i hvor stor eller liten grad trives de tillitsvalgte i vervet? Prosent (n = 659)



De tillitsvalgte trives i stor utstrekning i vervet; 23 prosent trives i stor grad og 42 prosent i ganske stor grad. Kun et lite mindretall oppga at de i ganske liten eller i liten grad trives i rollen som tillitsvalgt, henholdsvis 5 og 2 prosent. I analysen finner vi at hovedtillitsvalgte og lokallagsledere i større grad har oppgitt at de trives i vervet.⁵ Vi finner også at størrelsen på lokallaget har betydning for trivselen. Tillitsvalgte som har mer enn 25 medlemmer oppga i større grad enn de med færre medlemmer at de trives i tillitsvalgt-rollen. Tillitsvalgte i staten har også noe høyere grad av trivsel i rollen som tillitsvalgt enn de som er i andre tariffområder.

Det er vanskelig å rekruttere folk til fagforeningsarbeid på min arbeidsplass fordi folk generelt har altfor mye å gjøre. Det er et dårlig tegn.

Sitatet viser at det ikke alltid er lett å få medlemmene til å engasjere seg og gå inn i et tillitsverv. I spørreundersøkelsen stilte vi spørsmål om dagens tillitsvalgte ønsker å fortsette i vervet ut over den perioden de er valgt for (figur 2.4).

⁵ Se vedleggstabell figur 2.3 for analyse.

Figur 2.4 Hvor sannsynlig eller usannsynlig er det at du fortsetter i vervet ut over perioden som du nå er valgt for? Prosent (n = 660)



Nær halvparten av de tillitsvalgte oppga at det mest sannsynlig vil fortsette i vervet, og 17 prosent vil helt klart fortsette dersom de blir gjenvalgt. Nær 20 prosent svarte at de mest sannsynlig eller helt sikkert ikke vil fortsette i vervet etter endt periode. Ikke overraskende er det positiv korrelasjon mellom gjenvalg og trivsel i vervet. De som oppga at de i stor grad trives, svarte også i større grad «helt klart ja» på spørsmålet om gjenvalg.

I analysene har vi sett på hva som kjennetegner de som mest sannsynlig eller helt sikkert ikke ønsker å ta gjenvalg.⁶ Vi finner imidlertid få sammenhenger som kan forklare at de ikke ønsker gjenvalg, bortsett fra at de som svarte at de har for lite tid til oppgaven som tillitsvalgt er mindre interessert i å fortsette i vervet en periode til.

De som svarte at de mest sannsynlig eller helt sikkert ikke ville ta gjenvalg, ble fulgt opp med et spørsmål om hva som var hovedgrunnen til at de ikke ønsket å ta en periode til (ikke vist i figur). Det var mulig å oppgi flere begrunnelser. Den helt klart viktigste begrunnelsen er at de mente de hadde gjort sin økt og det var på tide at andre tok over. 63 prosent svarer dette. 21 prosent oppga at det var karrierehensyn eller opprykk som gjorde at de ikke ville fortsette som tillitsvalgte. Hensyn til familie og fritid ble også oppgitt av en del, henholdsvis 15 og 13 prosent. Det er få som har svart konflikter med arbeidsgiver/ledelsen (8 prosent), uenighet med Forskerforbundets politikk/prioriteringer (8 prosent) og for lite støtte av Forskerforbundet (6 prosent). Knappt noen – 1 prosent – svarte at de ikke ville fortsette på grunn av konflikter med medlemmene.

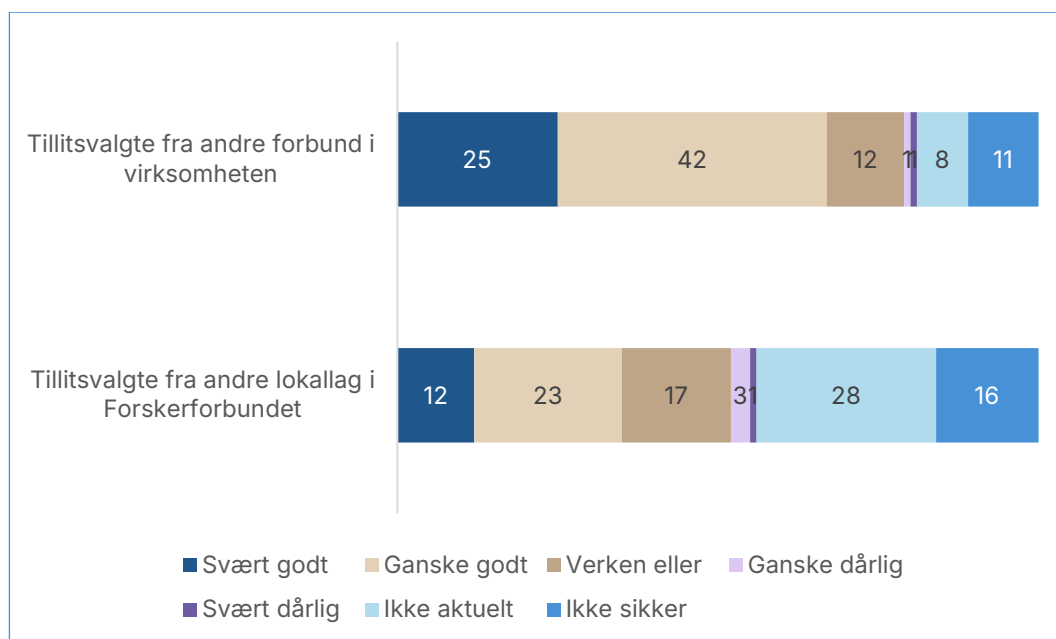
⁶ Se vedleggstabell figur 2.4 for analyse.

2.3 Samarbeid med andre tillitsvalgte

Jeg tror det er et stort potensial i samarbeid på tvers av forbund og med lokallag i samme sektor.

I mange virksomheter vil det være tillitsvalgte for andre fagforbund som de tillitsvalgte i Forskerforbundet samhandler med. I denne delen skal vi se nærmere på hvordan de tillitsvalgte samarbeider med tillitsvalgte i andre forbund og med tillitsvalgte i andre lokallag.

Figur 2.5 Hvordan vurderes samarbeidet med tillitsvalgte fra andre forbund i virksomheten og fra andre lokallag i Forskerforbundet. Prosent (n = 659)



Samarbeidet med tillitsvalgte i andre forbund oppleves gjennomgående som godt. En av fire har svart svært godt og 42 prosent ganske godt. Det er knapt noen som beskriver dette samarbeidet som dårlig. Hovedtillitsvalgte og klubbledere er de som har flest møtepunkt med tillitsvalgte i andre forbund. Det kan være i arbeidsmiljøutvalg, i informasjons-, drøftings- og forhandlingsmøter og andre partsbaserte fora. Analysen viser også at hovedtillitsvalgte og klubbledere i større grad mener at samarbeidet med tillitsvalgte i andre forbund er svært eller ganske godt.⁷ Det samme gjøres plasstillitsvalgte på lavere nivå, men her er sammenhengen noe svakere enn for hovedtillitsvalgte/klubbledere. I tillegg finner vi at tillitsvalgte i staten i større grad enn tillitsvalgte i andre tariffområder beskriver samarbeidet med tillitsvalgte i andre forbund som godt. Det samme gjør tillitsvalgte som har lang fartstid, altså seks år eller lengre.

Når det gjelder samarbeidet med tillitsvalgte fra Forskerforbundet i andre lokallag er det en god del som oppga at dette ikke er aktuelt. Det skyldes nok i all hovedsak at de ikke deltar i noe samarbeid med tillitsvalgte fra andre lokallag i Forskerforbundet. Igjen er det knapt noen som mener at samarbeidet er dårlig. Analysene viser at tillitsvalgte med frikjøp, hovedtillitsvalgte og klubbledere og plasstillitsvalgte på lavere nivå i større grad

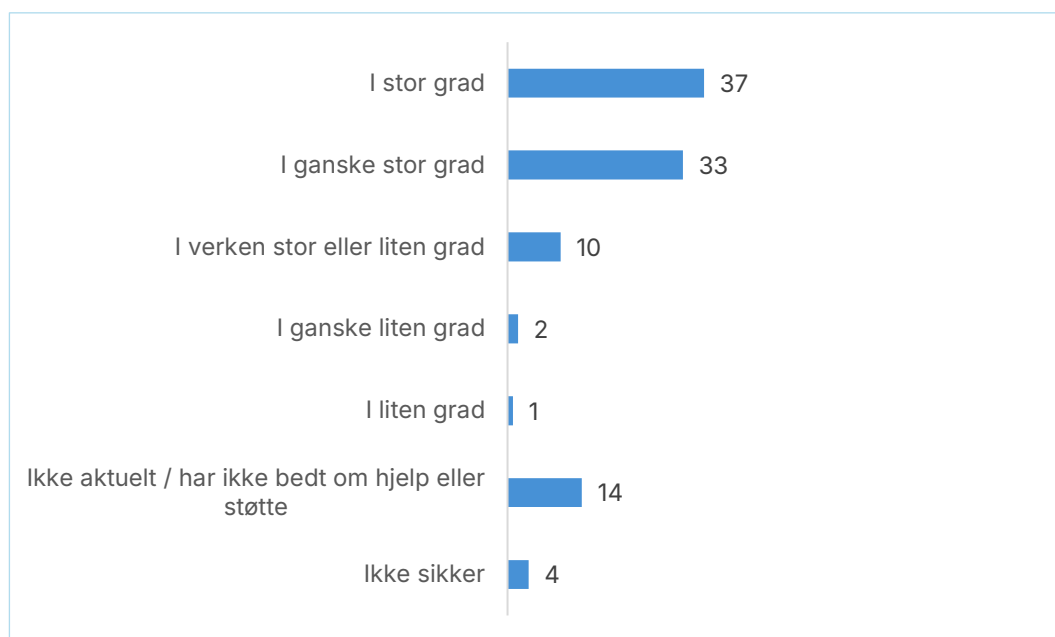
⁷ Se vedleggstabell figur 2.5 for analyse.

har svart at samarbeidet er godt. Det samme gjør de som har vært tillitsvalgte i seks år eller lengre og de som har 76 eller flere medlemmer.

2.4 Støtte fra Forskerforbundet

Til slutt i denne delen ser vi på hvordan de tillitsvalgte opplever at de får hjelp og støtte fra Forskerforbundet når de trenger det (figur 2.6).

Figur 2.6 Alt i alt, i hvilken grad får du som tillitsvalgt hjelp og støtte fra Forskerforbundet når du trenger det? Prosent (n = 659)



Mer enn to av tre svarte at de i stor eller ganske stor grad får hjelp og støtte fra Forskerforbundet når de trenger det. Det er svært få som har svart at de i ganske liten eller svært liten grad får hjelp eller støtte fra forbundet ved behov. Svarene på dette spørsmålet er så entydige at vi ikke finner noen sterke sammenhenger i analysene. Det er en liten tendens til at hovedtillitsvalgte og klubbledere og plasstillitsvalgte på lavere nivå har oppgitt at de i større grad enn de som kun er styremedlemmer i stor grad får støtte fra forbundet når de trenger det.

2.5 Oppsummering

I dette kapitlet har vi undersøkt hvordan tillitsvalgte i Forskerforbundet vurderer tiden som er tilgjengelig for bruk på vervet, trivsel, framtidig engasjement samt samarbeid og støtte i rollen.

De fleste tillitsvalgte har ikke frikjøp, og 82 prosent må utføre vervet innenfor vanlig arbeidstid eller på fritiden. Over halvparten av dem som ikke er frikjøpt bruker under to timer i uken på vervet, mens en mindre gruppe – særlig hovedtillitsvalgte og de med mange medlemmer – bruker mer enn fem timer. En tredjedel mener de har nok tid til arbeidsoppgavene, mens 21 prosent opplever at tiden ikke strekker til.

Når det gjelder motivasjon for videre engasjement, har to tredjedeler svart at de mest sannsynlig eller helt sikkert vil fortsette i vervet dersom de blir gjenvalgt. Samtidig er det omtrent én av fem som ikke ønsker gjenvalg. Hovedbegrunnelsen er at de mener det er

tid for at andre overtar, eller på grunn av karriere- eller familiehensyn. Trivselsnivået som tillitsvalgt er gjennomgående høyt: 65 prosent trives i stor eller ganske stor grad, og trivselen er høyest blant hovedtillitsvalgte, klubbledere og de som representerer større medlemsgrupper.

Samarbeid med tillitsvalgte fra andre forbund vurderes som svært eller ganske godt av et flertall. Det samme gjelder støtte fra Forskerforbundet: Over to tredjedeler opplever at de får god hjelp når de trenger det. Svært få uttrykker misnøye med samarbeidet eller støtten. Samlet viser kapittelet at de fleste mener rollen som tillitsvalgt stort sett fungerer godt, men at tidspress er en utfordring for et betydelig mindretall.

3 Opplæring og kurstilbud

I dette kapitlet skal vi se nærmere på tillitsvalgtopplæringen i Forskerforbundet. I likhet med de fleste fagforbund har Forskerforbundet utstrakt kursvirksomhet for sine tillitsvalgte. Basisen for opplæringen er grunnopplæring i tariffavtaler og forhandlinger og grunnopplæring i lov og avtaleverk. I tillegg arrangeres det en rekke tema- og bransjespesifikke kurs om for eksempel omstilling, arbeidstid og mer. I denne delen stiller vi følgende spørsmål:

- Hvem har delt på kurs og hvilke kurs har de deltatt på?
- Legger arbeidsgiver til rette for at de tillitsvalgte skal kunne gå på kurs og opplæring i regi av Forskerforbundet?
- Hvilket kursbehov har de ansatte, og foretrekker de digitale eller fysiske kurs?

3.1 Deltakelse på kurs i regi av Forskerforbundet

Deltakelse i kurs og opplæring for de tillitsvalgte er som hovedregel regulert gjennom hovedavtaler og overenskomster.⁸ Det varierer hvor spesifikt dette er regulert i de ulike avtalene. De fleste gir imidlertid adgang til at tillitsvalgte, med mindre det er tvingende nødvendig, ikke skal nektes i å delta på kurs som er en del av tillitsvalgtopplæringen til forbundene. Deltakelse skal skje uten trekk i lønn. I noen tilfeller er det satt et øvre tak på antall dager de tillitsvalgte har rett på fri med lønn, som eksempel hovedavtalen Spekter – Unio som har en grense på inntil tolv dager per år uten trekk i lønn.

Da vi spurte de tillitsvalgte om de har deltatt på kurs i regi av Forskerforbundet, svarte drøyt tre av fire (77 prosent) ja. Det er hovedtillitsvalgte og ledere av lokallag og de som har vært tillitsvalgte i tre år eller mer som i størst grad har deltatt på kurs. Det er også en positiv effekt av antall medlemmer der de med 26 eller flere medlemmer i større grad enn andre har deltatt. Menn deltar i større grad på kurs enn kvinner. De som har deltatt på kurs ble fulgt opp med et spørsmål om hva slags type kurs de hadde deltatt på (se figur 3.1.)

⁸ Se for eksempel hovedavtalen i staten § 38 (2), hovedavtalen Spekter – Unio § 52, overenskomst Abelia – Forskerforbundet § 4 (b).

Figur 3.1 Hvilke kurs har du deltatt på? Flere svar mulig. Prosent (n = 509)



Grunnopplæring i tariffavtaler og forhandlinger (64 prosent) og i lov og avtaleverk (45 prosent) er de kursene som flest har deltatt på. Ser vi de to grunnopplæringskursene i sammenheng, har 75 prosent av de tillitsvalgte deltatt på enten ett eller begge grunnopplæringskursene. Det er også mange som har kurs i forhandlingsteknikk (41 prosent), sektorseminarer (40 prosent)⁹, og omstilling og styrearbeid i lokallaget (33 prosent). Arbeidstid, opphavsrett og påvirkningsarbeid i sosiale medier (SoMe) er det en del færre som har vært med på.

Når vi har analysert dette spørsmålet videre, har vi laget en ny variabel hvor hver type kurs er gitt verdien én, og så er dette lagt sammen. Det gir da en variabel som går fra én til ni og er et uttrykk for hvor mange typer kurs den enkelte tillitsvalgte har deltatt på.¹⁰ I gjennomsnitt har de tillitsvalgte deltatt på tre ulike typer kurs. Når vi analyserer hva som påvirker typer kurs de tillitsvalgte har deltatt på, finner vi ikke overaskende at jo lenger du har hatt vervet, desto flere typer kurs har du tatt.¹¹ Vi finner også at de som er hovedtillitsvalgte og ledere for lokalavdeling har tatt flere ulike typer kurs enn andre tillitsvalgte. Det samme gjelder menn. De som har mange medlemmer i virksomheten (76 eller flere) deltar også på flere ulike kurs enn de som har færre medlemmer.

3.2 Legger arbeidsgiver til rette for kursdeltakelse?

Som vist innledningsvis, er muligheter til deltakelse i tillitsvalgtopplæring i regi av fagforbund som hovedregel regulert i hovedavtaler og overenskomster, men uten at

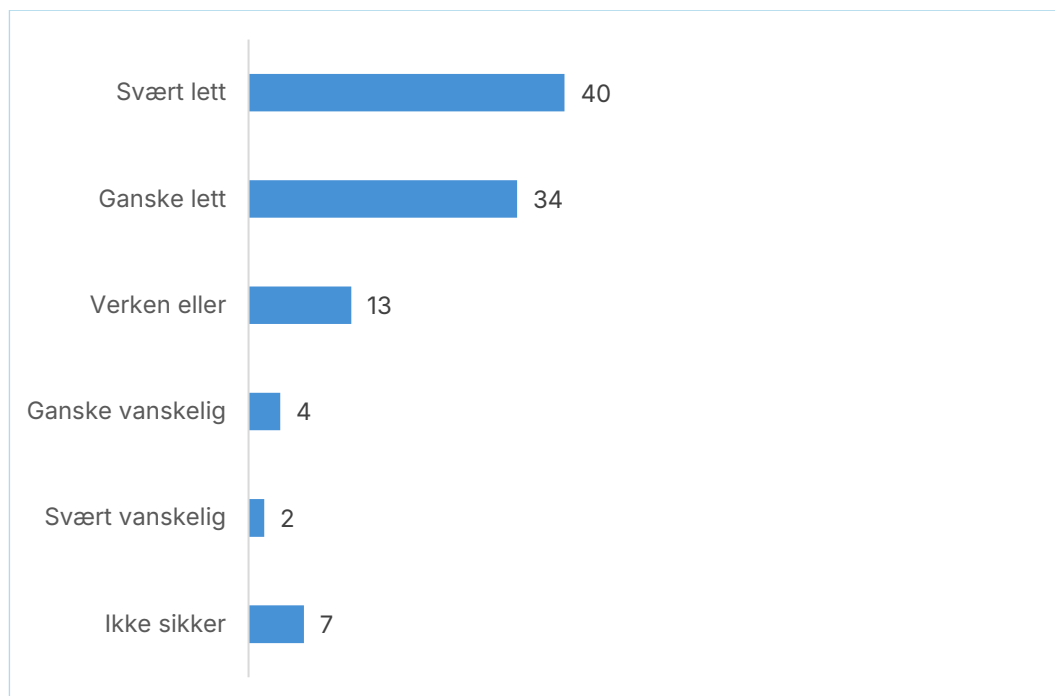
⁹ Sektorseminar er årlige samlinger av tillitsvalgte innenfor samme sektor. Dette er en kombinasjon av erfaringsutveksling, faglig diskusjon og kompetanseheving.

¹⁰ Dette er ikke et samlemål for antall kurs de tillitsvalgte har deltatt på, det er kun et mål for hvor mange ulike typer kurs de har deltatt på. Noen kan for eksempel ha deltatt på kurs i omstilling mer enn én gang, og det fanges ikke opp i dette materialet.

¹¹ Se vedleggstabell figur 3.1 for analyse.

arbeidsgiver har gitt fra seg enhver styringsrett over slik deltakelse. Vi har derfor spurt de tillitsvalgte om hvor lett eller vanskelig det er å få anledning til å delta på kurs eller opplæring i regi av Forskerforbundet (figur 3.2).

Figur 3.2 Hvor lett eller vanskelig er det å få anledning av arbeidsgiver til å delta på kurs eller opplæringstilbud i regi av Forskerforbundet? Prosent (n = 660)



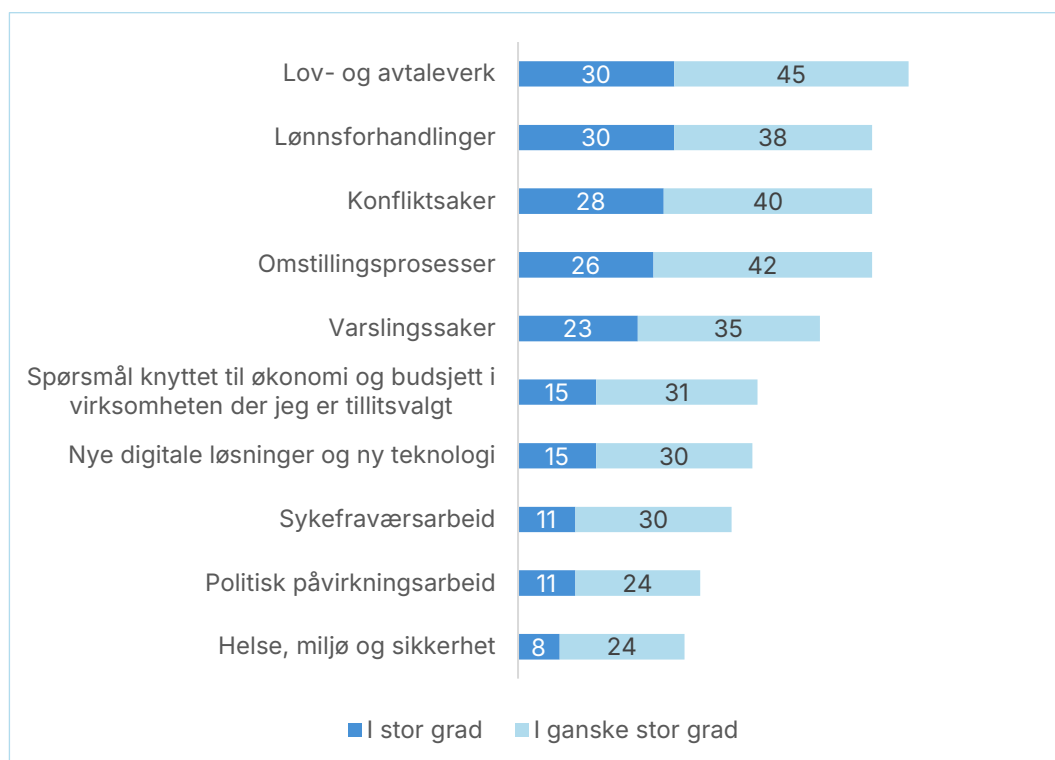
Av figur 3.2 går det tydelig fram at det er få tillitsvalgte som opplever at det er vanskelig å få anledning av arbeidsgiver til å delta på kurs eller opplæring i regi av forbundet. 40 prosent svarte at det er svært lett og 34 prosent svarte at det ganske lett å få delta på kurs og opplæring. Når vi ser på de som svarte «svært lett», finner vi en større andel blant dem som har frikjøpt tid til tillitsvalgtarbeidet, har en fartstid på seks år eller mer og som er tillitsvalgt i staten sammenlignet med andre tariffområder.¹²

3.3 Hvilke kursbehov har de tillitsvalgte?

Som vi har sett, har mange gått på kurs eller fått opplæring i regi av Forskerforbundet. Det stadige endringer i lover, reguleringer og tariffavtaler som kan skape behov for ny eller oppdatert kunnskap for de tillitsvalgte. Vi har spurt om behovet for kompetanse eller opplæring på en del utvalgte områder (figur 3.3).

¹² Se vedleggstabell figur 3.2 for analyse.

**3.3 I hvilken grad har du behov for kompetanse eller opplæring fra Forskerforbundet på følgende områder?
Andel som har svart i stor eller ganske stor grad. Prosent (n = 660)**



Opplæring i lov og avtaleverk, lønnsforhandlinger, konfliktsaker og omstillingsprosesser er de områdene de tillitsvalgte oppgir de har størst behov for. Alle de fire temaene må anses som kjerneområder for tillitsvalgtarbeidet. I en spørreundersøkelse blant tillitsvalgte i LO-forbundene svarte også et flertall at opplæring i lov- og avtaleverk og forhandlinger var det området flest prioriterte å få mer kompetanse på (Ødegård og Andersen, 2019). Samtidig svarte også en god del at de har behov for mer kompetanse på spørsmål om varslingssaker, økonomi og budsjettering, nye digitale løsninger og ny teknologi, og sykefraværarbeid. Noe færre oppga at de har behov for mer kompetanse i politisk påvirkningsarbeid og HMS.

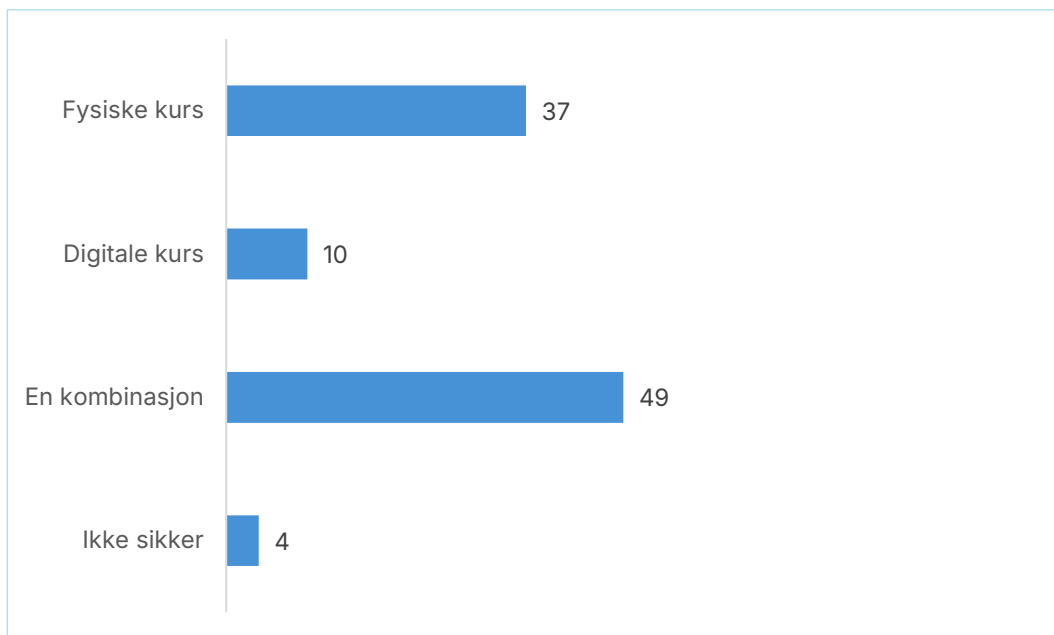
Vi finner noen mønstre når vi ser svarene på disse områdene opp mot bakgrunnsvariablene.¹³ Menn oppga i større grad enn kvinner at de har behov for mer opplæring på de fleste kursområdene vi har kartlagt. Ikke overraskende finner vi også en tendens til at de som har vært tillitsvalgte tre år eller mer har noe mindre behov for kurs og opplæring enn de som har vært tillitsvalgt i kortere tid. Vi finner også at plasstillitsvalgte på lavere nivå er mer interessert enn andre i opplæring i konflikthåndtering og omstilling.

3.4 Foretrekkes fysiske eller digitale kurs?

Den teknologiske utviklingen, særlig etter pandemien, har gjort at mange har vent seg til å bruke digitale plattformer og videomøter til seminarer, kurs og andre møter. Vi spurte derfor de tillitsvalgte om hvilken kurs- eller opplæringsform de foretrakk (figur 3.4).

¹³ Se vedleggstabell figur 3.3 for analyse.

Figur 3.4 Av det følgende, hvilken kurs- eller opplæringsform vil du foretrekke? Prosent (n = 660)



Nær halvparten av de tillitsvalgte svarte at de foretrekker kurs eller opplæring som er en kombinasjon av fysisk og digital opplæring. 37 prosent foretrekker fysiske kurs, mens kun et mindretall (10 prosent) foretrekker digitale kurs. Vi har ikke gjort en detaljert kartlegging av kursform i dette prosjektet. Men det er nok rimelig å anta at både lengden og temaet på kurset har betydning for hvilken kursform som passer de tillitsvalgte best. Reiseavstand til de fysiske kurstedene vil også ha betydning for en del.

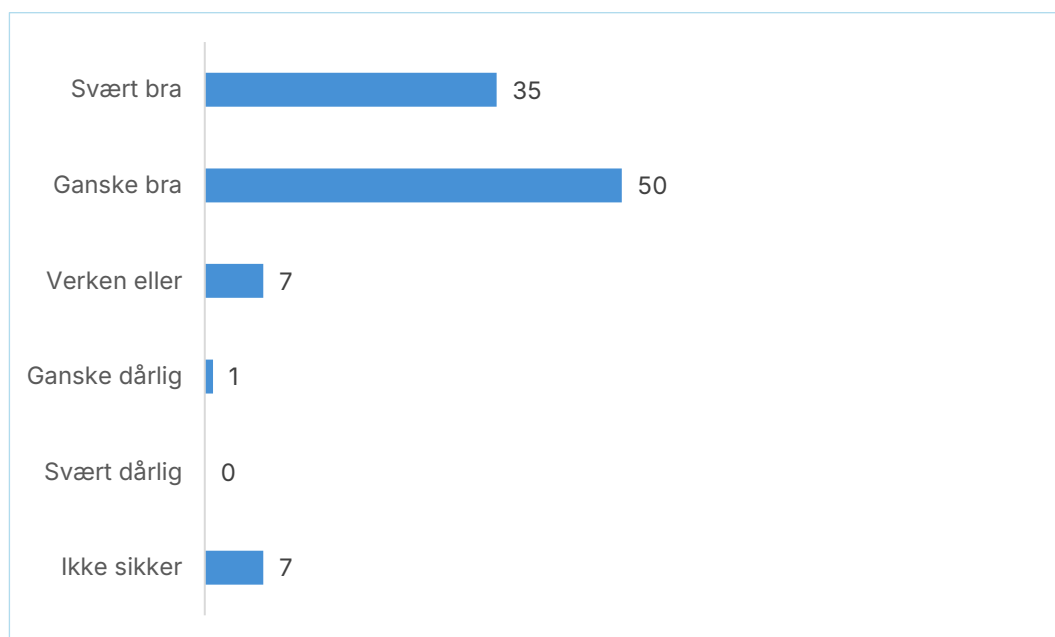
Kombinasjonen av fysiske og digitale kurs foretrekkes i noe større grad av menn enn av kvinner. Når vi ser på de som foretrekker fysiske kurs, er det en viss overvekt av tillitsvalgte med mer enn 25 medlemmer som foretrekker dette.¹⁴ Vi har også i disse analysen sett spesielt på de som ikke har gjennomført noen kurs eller opplæring i regi av Forskerforbundet. Vi finner at denne gruppen i mindre grad foretrekker fysiske kurs og i større grad ønsker heldigitale opplæringsopplegg. Dette funnet må imidlertid ses i lys av at det faktisk er et klart mindretall av alle tillitsvalgte som foretrekker heldigitale kurs.

3.5 Hvordan vurderes Forskerforbundets kurstilbud?

Til slutt spurte vi de tillitsvalgte om hvordan de alt i alt ville vurdere kurs- og opplæringstilbudet fra Forskerforbundet. Dette er vist i figur 3.5.

¹⁴ Se vedleggstabell figur 3.4 for analyse.

Figur 3.5 Alt i alt, hvordan vurderer du kurs- eller opplæringstilbudet fra Forskerforbundet? Prosent (n = 660)



35 prosent vurderer kurstilbudet fra Forskerforbundet som svært bra, mens halvparten mener det er ganske bra. Knappt noen svarte at de mener tilbudet er dårlig. Dette må anses som en svært god vurdering av det samlede kurs- og opplæringstilbudet fra Forskerforbundet.

3.6 Oppsummering

Forskerforbundet tilbyr et omfattende opplæringsprogram for sine tillitsvalgte, der grunnopplæring i tariffavtaler, forhandlinger og lov- og avtaleverk står sentralt. Et stort flertall av de tillitsvalgte – 77 prosent – har deltatt på kurs. Deltakelsen er særlig høy blant hovedtillitsvalgte, lokallagsledere og dem med flere års erfaring som tillitsvalgt. Grunnopplæringskursene er de mest populære, men mange deltar også på kurs i forhandlingsteknikk, omstilling og sektorseminarer.

De fleste opplever at arbeidsgiver legger godt til rette for kursdeltakelse, og svært få svarte at det er vanskelig å få fri.

De tillitsvalgte uttrykker et tydelig behov for mer kompetanse, særlig innen lov- og avtaleverk, lønnsforhandlinger, konflikthåndtering og omstillingsprosesser. Når det gjelder kursform, foretrekker de fleste en kombinasjon av fysiske og digitale kurs, og det er kun et mindretall på 10 prosent som ønsker kun digitale løsninger.

Den samlede vurderingen av Forskerforbundets kurstilbud er svært positiv. 85 prosent opplever tilbudet som bra eller svært bra, og knapt noen vurderer det som dårlig. Dette tyder på at kurstilbudet oppfattes som både relevant og nyttig for tillitsvalgtrollen.

4 Deltakelse i partssammensatte fora

I dette kapittelet retter vi blikket mot de partssammensatte foraene som tillitsvalgte deltar i på virksomhetsnivå. Møter de lederen på sitt nivå formelt eller uformelt, eller er det en kombinasjon av disse deltakelsesformene som er mest utbredt? Vi er også interessert i å avdekke hvem tillitsvalgte møter i ulike fora. Møter de ledere med personalansvar, eller møter de representanter fra HR-avdelingen? Vi stiller følgende spørsmål:

- Hvor hyppig møter tillitsvalgte ledelsen?
- Hvem møter fra ledelsen?
- Møtes man fysisk eller digitalt?

I analysene er vi opptatt av hvordan hovedtillitsvalgte og ledere av lokallag samt plass-tillitsvalgte / tillitsvalgte på lavere nivåer vurderer ulike spørsmål knyttet til deltakelse og partssammensatte fora.

4.1 Viktige dimensjoner i et demokratisk arbeidsliv

Tillitsvalgtes rettigheter og plikter følger av lov- og avtaleverket. De ulike hovedavtalene skal for eksempel sikre at arbeidstakere og deres representanter har innflytelse på hvordan arbeidsplassen skal organiseres.¹⁵ Deltakelse kan regnes som en forutsetning for innflytelse, uten at deltakelse i seg selv sikrer dette (Wilkinson et al., 2014). Videre kan deltakelsen ta ulike former. I kapittel 1 omtalte vi at det kan argumenteres ut ifra et rettferdighets- og effektivitetsargument når vi tematiserer hvorfor arbeidstakere og deres representanter skal være med på å bestemme. Hvilket argument som vektlegges, kan få betydning for praksis. De Spiegelaere et al. (2019, s. 70–71) har undersøkt «demokrati på arbeidsplassen» både teoretisk og empirisk. De presenterer seks distinkte dimensjoner som er viktige i denne sammenhengen, illustrert gjennom *Demokratiets diamant*. De seks dimensjonene er grad (om man kun informeres, eller også drøfter og forhandler), temaer, område, dekning, form og tidspunkt. I dette kapittelet er vi opptatt av form, grad og temaer.

4.2 Hvordan møtes tillitsvalgte og ledelsen

Vi starter med form. De Spiegelaere et al. (2019) påpeker at representativ deltakelse kan være utelukkende formell, utelukkende uformell, eller en kombinasjon av begge. Denne kombinasjonen anses av Alsos og Trygstad (2022) som en operasjonalisering av den nordiske modellen. Her deltar tillitsvalgte i ulike formelle fora, samtidig som de har uformelle samtaler eller møter med nærmeste leder om saker som angår virksomheten eller medlemmene.

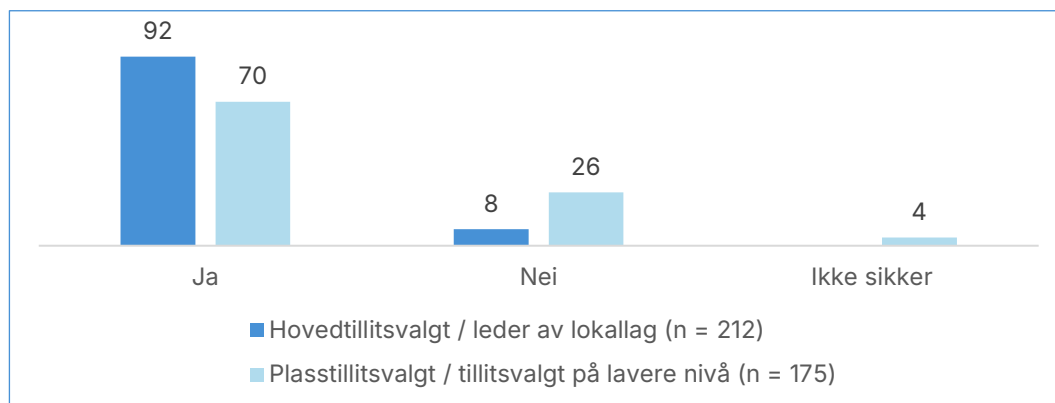
Tidligere undersøkelser har påvist et deltakelsesgap i norsk arbeidsliv, som viser til at tillitsvalgte ikke deltar i beslutninger som de i henhold til lov- og avtaleverket skal involveres i. Vi mangler kunnskap om gapet har endret seg over tid, men størrelsen er mindre i virksomheter med mange ansatte og størst i privat tjenesteytende sektor

¹⁵ I Hovedavtalen i Staten står det for eksempel i § 1, at avtalen har som formål å «... gi arbeidstakerne en reell innflytelse på hvordan deres arbeidsplass skal organiseres og hvordan arbeidsmetodene skal utvikles».

(Trygstad et al., 2021). Videre fant Alsos og Trygstad (2022) at tillitsvalgte som deltar både i formelle fora og har uformelle møter med ledelsen er de som opplever størst innflytelse. Deretter følger dem som kun deltar formelt. Minst innflytelse oppleves av dem som kun møter ledelsen uformelt (Alsos & Trygstad, 2022).

Vi har spurt Forskerforbundets tillitsvalgte om de deltar i ulike former for møter. Vi starter med formelle møter som følger av lov- og avtaleverket og/eller særavtaler. I figur 4.1 viser vi fordelingen i gruppene hovedtillitsvalgte og leder av lokallag samt plasstillitsvalgte og tillitsvalgte på lavere nivåer.

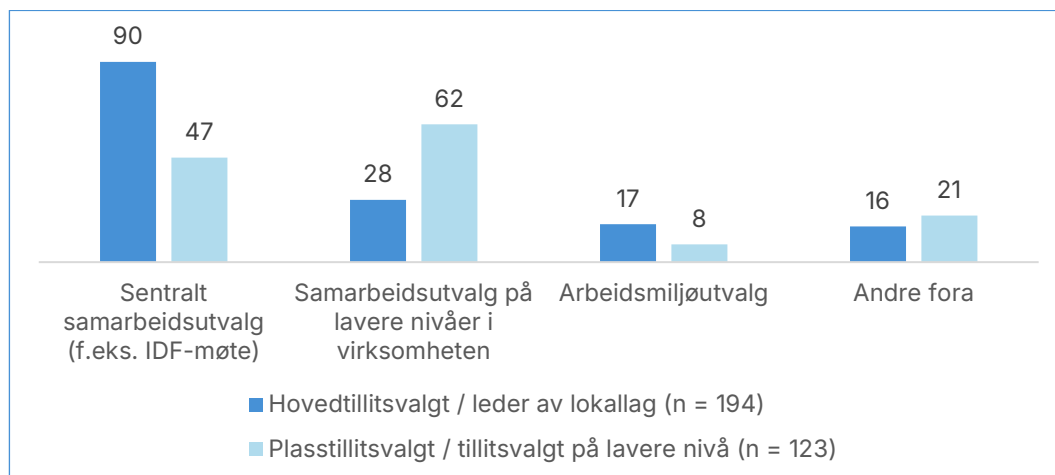
Figur 4.1 Om tillitsvalgte deltar i formelle møter med ledelsen på sitt nivå. Prosent



Drøye ni av ti hovedtillitsvalgte og leder av lokallag svarte at de deltar i formelle møter med ledelsen på sitt nivå. Andelen plasstillitsvalgte / tillitsvalgte på lavere nivå som svarte det samme er noe lavere, sju av ti, mens 4 prosent er usikre på om de deltar i slike møter. Det er ingen forskjeller som kan knyttes til tariffområder.

De tillitsvalgte har videre fått spørsmål om hvilke formelle fora de deltar i. Dette berører grad av involvering, som kan variere fra svak til sterk (De Spiegelaere et al., 2019). En svak form vil være der arbeidsgivere inviterer ansatte til samarbeid for å informere dem om beslutninger som allerede er tatt eller som snart skal tas. En sterk form for involvering innebærer at tillitsvalgte eller andre arbeidstakerrepresentanter deltar i forhandlinger og drøftinger. I figur 4.2 deler vi svarene inn etter hvilket nivå de tillitsvalgte utøver sitt verv på.

Figur 4.2 Formelle fora som tillitsvalgte deltar i. Flere kryss mulig. Prosent



Arbeidsmiljøutvalg og sentralt samarbeidsutvalg, som eksempelvis informasjons-, drøftings- og forhandlingsmøter, vil i utgangspunktet være fora der tillitsvalgte skal involveres i sterkere grad enn i rene informasjonsmøter eller mer ad hoc-orienterte møter.

Vi ser at mens majoriteten av hovedtillitsvalgte og leder av lokallag deltar i denne type møter, er det flest plasstillitsvalgte / tillitsvalgte på lavere nivå som deltar i samarbeidsutvalg på lavere nivåer i virksomheten. Det er en ganske liten andel tillitsvalgte som har svart at de deltar i arbeidsmiljøutvalg. Det kan være flere grunner til det. En forklaring er at plassene til fagforeningene i AMU er begrenset og skal fordeles mellom ulike forbund. For det andre har noen statlige virksomheter åpne valg til AMU. Det innebærer at alle ansatte kan foreslå kandidater og/eller stille som kandidater, og at det ikke er en forhåndsbestemt liste levert av for eksempel fagforeningene. Det er derfor ikke nødvendigvis tillitsvalgte som ender opp som representanter i utvalget.

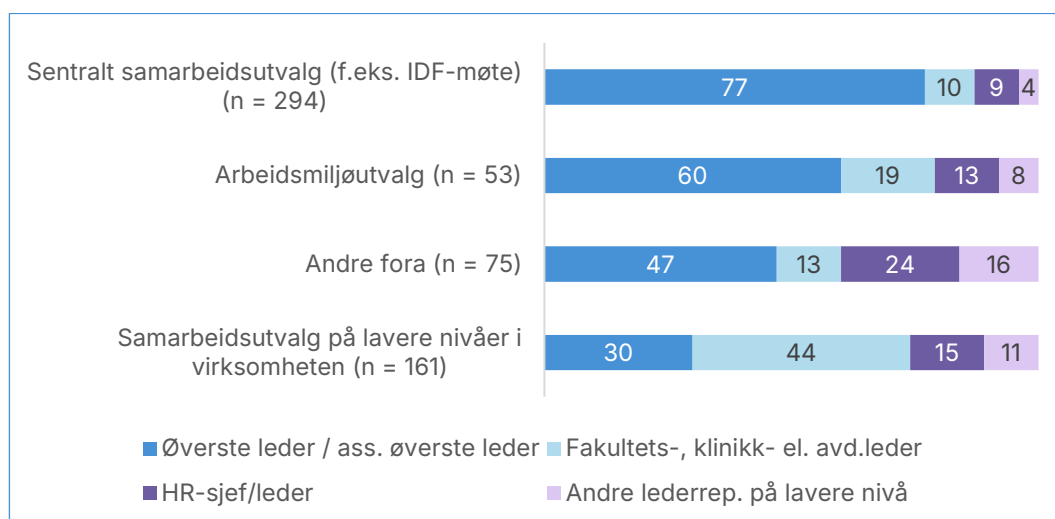
Det er også en andel som har svart andre fora. De tillitsvalgte kunne selv notere hva dette er. 75 stykker har benyttet seg av den muligheten, og de hyppigst nevnte foraene er ansettelsesutvalg, ulike former for uformelle møter og ulike former for dialog- eller samarbeidsmøter med ledelsen.

Som det framgår av fordelingen i figur 4.2, kan tillitsvalgte delta i mer enn ett fora. Ser vi utvalget under ett, svarte 69 prosent at de har deltatt i ett fora, 39 prosent har deltatt i to, mens 7 prosent deltar i tre. En beskjeden andel på 1 prosent har deltatt i alle de fire nevnte. Det er noen flere plasstillitsvalgte / tillitsvalgte på lavere nivåer som kun har deltatt i ett, sammenliknet med hovedtillitsvalgte og leder av lokallag.

Hvem deltar i møtene?

Når tillitsvalgtes deltakelse og innflytelse studeres, er det av interesse å rette blikket mot hvem tillitsvalgte faktisk møter i formelle og uformelle fora. Er det en leder med personalansvar eller er det en representant fra HR-avdelingen? I den forbindelse viste «Medbestemmelsesbarometeret 2022» at partssamarbeidet i en del offentlige virksomheter oppleves som overlatt til HR (Dahl & Hagen, 2023). Dahl og Hagen viser til at dette kan gi signaler om at toppledelsen og mellomledelsen nedprioriterer dette samarbeidet (Dahl & Hagen, 2025, s. 55). I figur 4.3 ser vi hvem Forskerforbundets tillitsvalgte møter.

Figur 4.3 Hvem som oftest deltar fra arbeidsgiverne på følgende møter. Prosent



Det varierer litt hvem fra ledelsen som møter i de ulike foraene. I sentralt samarbeidsutvalg (for eksempel IDF-møter) ser vi at det er vanligst at øverste leder eller assisterende øverste leder møter. Derneft er det omtrent like mange som svarer fakultets-, klinikk- eller avdelingsleder, mens 4 prosent svarte andre lederrepresentanter på lavere nivåer.

Også i AMU og i andre fora er det vanligst at øverste leder eller assisterende øverste leder møter, men i sistnevnte – andre fora – er det noen flere tillitsvalgte som har svart at HR-sjef eller HR-leder møter (24 prosent). Når det gjelder samarbeidsutvalg på lavere nivåer i virksomheten, har flest tillitsvalgte oppgitt at de møter fakultets-, klinikk- eller avdelingsleder – 44 prosent. Men også her er det en god del – tre av ti – som har svart øverste leder eller assisterende øverste leder.

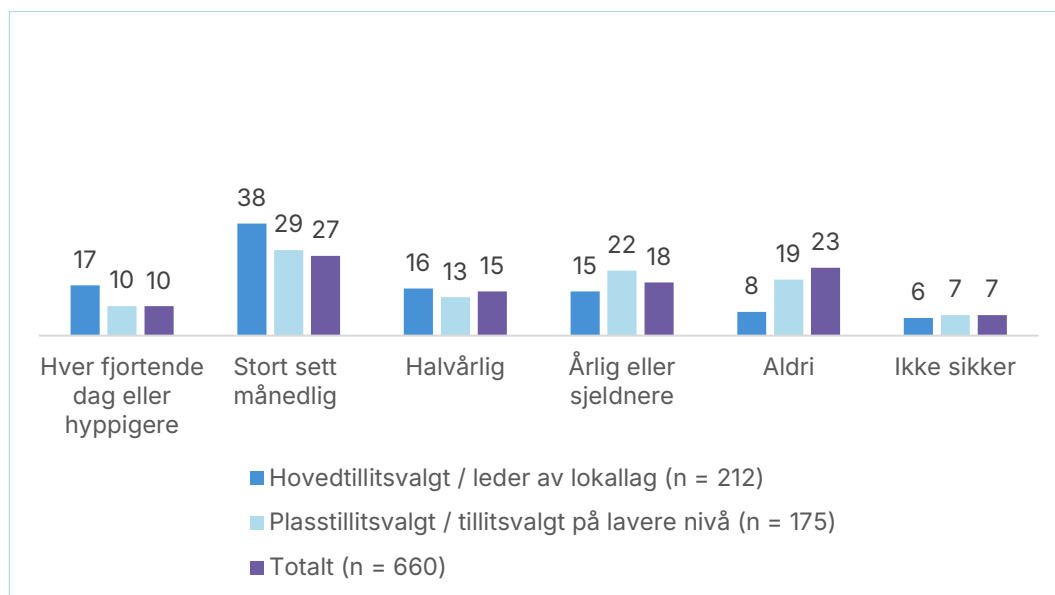
Analysene viser at rundt en av ti tillitsvalgte har svart at HR-sjef eller HR-leder representerer ledelsen i sentralt samarbeidsutvalg og AMU. Vårt materiale gir likevel ikke grunnlag for å konkludere med at HR-sjef eller HR-leder er i ferd med å ta over som arbeidsgivernes representant i de nevnte foraene. Vi finner ingen nevneverdige forskjeller som kan relateres til tariffområder.

4.3 Uformelle møter

I en større undersøkelse blant ledere og tillitsvalgte i privat sektor, viser informantene til at det er kombinasjonen mellom uformelle og formelle møter som gjør partssamarbeidet godt (Trygstad & Huseby, 2026). Vi starter med å undersøke forekomsten av uformelle møter.

Vi har spurt de tillitsvalgte om hvor ofte de har uformelle samtaler eller møter med ledelsen på sitt nivå om temaer som angår medlemmene og/eller virksomheten. Vi har presisert at vi med uformelle møter mener samtaler eller ad hoc-pregede møter på telefon, fysisk eller på digitale flater. Under ser vi på hyppigheten i forhold til tillitsvalgtnivå.

Figur 4.4 Hvor ofte tillitsvalgte har uformelle samtaler eller møter med leder på sitt nivå. Prosent



Hovedtillitsvalgte og leder av lokallag har hyppigere uformelle samtaler eller møter med leder på sitt nivå enn plasstillitsvalgt / tillitsvalgt på lavere nivå. 55 prosent av hovedtillitsvalgte svarer at de har slike samtaler eller møter stort sett månedlig eller hyppigere.

Blant plasstillitsvalgte og tillitsvalgte på lavere nivåer er andelen 39 prosent. Men det er likevel nesten fire av ti hovedtillitsvalgte som har svart at de har uformelle samtaler eller møter halvårlig eller sjeldnere eller aldri. Andelen blant plasstillitsvalgte som svarte det samme er høyere, 54 prosent.

Når vi ser nærmere på hva som kan forklare hvor hyppig eller sjelden tillitsvalgte har uformell kontakt med sin leder, viser det seg at fartstid, antall medlemmer, grad av frikjøp eller tariffområder ikke har betydning. Men kvinner har mindre uformell kontakt med leder på sitt nivå enn menn. Videre har hovedtillitsvalgte og leder i lokallag samt plasstillitsvalgte og tillitsvalgte på lavere nivå hyppigere kontakt enn andre tillitsvalgte.¹⁶

I en undersøkelse gjennomført i 2021 ble det stilt et tilsvarende spørsmål. Da svarte 62 prosent av de samtlige tillitsvalgte i offentlig sektor (uavhengig av nivå og forbund) at de hadde uformelle samtaler med sin leder månedlig eller oftere (Trygstad et al., 2021, s. 61). Dette er langt høyere enn totalen blant Forskerforbundets tillitsvalgte (37 prosent).

I tabell 4.1 har vi organisert svarene om deltakelse i fire grupper. I den ene gruppen har vi tillitsvalgte som både deltar i formelle møter og som har uformelle samtaler eller møter med leder på sitt nivå halvårlig eller hyppigere. I den andre gruppen har vi tillitsvalgte som kun deltar formelt, og sjeldent eller aldri har uformelle samtaler. I den tredje gruppen er tillitsvalgte som kun har uformelle samtaler halvårlig eller oftere, mens i den fjerde gruppen finner vi tillitsvalgte som ikke har formelle møter og sjeldent eller aldri har uformelle samtaler.

Tabell 4.1 Deltakelse i formelle og uformelle fora med leder på sitt nivå (n = 660)

Deltar formelt og uformelt Hovedtillitsvalgt / leder av lokallag: 53 % Plasstillitsvalgt / tillitsvalgt på lavere nivå: 32 % Utvalget under ett: 30 %	Deltar kun formelt Hovedtillitsvalgt / leder av lokallag: 39 % Plasstillitsvalgt / tillitsvalgt på lavere nivå: 39 % Utvalget under ett: 33 %
Deltar kun uformelt Hovedtillitsvalgt / leder av lokallag: 6 % Plasstillitsvalgt / tillitsvalgt på lavere nivå: 22 % Utvalget under ett: 30 %	Deltar aldri formelt / sjelden eller aldri uformelt Hovedtillitsvalgt / leder av lokallag: 2 % Plasstillitsvalgt / tillitsvalgt på lavere nivå: 7 % Utvalget under ett: 7 %

Tabell 4.1 viser at deltakelsesgapet blant Forskerforbundets tillitsvalgte er begrenset. Ser vi utvalget under ett, svarte 7 prosent at de verken deltar i formelle møter eller sjeldent eller aldri har uformelle samtaler med leder på sitt nivå. Men det er forskjeller mellom tillitsvalgte. Hovedtillitsvalgte og leder av lokallag er de tillitsvalgte som deltar mest

¹⁶ Se vedleggstabell 4.1 for analyse.

formelt og uformelt. Vi ser videre at plasstillitsvalgte/ tillitsvalgte på lavere nivåer i noe større grad svarte at de kun deltar formelt, sammenliknet med dem som svarte at de både deltar formelt og uformelt. Det er også ganske mange plasstillitsvalgte / tillitsvalgte på lavere nivåer som kun deltar uformelt.

Nærmere analyser bekrefter at hovedtillitsvalgte og leder av lokallag deltar samt plass-tillitsvalgte på lavere nivåer deltar mer formelt og uformelt enn andre tillitsvalgte, også når vi har kontrollert for fartstid, frikjøp og overenskomstområde. Vi finner imidlertid også at antall medlemmer har betydning. Tillitsvalgte med mellom 26 og flere medlemmer deltar mer formelt og uformelt, enn tillitsvalgte med opptil 25 medlemmer.¹⁷

4.4 Fysiske eller digitale møter?

Pandemien førte til utstrakt bruk av digitale møtekanaler, og mange av Forskerforbundets medlemmer ble sendt på hjemmekontor. I en undersøkelse gjennomført blant Unios medlemmer i 2021, framgikk det at drøyt 60 prosent av de tillitsvalgte svarte at arbeidsgiver ba alle som kunne jobbe hjemmefra om å gjøre det. Bruk av hjemmekontor var særlig høy i departementer, direktorater og tilsyn, UH-sektoren og forskningsinstituttene, i direktorater og tilsyn samt kirke. Her svarte ni av ti tillitsvalgte at de ble bedt om å jobbe hjemmefra (Andersen & Trygstad, 2021, s. 21). Videre viste undersøkelsen at andelen som hadde tatt i bruk nye kommunikasjonsverktøy var høy (Andersen & Trygstad, 2021, s. 19). De tillitsvalgte i vår undersøkelse jobber i virksomheter som både er geografisk konsentrert og spredd. Vi har spurt de tillitsvalgte om hvor hyppig de formelle samarbeidsmøtene mellom ledelsen og de tillitsvalgte blir avviklet heldigitalt:

- 19 prosent svarte så godt som alltid
- 10 prosent svarte ofte
- 11 prosent svarte av og til
- 31 prosent svarte sjelden
- 29 prosent svarte aldri

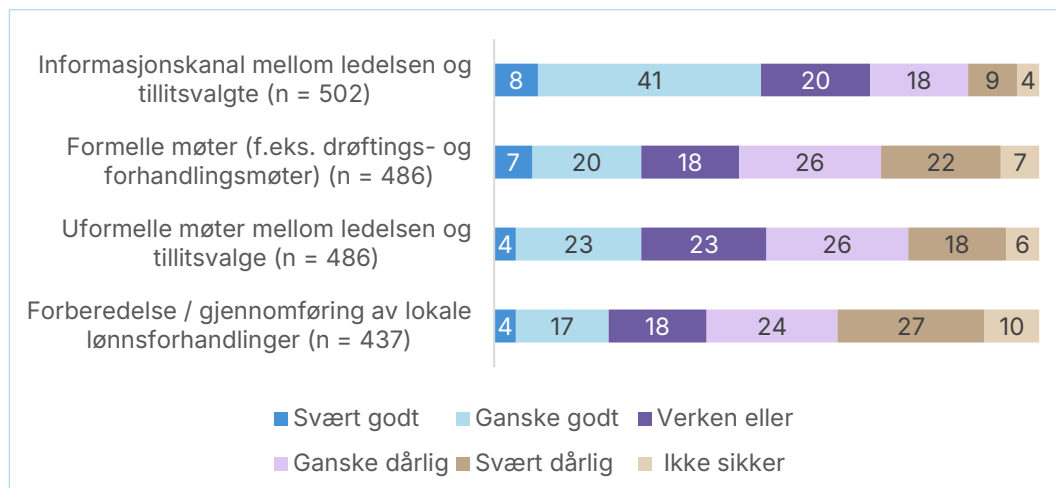
Vi finner kun små forskjeller mellom tariffområder og hvilket nivå man er tillitsvalgt på, men tillitsvalgte i virksomheter med mange medlemmer svarte i større grad enn andre at disse møtene så godt som alltid avvikles heldigitalt. Det skiller 11 prosentpoeng mellom de som er tillitsvalgte for opptil 25 medlemmer og de som er tillitsvalgte for 76 medlemmer og mer.

Egnetheten til heldigitale møteplasser

I en undersøkelse som ble gjennomført i Arbeidstilsynet, der ulike enheter og kontorer sitter spredt, viste det seg at oppfatningene knyttet til hvor egnet digitale møteplasser er, varierte ganske mye (Høiseth-Gilje et al., 2023). Det var enighet om at denne type kanaler kan fungere godt til korte arbeidsmøter og informasjonsmøter, men enigheten var mindre når det gjaldt hvor godt egnet digitale møter var for IDF- eller AMU-møter (Høiseth-Gilje et al., 2023). Vi har spurt de tillitsvalgte i Forskerforbundet om hvor godt eller dårlig de synes at heldigitale møteplasser fungerer på utvalgte områder.

¹⁷ Se vedleggstabell 4.2 for analyse

Figur 4.5 Tillitsvalgtes vurderinger av heldigitale møteplassers egnethet. Prosent¹⁸



Heldigitale møteplasser vurderes som best egnet som informasjonskanal mellom ledelsen og de tillitsvalgte; nesten halvparten svarte svært eller ganske godt egnet. Ellers ser vi at det er flere som vurderer egnetheten som dårlig enn god når det gjelder formelle møter, uformelle møter mellom ledelsen og tillitsvalgte og forberedelse og/eller gjennomføring av lokale lønnsforhandlinger.

Det er imidlertid en sammenheng som tilsier at jo mer man bruker heldigitale møter til formelle samarbeidsmøter mellom ledelsen og tillitsvalgte, jo bedre egnet synes man at heldigitale møter er, og motsatt.¹⁹

4.5 Oppsummering

I dette kapittelet har vi undersøkt om og hvordan tillitsvalgte i Forskerforbundet deltar i partssammensatte fora på virksomhetsnivå. Vi finner at ni av ti hovedtillitsvalgte og ledere av lokallag deltar i formelle møter med ledelsen, mens andelen er lavere blant plasstillitsvalgte / tillitsvalgte på lavere nivå – om lag sju av ti. Samlet svarte 35 prosent av alle tillitsvalgte at de ikke deltar i formelle møter. Det er ingen systematiske forskjeller mellom tariffområder.

Tillitsvalgte deltar i flere typer formelle organer, særlig sentrale samarbeidsutvalg (IDF-lignende fora) og samarbeidsutvalg på lavere nivåer. Majoriteten deltar i ett forum.

Hvem møter de?

Analysene viser at tillitsvalgte stort sett møter ledere med personalansvar, særlig i sentrale samarbeidsutvalg hvor øverste leder eller stedfortreder dominerer. I arbeidsmiljøutvalg og andre fora er toppleder også hyppigst representert, mens HR-sjefer deltar mest i «andre fora», sammenlignet med de øvrige. Det er få tegn til at HR er i ferd med å overta arbeidsgivers representasjon.

¹⁸ De som har svart «ikke aktuelt» er ekskludert fra analysen.

¹⁹ Sammenhengen er sterkest når det gjelder de som hyppig bruker slike kanaler og dette som kanal for forberedelse og/eller gjennomføring av lokale lønnsforhandlinger, Pearsons korrelasjonskoeffisient = 0.49.

Uformelle møter og kombinasjonen av formelle og uformelle arenaer

Uformelle møter mellom ledere og tillitsvalgte er utbredt, men med store variasjoner. Hovedtillitsvalgte og leder i lokallag har oftere uformell kontakt enn plasstillitsvalgte / tillitsvalgte på lavere nivå. Samtidig er det en betydelig andel som sjelden eller aldri har uformell kontakt. Samlet er imidlertid deltakelsesgapet begrenset; kun 7 prosent deltar verken formelt eller uformelt.

Digitale møter – utbredelse og egnethet

Knappe tre av ti tillitsvalgte svarte at de så godt som alltid eller ofte møter ledelsen heldigitalt. Forskjellene mellom nivåer og tariffområder er små, men tillitsvalgte som representerer mange medlemmer deltar noe hyppigere i heldigitale møter. Vurderingene av digitale møteplassers egnethet varierer betydelig. Digitale kanaler vurderes som best egnet til informasjonsutveksling. De vurderes som dårligere egnet for uformelle møter mellom ledelsen og de ansatte, formelle møter, lokale lønnsforhandlinger og forberedelser til slike prosesser. Tillitsvalgte som hyppig bruker heldigitale kanaler vurderer dem også som bedre egnet, og motsatt.

5 Omorganiseringer og ny teknologi

Norsk arbeidsliv omtales gjerne som omstillingsdyktig. Det kan komme godt med i en tid der vi står overfor store utfordringer. Knapphet på arbeidskraft og en aldrende befolkning vil blant annet føre til at vi må jobbe smartere for å løse de mange oppgavene (STAMI, 2024; Alsos & Dølvik, 2021). De utfordringene som skal løses, vil trolig føre til endringer og omorganiseringer i virksomhetene. Det kan dreie seg om nye måter å jobbe på, ny organisasjonsstruktur eller endret eierskap. I dette kapittelet reiser vi følgende spørsmål:

- Involveres tillitsvalgte i endringer og omorganiseringer, og har de innflytelse?
- Hvilke endringer preger arbeidsplassen der de tillitsvalgte jobber?

5.1 Tillitsvalgtes involvering i omorganiseringsprosesser

Både arbeidsmiljøloven og hovedavtalene har bestemmelser som skal sikre tillitsvalgte innflytelse i omorganiseringsprosesser. Hovedavtalen i staten har eksempelvis et eget kapittel om medbestemmelse ved omstilling (§ 5), der det i punkt 1 framgår at «I saker hvor arbeidssituasjonen til arbeidstakere i flere virksomheter vil bli vesentlig berørt, skal det fastsettes i egen avtale hvordan medbestemmelsen skal utøves. Videre framgår det av avtalens § 6, «Medbestemmelse i prosjekter og styringsgrupper», at medbestemmelse også skal «utøves der hvor det etableres prosjekter, styringsgrupper, interimsorganisasjoner e.l. i saker som kan få vesentlig betydning for de ansattes arbeidssituasjon». De andre hovedavtalene har tilsvarende bestemmelser. Arbeidsmiljølovens kapittel 8 stiller samme type krav til virksomheter med mer enn 50 ansatte. I tillegg er det særskilte drøftingsbestemmelser ved masseoppsigelser (§ 16-5) og virksomhetsoverdragelse (§ 16-6).

Et fellestrekk ved disse reguleringene er at tillitsvalgte skal involveres «så tidlig som mulig», noe som i rettspraksis har blitt fortolket til å være allerede på planleggingsstadiet (Trygstad et al., 2021). For den eller de som skal representere medlemmer og/eller de ansatte, vil det å delta i strategiske diskusjoner forut for at vedtak fattes, være viktig. Det er da man vil kunne vurdere og uttale seg om ulike forslag som er oppe til diskusjon, og eventuelt komme med alternative løsninger.

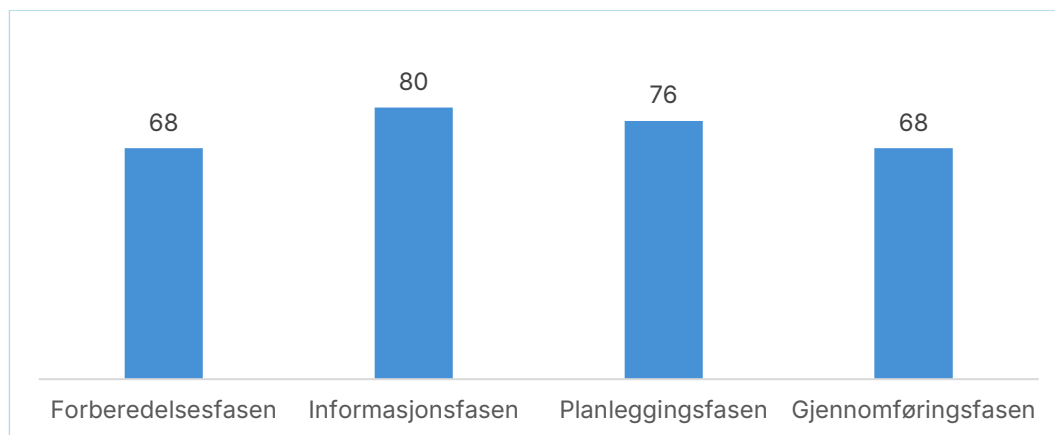
Omorganiseringer vil ha ulike konsekvenser for dem som omfattes og de kan være både positive og negative. Innledningsvis i dette notatet omtalte vi ulike endringsdrivere. STAMI (2004) viser i en kunnskapsoppsummering, gjennomført av Quinlan og Bohle (2009), at omorganiseringer ofte fører til at de ansatte opplever økt arbeidsmengde, større uforutsigbarhet, redusert selvbestemmelse og autonomi og økt jobbusikkerhet.²⁰

Vi har spurt de tillitsvalgte i Forskerforbundet om virksomheten der de jobber har vært gjennom større omorganiseringer de siste to årene. Samlet svarte 59 prosent bekreftende på dette, og vi finner ingen nevneverdige forskjeller mellom tariffområder. I en undersøkelse gjennomført i 2021, med tillitsvalgte på tvers av bransjer og sektorer i norsk arbeidsliv, fant vi nesten en identisk andel som svarte det samme (58 prosent)

²⁰ <https://noa.stami.no/arbeidsmiljofaktorer/organisatoriske-endringer/omorgansiering/>

(Trygstad et al., 2021).²¹ De tillitsvalgte som har svart at de har vært gjennom omorganiseringer fikk spørsmål om de selv eller andre fra forbundet var involvert i ulike faser i den siste omorganiseringsprosessen som ble gjennomført der de arbeider. Vi har delt fasene inn i fire: forberedelses-, informasjons-, planleggings- eller gjennomføringsfasen.

Figur 5.1 Tillitsvalgtes deltakelse i ulike faser av den siste omorganiseringsprosessen. Prosent (n = 391)



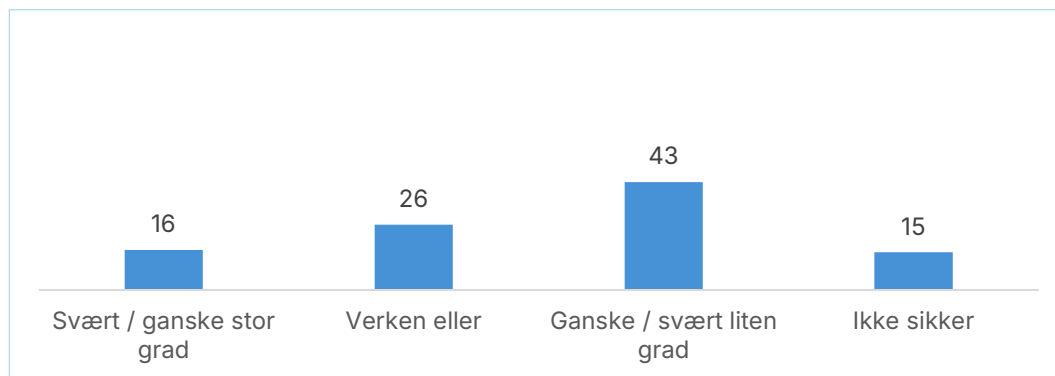
Flest tillitsvalgte har vært involvert i informasjonsfasen, mens færrest har deltatt i forberedelses- og gjennomføringsfasen. Et tilsvarende spørsmål ble stilt til tillitsvalgte i norsk arbeidsliv i 2021, og resultatene er ikke veldig forskjellige. Men det er noen flere av Forskerforbundets tillitsvalgte som har svart at de deltok i planleggings- og informasjonsfasen enn hva vi fant i 2021 (Trygstad et al., 2021, s. 94).

Dersom vi ser deltakelsen i de ulike fasene samlet, finner vi at 53 prosent svarte at de enten selv eller at andre i Forskerforbundet deltok i alle fasene. Derne st svarte 14 prosent at de deltok i tre faser, 14 prosent i to faser og 7 prosent i én. 12 prosent svarte at ingen tillitsvalgte deltok i noen av de nevnte fasene. I den omtalte undersøkelsen fra 2021 svarte omtrent like mange av de tillitsvalgte at de hadde deltatt i alle fasene i den siste omorganiseringsprosessen (55 prosent) og andelen som ikke hadde deltatt i noen av dem er til forveksling lik den vi finner blant tillitsvalgte i Forskerforbundet (15 prosent) (Trygstad et al., 2021, s. 95).

Som omtalt innledningsvis (kapittel 1), er det ikke slik at deltakelse nødvendigvis gir innflytelse. Vi har spurt de tillitsvalgte som har vært gjennom omorganiseringer om de selv eller andre fra forbundet hadde noen innflytelse på utfallet. Figur 5.2 viser at en ganske liten andel svarte at de eller andre tillitsvalgte hadde i svært stor grad eller ganske stor grad innflytelse på utfallet.

²¹ Upubliserte data fra undersøkelsen Arbeidstakeres medbestemmelse og medvirkning i norsk arbeidsliv.

Figur 5.2 Hadde den tillitsvalgte eller andre fra forbundet innflytelse på utfallet? Prosent (n = 391)



En lineær regresjonsanalyse viser at følgende variabler har påvirket innflytelsen på utfallet av den siste omorganiseringen:

- tillitsvalgte i alderen 41 til 55 år
- tillitsvalgte som deltar både formelt og uformelt
- jo flere av omstillingens faser man selv eller andre fra forbundet har deltatt i
- tillitsvalgte innenfor det statlige tariffområdet vurderer sin egen eller andre tillitsvalgte fra forbundets innflytelse som større enn andre.²²

5.2 Innføring av ny teknologi eller digitale løsninger

Når det gjelder KI/nye digitale verktøy: Vi får ofte beskjed om at vi skal bruke dem, uten at vi og ansatte har fått gi innspill til hva de kan brukes til eller hvordan de kan bidra i arbeidshverdagen. Får heller ingen opplæring, utover at det pekes på at dette programmet / KI nå finnes tilgjengelig. Så da går det MYE tid til å lære seg verktøyet og skrive rutinebeskrivelser for det, uten at det faktisk bidrar til mer effektivitet.²³

Den siterte tillitsvalgte viser til at innføring av nye arbeidsverktøy kan være ressurskrevende. Når vi spør tillitsvalgte om de har tatt i bruk nye eller oppgraderte eksisterende digitale løsninger eller teknologier i løpet av de siste to årene, svarte to av tre ja til dette. Like mange svarte at de i har tatt i bruk kunstig intelligens (KI) i arbeidsprosesser eller oppgaveløsning i samme periode. De resterende svarte enten nei eller at de er usikre på dette. Vi finner ingen nevneverdige forskjeller mellom tillitsvalgte tilhørende ulike tariffområder.

Nye kompetansebehov og endret bemanning er gjerne temaer som følger i kjølvannet av diskusjoner knyttet til ny teknologi og nye digitale løsninger. Vi har spurt de som har tatt i bruk ny teknologi eller nye digitale løsninger om dette har ført til endrede krav til kompetanse. 34 prosent svarte at kravene har blitt høyere, 36 prosent svarte ingen endring, mens 3 prosent svarte lavere krav. En ganske stor andel, 27 prosent, er usikre. Denne andelen er noe lavere blant de som er hovedtillitsvalgte og ledere av lokallag,

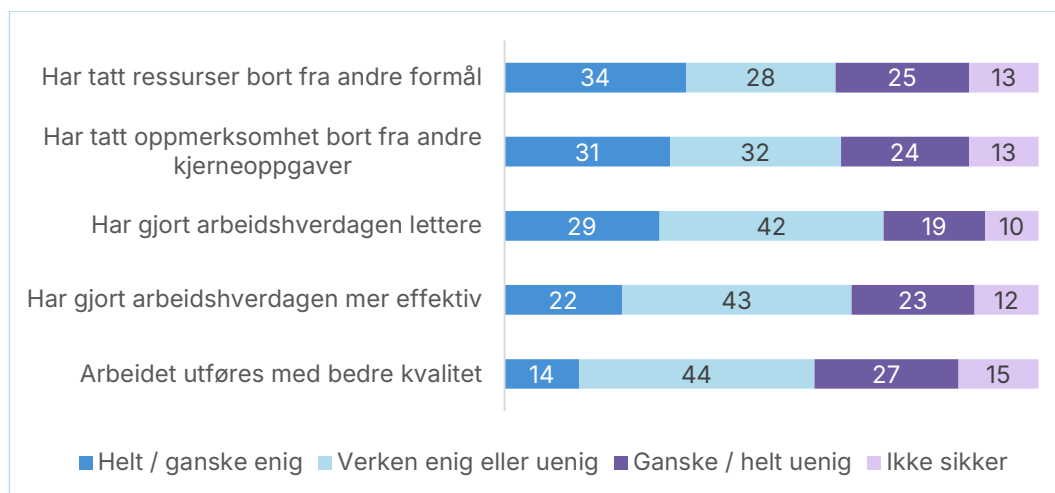
²² Se vedleggstabell 5.1 for analyse.

²³ Sitatet er hentet fra spørreundersøkelsen, der de tillitsvalgte kunne komme med kommentarer til undersøkelsen.

sammenliknet med andre. Blant hovedtillitsvalgte og ledere av lokallag er det imidlertid noen flere som har svart ingen endring 43 versus 33 prosent.

Når vi spør om arbeidshverdagen har blitt lettere eller mer effektiv, får vi fordelingen gjengitt i figur 5.3. Vi minner om at det bare er de som svarte at de har tatt i bruk ny teknologi eller nye digitale løsninger som her svarer.

Figur 5.3 Konsekvenser av ny teknologi / digitale løsninger, herunder KI, for ansattes arbeidsforhold. Prosent (n = 432)



Påstandene i figur 5.3 er både positivt og negativt ladet. Når det gjelder påstandene om at ny teknologi eller nye digitale løsninger (inkludert KI) har tatt ressurser bort fra andre formål, og tatt oppmerksomheten bort fra andre kjerneoppgaver, ser vi at det er flere som er enige enn uenige i påstandene: Rundt tre av ti sier seg helt eller ganske enige. Videre er det ganske store andeler som svarer «verken eller» på spørsmål om arbeidshverdagen har blitt lettere, mer effektiv eller om arbeidet utføres med bedre kvalitet. Særlig når det gjelder bedre kvalitet, er andelen som er helt eller ganske enig bare på 14 prosent. Nesten tre av ti svarte at arbeidshverdagen har blitt lettere, og rundt to av ti er enige i at effektiviteten har blitt bedret. Omtrent like mange er uenige i dette.

I en undersøkelse gjennomført blant medlemmene i forbundet Lederne, finner vi resultater som peker i samme retning. Der var det flere medlemmer som var uenige enn enige i at digitale løsninger hadde frigjort tid til utførelsen av kjerneoppgavene (31 prosent var helt eller delvis enige, mens 66 prosent var helt eller delvis uenige) (Andersen & Trygstad, 2025, s. 28).

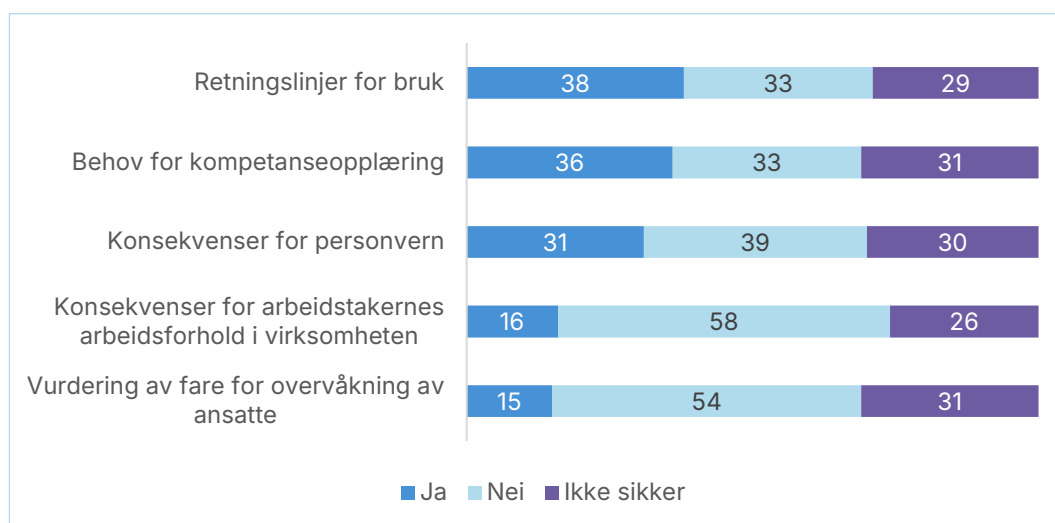
5.3 Blir tillitsvalgte involvert?

Ifølge de ulike hovedavtalene, skal arbeidsgiver involvere tillitsvalgte når ny teknologi og nye digitale løsninger tas i bruk.²⁴ De tillitsvalgte som har svart at man har tatt i bruk nye systemer eller oppgradert eksisterende løsninger i virksomheten, har fått spørsmål om dette ble drøftet med de tillitsvalgte. Fordelingen i figur 5.4 viser overraskende høye

²⁴ I Hovedavtalen i Staten, § 1, pkt. 9: Tillitsvalgte er viktige bidragsytere og skal involveres i utviklingsprosessen, mens i hovedavtalen mellom Spekter og Unio, § 30, står det at virksomhetens ledelse skal drøfte med de tillitsvalgte «innføring og bruk av ny teknologi og digitalisering».

andeler av tillitsvalgte som svarte at ulike sider ved den nye teknologien eller de nye digitale løsningene *ikke* ble drøftet med de tillitsvalgte.

Figur 5.4 Om følgende tema ble drøftet med de tillitsvalgte i forbindelse med innføring av nye digitale løsninger / ny teknologi, herunder KI. Prosent (n = 432)



Det som i størst grad er drøftet, er retningslinjer for bruk og behov for kompetanseopplæring. Nesten fire av ti svarte bekreftende på dette. Videre svarte 36 prosent at behov for kompetanseopplæring er drøftet med tillitsvalgte, mens tre av ti svarte det samme når det gjelder konsekvenser for personvern. Det er langt færre som har svart at konsekvenser for arbeidstakernes arbeidsforhold og vurderinger knyttet til faren for overvåkning av de ansatte er drøftet med tillitsvalgte.

Ny teknologi og nye digitale løsninger vil blant annet kunne føre til at arbeidsoppgaver endres eller blir overflødige, eller at det kreves ny eller annen kompetanse enn tidligere. Like fullt ser vi at nesten seks av ti tillitsvalgte oppga at konsekvenser for arbeidstakernes arbeidsforhold *ikke* ble drøftet med tillitsvalgte, mens 16 prosent svarte at dette ble drøftet. Omtrent like mange svarte at vurdering av fare for overvåkning av ansatte ble drøftet med tillitsvalgte ved innføring av ny teknologi og digitale løsninger. Det var like fullt drøye fem av ti som svarte at vurderingen av fare for overvåkning ikke ble drøftet. Det er også jevnt over ganske stor usikkerhet blant de tillitsvalgte på disse spørsmålene.

En grunn til at for eksempel behovet for kompetanse ikke er drøftet med de tillitsvalgte, kan skyldes at de nye verktøyene i liten grad medfører endringer. Vi finner imidlertid ingen sammenheng som tilsier at økte krav til kompetanse fører til mer drøfting av behovet for kompetanseopplæring.

Analysene viser også at hovedtillitsvalgte og ledere av lokallag i større grad har svart at de har drøftet de ulike temaene i figur 5.2 enn hva plasstillitsvalgte og tillitsvalgte på lavere nivå har gjort. Størst forskjell er det når det gjelder drøfting av behov for kompetanseopplæring. Mens halvparten av hovedtillitsvalgte og ledere av lokallag svarte at dette er drøftet, er den tilsvarende andelen blant øvrige tillitsvalgte på 30 prosent. Tariffområde har ingen betydning for svarene i figur 5.4.

5.4 Oppsummering

Tema i dette kapittelet har vært omorganiseringer, endringer og involvering av tillitsvalgte. Vi finner at nesten seks av ti tillitsvalgte har svart at virksomheten deres har gjennomgått større omorganiseringer de siste to årene. Dette er omtrent identisk med funn i en nasjonal undersøkelse blant tillitsvalgte fra 2021.

Tillitsvalgte skal etter lov- og avtaleverk involveres «så tidlig som mulig» i denne type prosesser. Tallene viser omfattende deltakelse, men med variasjon mellom faser. Vi har delt fasene inn i forberedelsesfasen, informasjonsfasen, planleggingsfasen og gjennomføringsfasen. Halvparten av de tillitsvalgte svarte at de selv eller andre fra forbundet deltok i alle de fire fasene, mens tolv prosent ikke deltok i noen av fasene.

Deltakelse og innflytelse

Selv om deltakelsen er høy, vurderer et mindretall (16 prosent) at de selv eller andre tillitsvalgte fra forbundet hadde innflytelse på utfallet av den siste omorganiseringsprosessen. Likevel viser analysene en sterk positiv sammenheng som tilsier at jo flere faser tillitsvalgte har deltatt i, jo større er opplevd innflytelse. Videre har alder en viss betydning, det samme har tariffområde. Tillitsvalgte i det statlige tariffområdet vurderer innflytelsen på utfallet som større enn andre.

Innføring av ny teknologi og digitale løsninger

Teknologi og digitalisering er en sentral drivkraft for omstilling. To av tre tillitsvalgte oppga at virksomheten har tatt i bruk nye eller oppgraderte digitale løsninger, og like mange rapporterer innføring av KI. Når det gjelder om ny teknologi eller digitale løsninger har endret kompetansekravene, er bildet delt. Om lag en av tre har svart at kravene har økt, mens omtrent like mange svarte ingen endring.

Når det gjelder konsekvenser for arbeidshverdagen, er det variasjon i svarene til de tillitsvalgte. Om lag en av tre svarte at arbeidshverdagen har blitt lettere, og to av ti svarte at effektiviteten har økt. Samtidig svarte tre av ti at ny teknologi eller nye digitale løsninger tar oppmerksomhet bort fra kjerneoppgaver, og noen flere (34 prosent) svarte at den tar ressurser fra andre formål.

Tillitsvalgtes involvering ved teknologiske endringer

Til tross for klare krav i hovedavtalene, er involveringen av de tillitsvalgte begrenset. Blant dem som har innført nye digitale løsninger, svarte eksempelvis nesten seks av ti at konsekvenser for arbeidsforhold ikke ble drøftet. Det som oftest drøftes er retningslinjer for bruk (38 prosent) og behov for opplæring (36 prosent)

Rundt en tredjedel svarte «ikke sikker» på flere av spørsmålene, noe som kan indikere mangelfull informasjon og uklare prosesser. Hovedtillitsvalgte og lokallagsledere er gjennomgående mer involvert enn plasstillitsvalgte / tillitsvalgte på lavere nivå.

6 Partsamarbeid og innflytelse

I kapittel 4 så vi at tillitsvalgte i varierende grad deltar i både formelle og uformelle møter. Hovedtillitsvalgte og ledere av lokallag deltar mer enn hva plasstillitsvalgte / tillitsvalgte på lavere nivå gjør. I dette kapitlet spør vi:

- Hvordan vurderer tillitsvalgte samarbeidet med ledelsen på sitt nivå?
- Hvordan vurderer de tillitsvalgte sin innflytelse?

6.1 Kvaliteten på partssamarbeidet

Medbestemmelsen er generelt blitt mindre, og man føler at man som tillitsvalgt har mindre innflytelse enn før. Medbestemmelsesmatthet. (Tillitsvalgt)

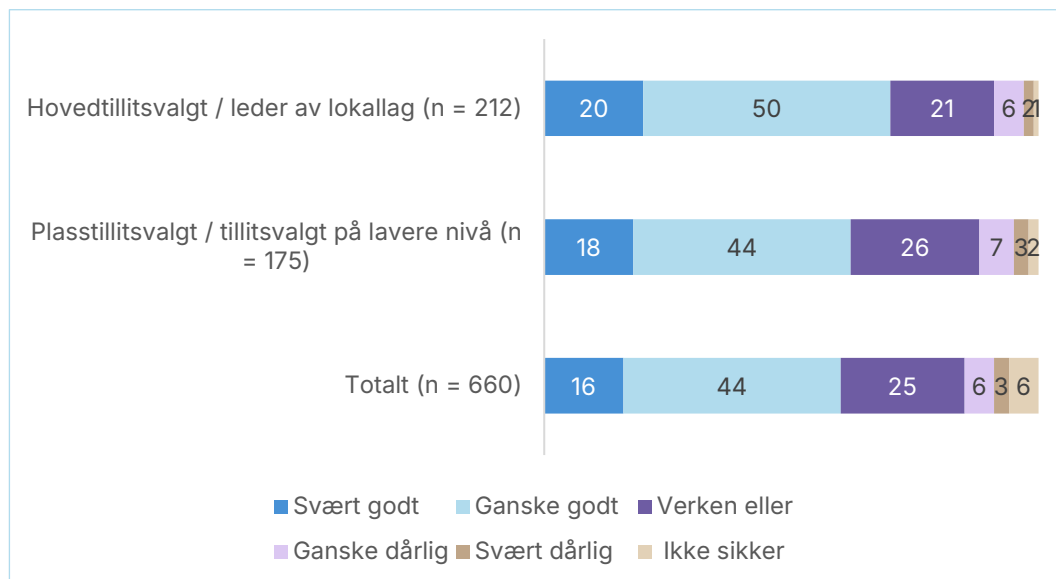
Dagens samarbeidsmodell mellom ledelse og tillitsvalgte er utfordrende. I praksis oppleves det som at tillitsvalgte har en redusert innflytelse og at mesteparten av samarbeidet er skinnprosesser. Opplevelsen av maktesløshet er dypt demotiverende og undergraver verdien av rollen som tillitsvalgt og arbeidet man gjør. Manglende vilje til å anerkjenne fagforeningenes rolle som likeverdige partnere utgjør en alvorlig trussel mot medbestemmelse og et velfungerende bedriftsdemokrati. (Tillitsvalgt)

Slik beskriver to tillitsvalgte fra ulike institusjoner utfordringer knyttet til medbestemmelse og samarbeidet mellom partene.²⁵ Vi vet fra tidligere forskning at jo mer partene treffes, jo bedre vurderes gjerne samarbeidet for å være (Trygstad et al., 2021). Pandemien var på mange måter en stresstest av partssamarbeidet på virksomhetsnivå. På sentralt nivå og sektornivå ble partssamarbeidet raskt mobilisert (NOU 2021: 16). På virksomhet var det mer variabelt. Noen steder ble partssamarbeidet benyttet aktivt for å begrense konsekvensene av pandemien både med hensyn til smitte, drift og organisering av arbeidet. Andre steder var avstanden mellom partene stor. Blant Unios tillitsvalgte var det blant annet like mange som vurderte sin egen innflytelse over beslutninger som var viktig for medlemmene som liten framfor stor (Andersen & Trygstad, 2021, s. 42).

I 2025 er pandemien et tilbakelagt kapittel. Vi skal komme tilbake til innflytelse, men starter med å se på hvordan tillitsvalgte karakteriserer sitt samarbeid med arbeidsgiver eller leder på sitt nivå. Nok en gang skiller vi mellom tillitsvalgtnivåer. Vi ser særskilt på hovedtillitsvalgte og leder av lokallag og plasstillitsvalgte og tillitsvalgte på lavere nivåer, siden det er disse tillitsvalgte som i størst grad møter ledelsen i partssammensatte fora. I tillegg gjengir vi totalfordelingen i utvalget.

²⁵ Sitatene er hentet fra spørreundersøkelsen, der de tillitsvalgte kunne komme med kommentarer til undersøkelsen.

Figur 6.1 Tillitsvalgtes karakteristikk av samarbeid med arbeidsgiver / ledelsen / leder på sitt nivå. Prosent



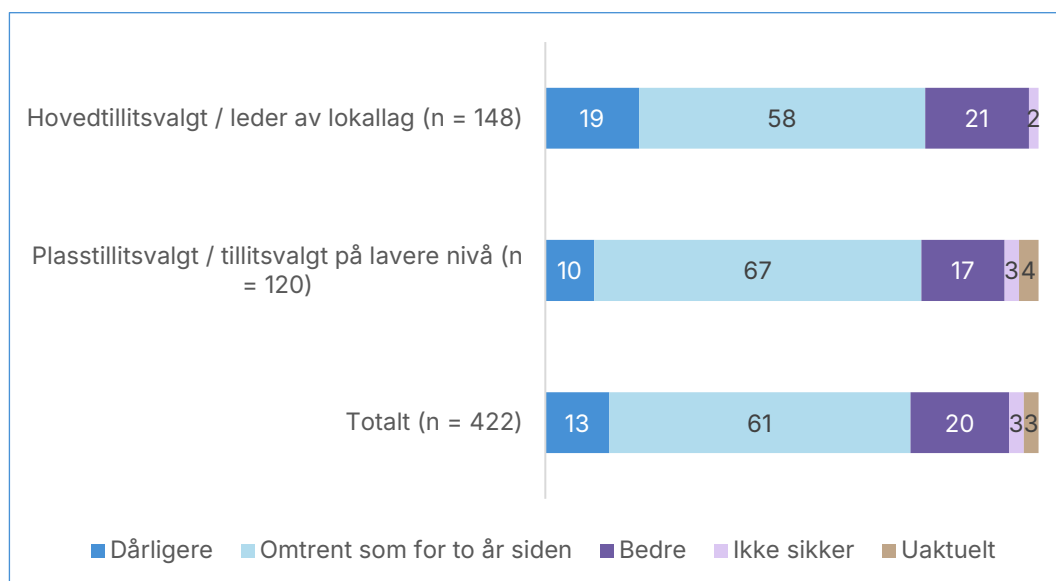
Det er lite forskjell i hvordan hovedtillitsvalgte eller leder av lokallag og plasstillitsvalgte / tillitsvalgte på lavere nivåer vurderer samarbeidet med arbeidsgiver/ledelse. Majoriteten vurderer samarbeidet som svært eller nokså godt, mens andelene som svarte ganske eller svært dårlig er beskjedne. En multivariat analyse viser at følgende variabler påvirker svaret:²⁶

- De som deltar i både formelle og uformelle fora vurderer partssamarbeidet som bedre enn andre.
- De som har vært gjennom omorganiseringsprosesser de siste to årene vurderer partssamarbeidet som dårligere enn andre.
- Tillitsvalgte i det statlige tariffområdet vurderer partssamarbeidet som bedre enn andre.

Fartstid som tillitsvalgt har imidlertid ingen innvirkning på svaret. Vi har også bedt de tillitsvalgte om å vurdere om samarbeidsklimaet mellom dem selv som tillitsvalgt og ledelsen er endret sett i forhold til hvordan det var to år tilbake i tid (figur 6.2). Som omtalt tidligere (se kapittel 1), er mange av Forskerforbundets tillitsvalgte ganske nye i sine verv. De som har besvart dette spørsmålet var de som på undersøkelsestidspunktet hadde vært tillitsvalgt i to år eller mer.

²⁶ Se vedleggstabell 6.1 for analyser.

Figur 6.2 Sett to år tilbake i tid, er samarbeidsklimaet mellom deg og arbeidsgiver/leder på ditt nivå endret? Prosent



Det er flest som har svart at forholdet er uendret, men noen flere hovedtillitsvalgte eller ledere av lokallag svarte at det har blitt dårligere enn hva plasstillitsvalgte / tillitsvalgte på lavere nivåer svarte. Det skiller 9 prosentpoeng mellom gruppene. Samtidig er det i førstnevnte gruppe omtrent like mange som har svart at det har blitt bedre som verre. Blant plasstillitsvalgte og tillitsvalgte på lavere nivåer er det noen flere som har svart at forholdet har blitt bedre enn dårligere. Vi finner ingen sammenheng mellom for eksempel tariffområdet og vurderingen knyttet til endret samarbeidsklima.²⁷

Hvordan man vurderer samarbeidsklimaet vil, som vi har vært inne på, være farget av mange forhold. Men, ledelsens vilje til å ta hensyn til innspill fra tillitsvalgte er trolig en faktor som kan ha betydning.

6.2 Innflytelse²⁸

Det varierer hvilke temaer som løftes inn i partssamarbeidet. Ulike partssammensatt fora har også ulike agendaer.

Hvilke typer beslutninger som arbeidstakere deltar i, har betydning for mulighetene til å påvirke. Ulike beslutninger kan klassifiseres i et hierarki (Knudsen, 1995; Busck et al., 2010; De Spiegelaere et al., 2019). I denne undersøkelsen deler vi beslutningstyper inn i tre. Disse er ordnet i stigende orden, etter betydning for både arbeidsgivere og arbeidstakere. Sett nedenfra er det disse:

- **Operasjonelle beslutninger:** handler om hvordan arbeidet skal utføres (for eksempel arbeidsmiljøbetingelser, organisering av arbeidet og oppgavefordeling).
- **Taktiske beslutninger:** omfatter hvordan mål skal nås, inkludert arbeidsorganisering, arbeidstid og personalledelse.

²⁷ Multivariate analyser gir ingen forklaringskraft her.

²⁸ Deler av dette avsnittet er tidligere publisert i Forskerforbundets tillitsvalgtbarometer, Faktaflak desember 2025.

- **Strategiske beslutninger:** gjelder overordnede valg om virksomhetens mål og struktur, som investeringer, fusjoner, oppkjøp og nedleggelser.

Generelt har gjerne tillitsvalgte større innflytelse over arbeidsorganiseringen enn budsjett og økonomi (Knudsen, 1995; Busck et al., 2010; De Spiegelaere et al., 2019). Vi har spurt de tillitsvalgte om ledelsen på deres nivå tar hensyn til innspill i en rekke ulike saker. I figur 6.3 gjengir vi andelen som svarte i ganske stor og i stor grad.²⁹

Figur 6.3 Om ledelsen på den tillitsvalgtes nivå tar hensyn til innspill i ulike saker (n = 659)



Det temaet der tillitsvalgte svarte de har størst gjennomslag, er HMS og arbeidsmiljø, der 45 prosent svarte at ledelsen i stor eller ganske stor grad tar hensyn til innspill. Der nest følger likestilling og mangfold, organisering av arbeidet og rekruttering og ansettelser. Det tillitsvalgte oppga at det ledelsen tar minst hensyn til, er innspill knyttet til budsjett og økonomi, og permitteringer og nedbemanning.

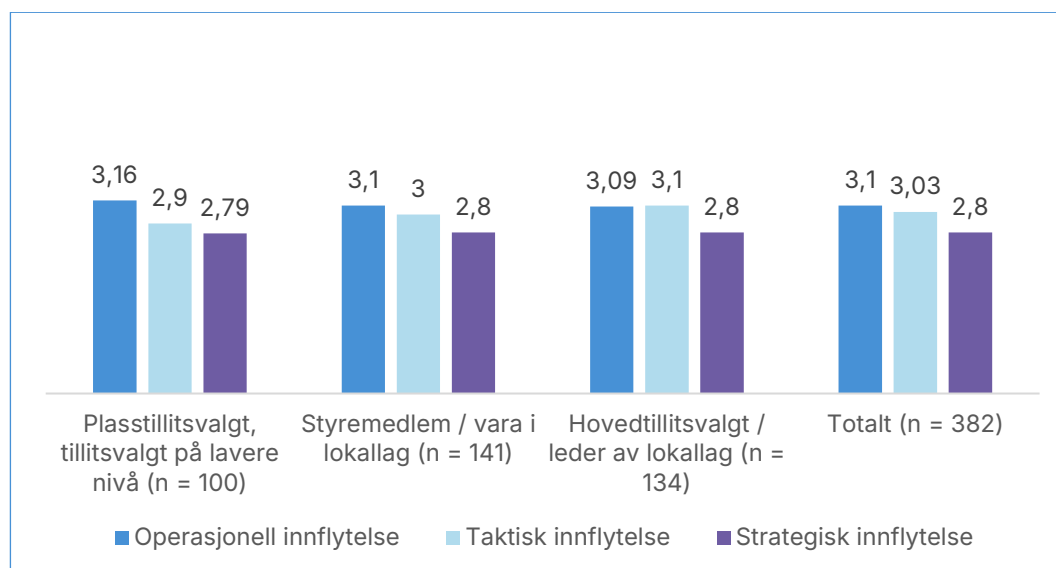
Sett i lys av den pågående diskusjonen om høyt sykefravær i kjølvannet av koronapandemien, er det verdt å merke seg at drøye to av ti tillitsvalgte svarte at ledelsen tar hensyn til innspill knyttet til sykefravær. Videre er det kun én av fire tillitsvalgte som mener at ledelsen tar hensyn til innspill knyttet til ny teknologi eller digitale løsninger. Som vi så i kapittel 6, svarte en god del tillitsvalgte (to av tre) at de nettopp har tatt i bruk ny teknologi, nye digitale løsninger og/eller KI. Innflytelsen ser likevel ut til å være begrenset.

I tråd med det omtalte beslutningshierarkiet, har vi konstruert tre indekser basert på figur 6.3. *Operasjonelle beslutninger* inneholder: likestilling/mangfold, tilrettelegging for

²⁹ Foruten «ikke sikker», kunne de tillitsvalgte også velge «ikke aktuelt», eksempelvis hvis de ikke har innført ny teknologi eller nye digitale løsninger, eller ikke har gjennomført permitteringer eller nedbemanning.

ansatte med særskilte behov / seniorpolitikk, sykefravær, HMS og arbeidsmiljø, organisering av arbeidet, samt arbeidstid, lønn og andre godtgjørelser. *Taktiske beslutninger*: rekruttering og ansettelser, bruk av midlertidige ansettelser, permitteringer/nedbemanning og kompetanseutvikling. *Strategiske beslutninger*: innføring av nye digitale løsninger / ny teknologi (inkludert kontroll og overvåkning), budsjett/økonomi, effektivitets- og/eller produktivitetsarbeid, klima/miljø. I figur 6.4 ser vi de tre beslutningstypene og hvordan tillitsvalgte på ulike nivåer vurderer ledelsens vilje til å ta hensyn.

Figur 6.4 Ledelsens vilje til å ta hensyn til tillitsvalgtes innspill. 1 = i liten grad, 5 = i stor grad. Gjennomsnitt



Jevnt over vurderes ledelsens vilje til å ta hensyn for å være over middels (2,5). Den vurderes som størst når det gjelder operasjonelle beslutninger, men det er ikke veldig store forskjeller. Det er heller ikke store forskjeller som kan knyttes til tillitsvalgnivå. Vi får begrenset forklaringskraft når vi undersøker hva som synes å gjøre en forskjell med hensyn til ledelsens vilje til å ta hensyn, men vi finner at følgende har en effekt:³⁰

Tabell 6.1 Variabler med positiv effekt på operasjonell, taktisk og strategisk innflytelse. Lineær regresjon

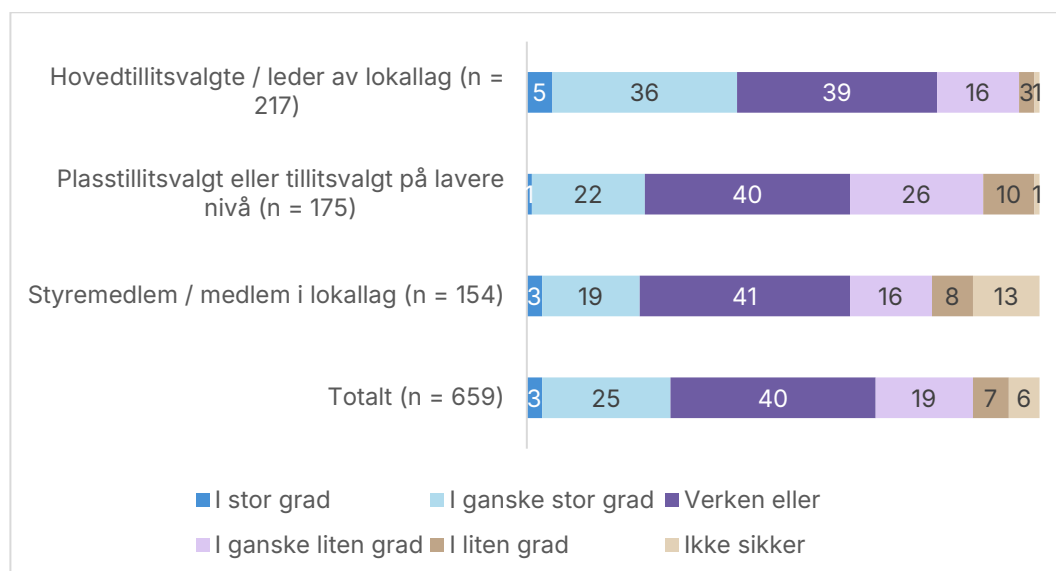
	Operasjonell innflytelse	Taktisk innflytelse	Strategisk innflytelse
Alder – 41 til 55 år	Positiv sammenheng	Positiv sammenheng	
Antall medlemmer: 26 - 75	Negativ sammenheng		
Plasstillitsvalgt / tillitsvalgt på lavere nivå		Negativ sammenheng	
Hovedtillitsvalgt / leder av lokallag			
Deltar formelt og uformelt	Positiv sammenheng	Positiv sammenheng	Positiv sammenheng
Har vært gjennom omorganisering	Negativ sammenheng	Negativ sammenheng	Negativ sammenheng
Statlig tariffområde			Positiv sammenheng

³⁰ Se vedleggstabell 6.2, 6.3 og 6.4 for analyser.

De i alderen 41 til 55 år er de tillitsvalgte som vurderer sin innflytelse som størst over operasjonelle og taktiske beslutninger, mens tillitsvalgte på arbeidsplasser med mellom 26 og 75 medlemmer vurderer sin innflytelse over operasjonelle innflytelser som lavere enn andre. Når det gjelder verv som tillitsvalgt, er det noe overaskende at dette kun har betydning når det gjelder taktiske innflytelser, og vi finner at plasstillitsvalgte og tillitsvalgte på lavere nivåer vurderer sin innflytelse over denne type beslutninger som lavere enn andre. Deltakelse i formelle og uformelle fora har imidlertid en gjennomgående positiv innvirkning, uavhengig av type beslutning. Dette samsvarer med funn i andre undersøkelser (Trygstad et al., 2015; 2021). Motsatt, finner vi at de som har vært gjennom omorganiseringsprosesser de siste to årene vurderer innflytelsen som gjennomgående lavere enn andre. Når det gjelder tariffområde, vurderer tillitsvalgte i det statlige tariffområdet sin innflytelse over strategi som noe større enn tillitsvalgte i øvrige områder.

Avslutningsvis i dette kapittelet ber vi tillitsvalgte ta stilling til et «alt-i-alt»-spørsmål. Det framgår av figur 6.5. Igjen ser vi hvordan tillitsvalgte på ulike nivåer vurderer innflytelsen.

Figur 6.5 Om tillitsvalgte alt i alt har innflytelse over beslutninger som er viktige for medlemmene. Prosent



Vi ser at vurderingen av egen innflytelse over beslutninger av viktighet for medlemmene varierer etter nivået til den tillitsvalgte. Rundt fire av ti hovedtillitsvalgte og ledere av lokallag svarte at de i stor grad eller ganske stor grad har innflytelse. Andelen som svarte det samme blant plasstillitsvalgte og tillitsvalgte på lavere nivåer samt styremedlem eller medlem i lokallag er drøye to av ti. Når det gjelder andelen som svarte i ganske liten eller liten grad, er denne andelen særlig stor blant plasstillitsvalgte og tillitsvalgte på lavere nivåer – 36 prosent. Det er også gjennomgående store andeler som har svart «verken eller» – rundt fire av ti. Dette kan reflektere at spørsmålet om «alt-i-alt»-innflytelse er vanskelig å besvare, fordi man vil kunne ha stor innflytelse i enkelte saker, og tilsvarende liten innflytelse i andre.

Nærmere analyser viser at følgende variabler påvirker vurderingen av innflytelse:³¹

³¹ R²=0,13. Se vedleggstabell 6.5 for analyse.

- Plasstillsvalgte vurderer sin innflytelse som mindre enn andre.
- De som deltar formelt og uformelt vurderer sin innflytelse som større enn andre.
- De som ikke har vært gjennom omorganisering vurderer sin innflytelse som større enn andre.
- Tillitsvalgte i det statlige tariffområdet vurderer sin innflytelse som større enn andre.

6.3 Oppsummering

I dette kapittelet har vi sett nærmere på tillitsvalgtes vurderinger av partssamarbeidet og sin egen innflytelse.

Flertallet av tillitsvalgte vurderer samarbeidet med ledelsen på sitt nivå som godt. Dette gjelder både hovedtillitsvalgte og plasstillsvalgte. Funnene viser at kvaliteten på samarbeidet påvirkes av flere forhold: Tillitsvalgte som deltar i både formelle og uformelle møter har en klart mer positiv vurdering av samarbeidet, mens de som nylig har vært gjennom omorganiseringer vurderer samarbeidet som dårligere. Tillitsvalgte i staten vurderer samarbeidet bedre enn tillitsvalgte i andre tariffområder.

Når tillitsvalgte blir bedt om å vurdere utviklingen i samarbeidsklimaet de siste to årene, svarte et stort flertall at forholdet er uendret. Likevel er hovedtillitsvalgte og leder av lokallag noe mer tilbøyelige enn plasstillsvalgte / tillitsvalgte på lavere nivåer til å mene at samarbeidsklimaet har blitt dårligere. Men også for denne gruppen er det omtrent like mange som oppfatter utviklingen som positiv.

Hvordan vurderer tillitsvalgte sin innflytelse?

Innflytelse varierer etter hvilken type beslutning det er snakk om. I tråd med tidligere forskning opplever tillitsvalgte størst innflytelse over operasjonelle beslutninger, som HMS og arbeidsmiljø, organisering av arbeidet og likestilling/mangfold. På disse områdene svarte mellom én tredjedel og halvparten at ledelsen tar hensyn til deres innspill i stor eller ganske stor grad. Taktiske beslutninger, som rekruttering, ansettelser og kompetanseutvikling, vurderes som noe mindre påvirkbare. Den laveste innflytelsen opplever tillitsvalgte å ha på strategiske beslutninger, som budsjett, økonomi, permitteringer, nedbemanning og innføring av ny teknologi.

Ulike variabler påvirker vurdert innflytelse, men to peker seg ut. Deltakelsens form har betydning. Tillitsvalgte som deltar i både formelle og uformelle fora med leder på sitt nivå, vurderer også sin innflytelse som større enn andre. Motsatt finner vi at de som har vært gjennom omorganiseringer de siste to årene, gjennomgående vurderer sin innflytelse som lavere enn andre.

På et overordnet spørsmål om hvorvidt tillitsvalgte «alt i alt» har innflytelse over beslutninger som er viktige for medlemmene, svarte rundt fire av ti hovedtillitsvalgte at de har ganske stor eller stor innflytelse. Blant plasstillsvalgte er andelen lavere, og over en tredjedel svarte at de har liten eller ganske liten innflytelse. Samtidig svarte rundt 40 prosent «verken eller», noe som tyder på en viss uklarhet om egen påvirkningskraft. Ellers finner vi at deltakelse i formelle og uformelle fora samt fravær av omorganisering nok en gang ser ut til å påvirke innflytelsen i positiv retning. Vi finner også at tillitsvalgte i staten vurderer sin innflytelse som større enn andre.

7 Om ledelse og tillit

Den nordiske modellens suksesshistorie forklares på ulike måter. En viktig dimensjon er imidlertid tillit (Dølvik et al., 2014). Dølvik og medforfattere (2014) skriver at tillit er et resultat av den nordiske modellen og en viktig forklaring på de sosiale resultater som er oppnådd. De trekker fram forhandlings- og partsinstitusjonene som en viktig tillitsskapende form for sosial kapital i de nordiske arbeidsmarkedene. Sosial kapital kan forstås som et samfunns evne til å utvikle tillitsfulle relasjoner mellom innbyggerne og dermed også styrke fellesskapets evne til å løse kollektive problemer og utfordringer (Putnam, 1993). Dette har bidratt til balanserte makt- og samarbeidsforhold, koordinert lønnsdannelse og en sammenpresset lønnsstruktur (Dølvik et al., 2014, s. 9). I dette siste kapitlet retter vi blikket mot tillitsvalgtes betraktninger knyttet til ledelse og tillit, samtidig som vi også leter etter sammenhenger i vårt materiale. To spørsmål står sentralt:

- Har den øverste ledelsen blitt mer samarbeidsvillig eller mer autoritær, sett fra de tillitsvalgtes side?
- Har Forskerforbundets tillitsvalgte tillit til ledelsen?

7.1 Mer samarbeidsorientert eller mer autoritær?

I det store og det hele: nært forhold til nærmeste leder (rom for uformelle møter), mens toppledelsen blir stadig fjernere, er lite til stede. De kjørte på med nettbaserte info-møter da de informerte om nedbemanningsprosessen vi har vært igjennom. Det var jo da de burde vært til stede og snakket med de ansatte ... (Tillitsvalgt)

Vi opplever en sterkere og sterkere tendens til ledelsesstyrte prosesser i partssamarbeidet. Drøftingsplikt etter statsansatteloven om hjemmelen for midlertidighet følges ikke av arbeidsgiver, for å nevne noe. De tillitsvalgte mottar ikke tilfredsstillende saksframlegg i forkant av IDF-møter og får heller ikke nok tid til å sette seg inn i sakene. Drøftingssaker er ikke reelle drøftinger lenger, mer en innhenting av synspunkter, for så at arbeidsgiver bruker styringsretten og bestemmer. (Tillitsvalgt)

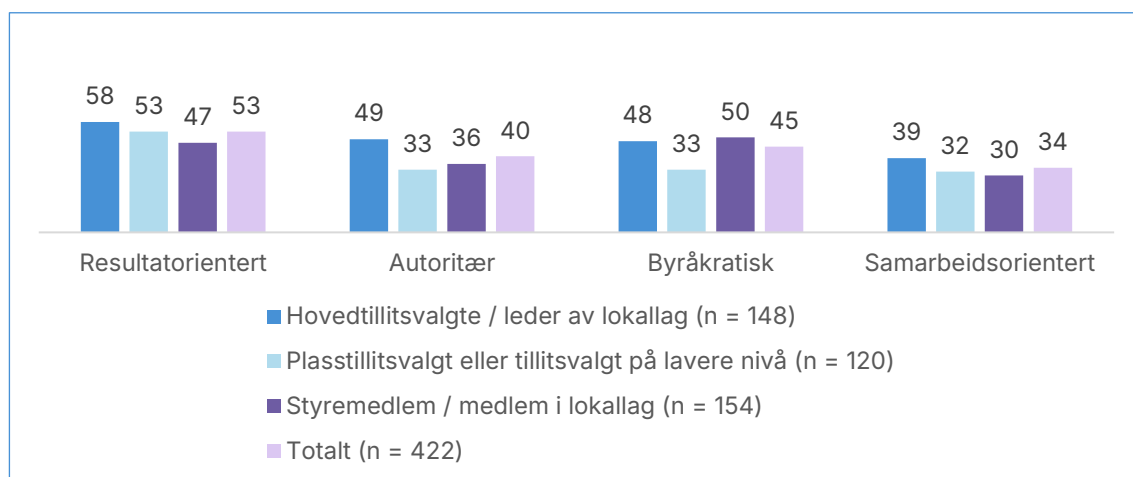
Slik beskriver to tillitsvalgte forholdet til ledelsen.³² Vi ser at ledernivå har betydning. Den ene tillitsvalgte omtaler forholdet til nærmeste leder som «nært», mens toppledelsen beskrives som fjern. Den andre tillitsvalgte beskriver også en utvikling i retning av mer toppstyrte prosesser. Hvordan ledelse utøves, og ikke minst hvordan arbeidsgiver og arbeidsgiverens representanter utøver sin styringsrett, er et tema som diskuteres innenfor arbeidslivsforskningen både nasjonalt og internasjonalt (Trygstad & Jensen, 2023; Wilkinson et al., 2014). I Norden har diskusjonen gjerne vært relatert til virkninger av at importerte ledelses- og organisasjonskonsepter forsøkes innført i norsk arbeidsliv. Det har vært argumentert for at denne type konsepter fører til en mer hierarkisk

³² Sitatene er hentet fra spørreundersøkelsen, der de tillitsvalgte kunne komme med kommentarer til undersøkelsen.

ledelsesutøvelse, som bryter med den nordiske samarbeidstradisjonen (se for eksempel Hvid & Falkum, 2019; Hagedorn-Rasmussen & Klethagen, 2019; Finnestrand, 2015).

Dahl og Hagen (2024) deler ledelse inn i åpenhet, formalisme og kontroll. Åpenhet kjennetegnes av en samarbeidsorientert ledelse som er åpen for kritikk og innspill fra de ansatte. Formalisme viser til byråkratisering og toppstyring, mens kontroll er en ledelse som betrakter kritikk som illojalt og som vektlegger kontroll av arbeidstakernes adferd og holdninger (Dahl & Hagen, 2024, s. 40). De finner en svak økning i gjennomsnittskårene for formalisme og kontroll og en liten nedgang for åpenhet fra 2022 til 2024, men forskerne åpner for at endringen kan skyldes teknikaliteter knyttet til utvalget, som gjør at man skal være noe varsomme med å sammenlikne funnene. Vi har benyttet en litt annen inndeling og har bedt Forskerforbundets tillitsvalgte om å vurdere hvorvidt den øverste ledelsen er endret i løpet av de siste to årene. Vi har spurt de tillitsvalgte om toppledelsen har blitt mer eller mindre resultatorientert, autoritær, byråkratisk eller samarbeidsorientert – eller om toppledelsen er som tidligere. Det er kun de som har vært tillitsvalgte i to år eller mer som har fått dette spørsmålet. I figur 7.1 gjengir vi andelen som svarte henholdsvis mye mer og noe mer, og vi skiller mellom ulike tillitsvalgtnivåer. Det som ikke er vist i figur 7.1, er at dersom vi ser på totalen av tillitsvalgte, har om lag fire av ti svart at toppledelsen ikke er endret i løpet av de siste to år.

Figur 7.1 Om toppledelsen har endret seg de siste to årene. Andel som svarte mye eller noe mer. Prosent



Store andeler har svart at toppledelsen har blitt mer resultatorientert, og mange har også svart at den har blitt mer autoritær og byråkratisk. Andelen som svarte noe eller mye mindre er henholdsvis på ti og fem prosent (ikke vist). Noen færre svarte at ledelsen har blitt mer samarbeidsorientert de siste to til tre årene, og to av ti svarte noe eller mye mindre (ikke vist).

Det er noen forskjeller mellom tillitsvalgtnivåene når det gjelder spørsmålet om toppledelsen har blitt mer autoritær. Flere hovedtillitsvalgte og ledere i lokallag svarte dette enn plasstillitsvalgte / tillitsvalgte på lavere nivåer. Ellers er det bare mindre forskjeller mellom de ulike grupper av tillitsvalgte.

Vi har også i tidligere undersøkelser bedt medlemmer i fagforbund om å besvare spørsmålene i figur 7.1. Svarene er i stor grad sammenfallende med hva vi fant i en undersøkelse blant medlemmene i forbundet Parat (Oppegaard et al., 2025, s. 21) og blant

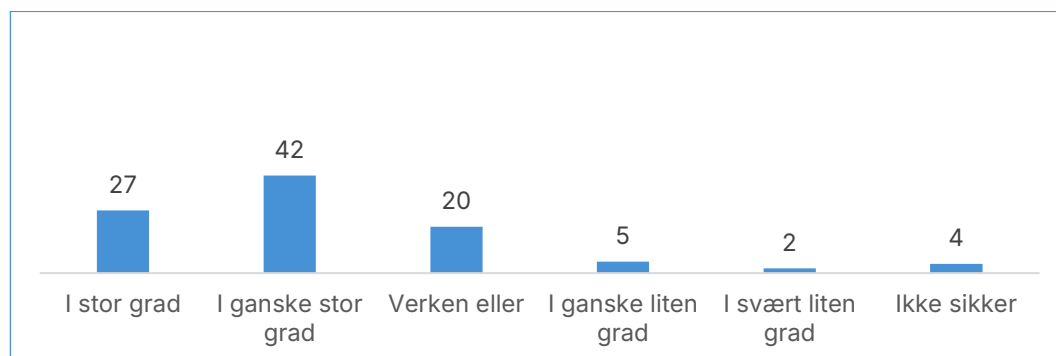
medlemmene i forbundet Ledelse (Andersen & Trygstad, 2024, s. 45), men med ett unntak. I de to nevnte undersøkelsene svarte medlemmene i større grad at toppledelsen har blitt mer resultatorientert (hhv. 65 og 66 prosent). Man skal være noe varsomme med å tolke spørsmål der man ber respondentene vurdere endringer over tid, men det er like fullt interessant at blant Forskerforbundets tillitsvalgte, så vel som i de to øvrige omtalte undersøkelsene, er det færre som har svart at toppledelsen har blitt mer samarbeidsorientert, enn dem som svarte at toppledelsen har blitt mer autoritær eller byråkratisk.

7.2 Respekt og tillit

Overskriften viser til to veldig beslektede begreper – respekt og tillit – som det er vanskelig å separere. Vi starter med respekt. I en undersøkelse fra 2019 viser sentrale parter i partssamarbeidet til at tillit, men også gjensidig respekt, er noe som kjennetegner både trepartssamarbeidet og topartssamarbeidet på virksomhetsnivå (Alsos et al., 2019, s. 14).

På virksomhetsnivå viser dette til en respekt for at arbeidsgivernes representanter og de ansattes representanter går inn og ut av formaliserte roller, der det følger både rettigheter og plikter. Vi har spurt Forskerforbundets tillitsvalgte om de alt i alt blir behandlet med respekt av arbeidsgiver og ledelsen. Det er ingen nevneverdig forskjell i hvordan tillitsvalgte på ulike nivåer vurderer dette spørsmålet, så vi presenterer utvalget samlet.

Figur 7.2 Om tillitsvalgte blir behandlet med respekt av arbeidsgiver og ledelsen for øvrig (n = 659). Prosent



Nær sju av ti tillitsvalgte svarte at de i stor eller ganske stor grad blir behandlet med respekt av arbeidsgiver og ledelsen for øvrig. Rundt en av ti svarte at de i ganske liten grad, i svært liten grad eller at de er usikre på om de blir det. To av ti svarte verken eller.

Svarene er ikke veldig forskjellige fra hva vi fant i den tidligere omtalte undersøkelsen fra 2021 blant tillitsvalgte i norsk arbeidsliv (Trygstad et al., 2021). Da svarte 64 prosent av de tillitsvalgte at de ble møtt med svært stor eller ganske stor respekt fra sin arbeidsgiver. Andelen som var uenig, var på 11 prosent. Analyser viste at respondentene i offentlig sektor i noe større grad svarte at ledelsen behandlet tillitsvalgte med respekt, sammenliknet med tillitsvalgte i privat sektor (Trygstad et al., 2021, s. 103).

I undersøkelsen blant tillitsvalgte i Forskerforbundet finner vi at følgende variabler innvirker på svarene:

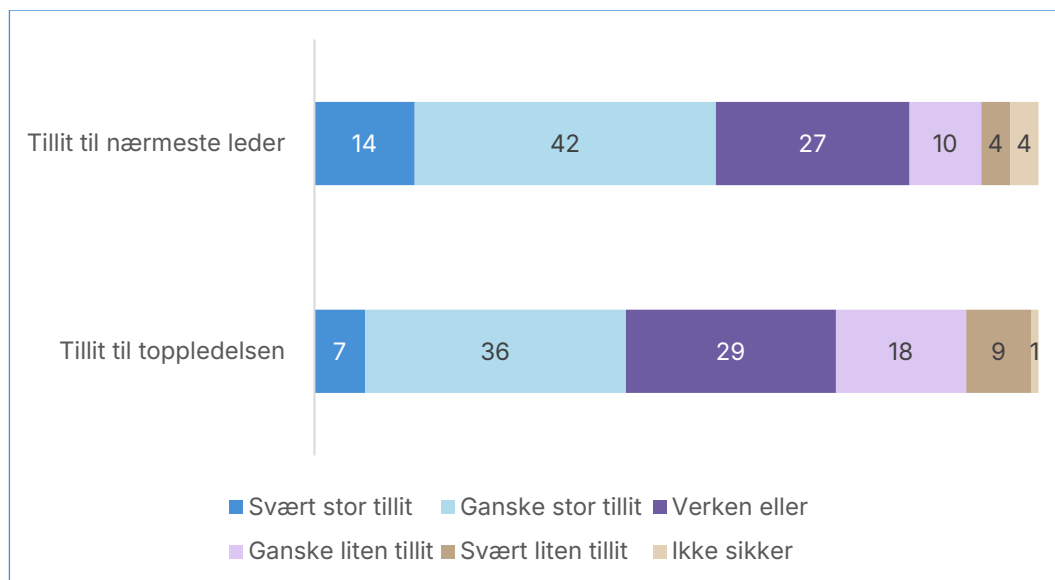
- Alder: Tillitsvalgte mellom 41 til 55 år vurderer respekten som større enn andre.

- Deltakelsens form: De som deltar formelt og uformelt vurderer respekten som større enn andre.
- De som har vært gjennom omorganiseringer vurderer respekten som lavere enn andre.
- Tillitsvalgte innenfor det statlige tariffområdet vurderer innflytelsen som større enn andre.

Hva så med tillit? Dannelse av tillit bygger på forventninger til en gitt type handling eller væremåte, for eksempel at man blir møtt med respekt (Marques & Dhiman, 2017; Coleman, 1990). Når vi har tillit til andre mennesker eller institusjoner, bygger dette på tidligere erfaring, men innebærer også en viss grad av kalkulasjon (Trygstad et al., 2021). Det kan for eksempel dreie seg om en forventning om at toppledelsen vil involvere tillitsvalgte i en omorganiseringsprosess. Hernes (2006) vektlegger forutsigbare og stabile relasjoner på virksomhetsnivå som særlig viktig for utviklingen og opprettholdelse av tillit (s. 28). Av dette følger at tillit kan være sårbar overfor endringer og ustabilitet. Utskiftninger av ledere eller tillitsvalgte kan for eksempel påvirke den opplevde tilliten i et partssamarbeid.

I forrige avsnitt undersøkte vi tillitsvalgtes vurderinger av ledelsen. Gitt definisjonen av tillit, er det liten grunn til å anta at en autoritær ledelse bidrar til utvikling og bevaring av tillit. Det skal vi komme tilbake til, men først undersøker vi om tillitsvalgte har tillit til toppledelsen og sin nærmeste leder. Det er kun små forskjeller i hvordan tillitsvalgte på ulike nivåer vurderer tillitsspørsmålene. Vi presenterer derfor utvalget samlet.

Figur 7.3 Har tillitsvalgte tillit til toppledelsen og nærmeste leder (n = 659)? Prosent



Uavhengig av tillitsvalgtnivå, er det flere som har svart at de har svært stor og ganske stor tillit, enn de som har svart at de har ganske liten eller svært liten tillit. Videre er tilliten til nærmeste leder større enn tilliten til toppledelsen. 56 prosent svarte at de har svært stor eller ganske stor tillit til nærmeste leder, mens 43 prosent har svært stor eller ganske stor tillit til toppledelsen. Det er imidlertid ganske store andeler som har svart verken eller, og 27 prosent vurderer tilliten til toppledelsen som ganske eller svært liten.

Nærmere analyser viser at følgende variabler virker inn på svarene:

- Tillitsvalgte i alderen 41 til 55 år har større tillit til leder på sitt nivå enn andre.
- Tillitsvalgte som deltar både formelt og uformelt har større tillit til både nærmeste leder og toppledelsen enn andre.
- Tillitsvalgte som har vært gjennom omorganisering vurderer tilliten til nærmeste leder og toppledelsen som lavere mindre enn andre.
- Tillitsvalgte i statlig tariffområde har større grad av tillit til den øverste ledelsen enn andre.

Vi har stilt tilsvarende spørsmål om tillit i en undersøkelse blant tillitsvalgte i Handel og Kontor, NNN og Fellesforbundet, og vi finner nesten identiske vurderinger. Der svarte 44 prosent at tilliten til toppledelsen er svært eller ganske stor, mens 52 prosent av de tillitsvalgte svarte at tilliten til nærmeste leder er svært eller ganske stor (Huseby & Trygstad, 2026).³³

Henger alt sammen med alt?³⁴

Avslutningsvis i dette kapittelet skal vi se på noen sentrale sammenhenger i vårt materiale knyttet til deltakelse, partssamarbeid, innflytelse, betraktninger om ledelse og tillit. Vi har tidligere funnet en sterk sammenheng mellom tillitsvalgtes vurdering av egen innflytelse og tillit (Andersen & Trygstad, 2025; Trygstad et al., 2021). En korrelasjonsanalyse mellom deltakelsens form, innflytelse, tillit, betraktninger om ledelsen og respekt viser følgende sammenhenger:

- Tillitsvalgte som deltar i både formelle og uformelle fora vurderer sin innflytelse som høyere og de har større grad av tillit til nærmeste leder og toppledelsen enn øvrige tillitsvalgte.
- Tillitsvalgte som *ikke* deltar både formelt og uformelt svarte at toppledelsen har blitt mer autoritær, mindre samarbeidsorientert og de svarte at de i mindre grad blir behandlet med respekt.
- Tillitsvalgte som svarte at toppledelsen har blitt mer autoritær, vil med større sannsynlighet svare at innflytelsen er lav.
- Tillitsvalgte som svarte at toppledelsen har blitt mer samarbeidsorientert, vil i større grad også vurdere sin innflytelse som større.
- Jo mer innflytelse den tillitsvalgte opplever å ha, jo større er tilliten til nærmeste leder og toppledelsen.
- Tillitsvalgte som opplever å bli behandlet med respekt av arbeidsgiver og ledelsen deltar i større grad i både formelle og uformelle fora, de vurderer sin innflytelse som større, og de vurderer tilliten som bedre enn andre.

Sammenhengen mellom innflytelse og tillit er interessant, sett i lys av at tillit er å regne som en viktig bestanddel i den norske arbeidslivsmodellen. Sammenhengene indikerer at en svekkelse av tillitsvalgtes innflytelse og endringer knyttet til ledelse vil kunne få betydning for tilliten mellom partene – og motsatt.

³³ Rapporten er under produksjon, derfor mangler sidehenvisning.

³⁴ Korrelasjoner sier ingen ting om årsakssammenhenger. Se vedlegg 1 for matrise.

7.3 Oppsummering

I dette kapittelet har vi undersøkt hvordan Forskerforbundets tillitsvalgte opplever ledelsen i sine virksomheter, og hvordan de vurderer respekten de blir møtt med og tillit på ulike nivåer.

En endret toppledelse?

Da vi spurte Forskerforbundets tillitsvalgte om toppledelsen har endret seg de siste to årene, svarte flere at toppledelsen har blitt mer resultatorientert, autoritær og byråkratisk enn mer samarbeidsvillig. Hovedtillitsvalgte og ledere av lokallag svarte i noe større grad enn plasstillitsvalgte / tillitsvalgte på lavere nivåer at toppledelsen har blitt mer autoritær.

Respekt og tillit

Majoriteten av de tillitsvalgte – rundt sju av ti – svarte at de blir møtt med respekt av arbeidsgiver og ledelsen for øvrig. Respekt er en viktig forutsetning for tillit. Tillit beskrives som både et resultat av og en forutsetning for den nordiske arbeidslivsmodellen. 56 prosent av de tillitsvalgte svarte at de har svært stor eller ganske stor tillit til den nærmeste lederen, og 43 prosent har svært eller ganske stor tillit til toppledelsen. Samtidig har ganske mange svart «verken eller». Dette mønsteret samsvarer med funn i andre undersøkelser.

Sammenhenger mellom deltakelse, innflytelse, tillit, ledelse og respekt

Avslutningsvis så vi etter sammenhenger i materialet. Tillitsvalgte som deltar både formelt og uformelt opplever større innflytelse og har høyere tillit til både nærmeste leder og toppledelsen. Det er imidlertid sterkere sammenhenger mellom vurderinger av toppledelsen, innflytelse, tillit og respekt. Tillitsvalgte som svarte at toppledelsen har blitt mer autoritær, vurderer både innflytelsen og tilliten til ledelsen som lavere. Autoritær ledelse har sterk negativ sammenheng med tillit på alle nivåer. Vi finner også en sterk positiv sammenheng mellom opplevd innflytelse og tillit: Jo mer innflytelse tillitsvalgte mener de har, desto større tillit rapporteres det om – og motsatt.

8 Avslutning

Forskerforbundets tillitsvalgtbarometer 2025 tar temperaturen på hverdagen til de tillitsvalgte. Våre funn viser et engasjert tillitsvalgtkorps som i stor grad trives i vervet, opplever meningsfulle oppgaver, og som samarbeider med andre tillitsvalgte – både i eget og andre forbund. Samarbeidet med ledelsen vurderes som noe mer varierende, og det samme kan sies om kvaliteten på partssamarbeidet.

8.1 Tillitsvalgtrollen – stort engasjement, men tidspress

Et gjennomgående funn er at de fleste tillitsvalgte trives godt i vervet. To av tre svarte at de i stor eller ganske stor grad trives. Det er også et flertall som ser for seg å fortsette dersom de blir gjenvalgt. Dette er godt nytt for forbundet, fordi det er krevende å hele tiden skulle skolere nye tillitsvalgte. Samtidig er kun en liten andel av de tillitsvalgte frikjøpt, men det varierer hvor mye tid de bruker på vervet sitt. Like fullt svarte en av fem at de har for lite tid til å utføre oppgavene sine. Tidspresset framstår som størst blant hovedtillitsvalgte og ledere av lokallag, og de som representerer store medlemsgrupper.

Tidspresset må ses i lys av de mange oppgavene som tillitsvalgte forventes å håndtere: omstillingsprosesser, forhandlinger, arbeidstidsspørsmål, håndtering av konfliktsaker og saksforberedelser i partssammensatte fora, for å nevne noen. Samtidig er det en stor andel av de tillitsvalgte, to av tre, som har svart at de får hjelp god av Forskerforbundet når de trenger det. Vi finner også at trivsel i vervet og tilbøyeligheten til å ta gjenvalg korrelerer.

8.2 Opplæring og kompetanse: et solid tilbud – og økende behov

Forskerforbundet har et bredt kurstilbud til sine tillitsvalgte. Over tre av fire har deltatt på kurs, og det er et mindretall som har svart at arbeidsgiver begrenser deres muligheter til å delta i tillitsvalgtskolering. Når det gjelder behovet for skolering, er grunnopplæringen i lov- og avtaleverk, forhandlinger og forhandlingsteknikk særlig etterspurt. Ønsket om ytterligere kompetanse er nok en indikasjon på at Forskerforbundets tillitsvalgte er engasjerte i sine verv.

Tillitsvalgtes samlede vurdering av Forskerforbundets kurstilbud er også svært positiv. Mer enn åtte av ti vurderer tilbudet som bra eller svært bra, og knapt noen har svart at dette er dårlig. Dette tyder på at kurstilbudet oppfattes som både relevant og nyttig for tillitsvalgtrollen.

8.3 Deltakelse i partssammensatte fora

Den norske arbeidslivsmodellen på virksomhetsnivå er blant annet kjennetegnet av en kombinasjon av formelle og uformelle møtearenaer. Funnene viser at:

- Ni av ti hovedtillitsvalgte og ledere av lokallag deltar i formelle møter, mens den tilsvarende andelen blant plasstillitsvalgte og tillitsvalgte på lavere nivåer er på sju av ti.

Resultatene viser et begrenset deltakelsesgap, det vil si at tillitsvalgte ikke deltar i beslutninger som de i henhold til lov- og avtaleverket skal involveres i, men tilgangen til deltakelsesfora er mindre blant plasstillitsvalgte. Våre analyser viser videre at tillitsvalgte stort sett møter øverste leder eller stedfortreder i sentrale samarbeidsutvalg og i arbeidsmiljøutvalg (AMU), mens HR-sjef eller leder i større grad representerer ledelsen i «andre fora». På bakgrunn av disse analysene finner vi ikke belegg for å hevde at HR er i ferd med å overta arbeidsgivers representasjon i formelle partssammensatte fora. Samtidig viser analysene at rundt ti prosent av de tillitsvalgte svarte at HR-sjef eller leder er de som representerer ledelsen i sentralt samarbeidsutvalg og AMU.

Deltakelse er ikke det samme som innflytelse. Våre analyser bekrefter imidlertid en slik sammenheng. Vi har omtalt at hovedtillitsvalgte og ledere av lokallag deltar mer i formelle fora enn plasstillitsvalgte og tillitsvalgte på lavere nivåer. Hovedtillitsvalgte og leder av lokallag vurderer også sin innflytelse over beslutninger av betydning for medlemmene for å være større enn hva plasstillitsvalgte og tillitsvalgte på lavere nivåer gjør. Videre finner vi at deltakelse i både formelle og uformelle møtefora øker vurderingen av opplevd innflytelse. Dette funnet underbygger tidligere forskning.

8.4 Omorganiseringer, endringer og tidlig involvering

Nesten seks av ti tillitsvalgte har vært gjennom omorganiseringer de siste to årene. Av disse svarte en god del tillitsvalgte at de selv eller at andre fra forbundet deltok i omorganiseringsprosessen sine ulike faser. Det er flest som har svart at de har deltatt i informasjons- og planleggingsfasen, mens noen færre har deltatt i forberedelsesfasen. Det er i den forbindelse grunn til å minne om at hovedavtalene understreker behovet for «så tidlig som mulig»-involvering. Det er få som opplever stor innflytelse over utfallet av omorganiseringene.

Innføring av ny teknologi viser et lignende bilde: To av tre virksomheter har tatt i bruk nye digitale løsninger eller KI. Likevel svarte nær seks av ti tillitsvalgte at konsekvenser for arbeidsforhold ikke ble drøftet med dem. Videre svarte fem av ti at heller ikke en mulig overvåkning av ansatte som følge av nye digitale løsninger, ny teknologi og/eller KI ble drøftet. Dette er overraskende, gitt at denne type endringer potensielt påvirker både arbeidsorganisering, jobbinnhold, kompetansekrav og overvåkningsrisiko.

8.5 Partssamarbeid, ledelse og tillit

De fleste tillitsvalgte vurderer samarbeidet med ledelsen på sitt nivå som godt. Likevel viser funnene nyanser som representerer utfordringer:

- En ikke ubetydelig andel mener toppledelsen har blitt mer autoritær og byråkratisk i løpet av de siste to årene. Noen færre mener toppledelsen har blitt mer samarbeidsorientert.

Betraktninger knyttet til toppledelsen har sammenheng med tillit. Tillit er et sentralt element i den norske arbeidslivsmodellen. Vi finner at tilliten til nærmeste leder er høyere enn tilliten til toppledelsen (56 prosent vs. 43 prosent). Dette mønsteret er gjenkjennbart fra undersøkelser i andre fagforbund. Det er likevel en betydelig andel av Forskerforbundets tillitsvalgte som har svart «verken eller», og nesten tre av ti tillitsvalgte svarte at

de har ganske liten eller svært liten tillit til toppledelsen. Andelen som svarte at de har liten eller svært liten tillit til nærmeste leder er på 14 prosent.

Det er også verdt å merke seg at vi finner en klar sammenheng mellom vurderinger av toppledelsen som henholdsvis mer autoritær eller samarbeidsorientert og tillit. Tillitsvalgte som svarte at toppledelsen har blitt mer samarbeidsorientert, har også større grad av tillit. Det sies gjerne at tillit er vanskelig å bygge opp og lett å rive ned. Forutsigbarhet er i denne sammenheng et viktig stikkord. Dersom tillitsvalgte opplever at toppledelsen endres i retning av å være mindre samarbeidsorientert, vil dette få konsekvenser for tilliten – som omtales som «gullet» i den norske arbeidslivsmodellen.

Referanser

- Alsos, K., Nergaard, K. & Trygstad, S. C. (2019). Getting and staying together: 100 years of social dialogue and tripartism in Norway International Labour Office – Geneva: ILO, 2019
- Alsos, K. & Trygstad, S. C. (2022). Do Participation Structures Affect Workers' Voice? *Economic and Industrial Democracy*, <https://doi.org/10.1177/0143831X221076178>.
- Andersen, R. K. & Trygstad, S. C. (2025). *Ledelsesbarometeret 2025*. Fafo-rapport 2025:35.
- Alsos, K. & Dølvik, J. E. (2021). The future of work in the Nordic countries: Opportunities and challenges for the Nordic working life models (TemaNord 2021: 520). Nordisk ministerråd.
- Coleman J. S. (1990). *Foundations of Social Theory*. Harvard University Press.
- Dahl, M. E. & Hagen, I. M. (2024). *Medbestemmelsesbarometeret 2024: Ledelse, demokrati og jobbtilfredshet*. AFI-RAPPORT 2024:14
- De Spiegelaere, S., Hoffmann, A., Jagodziński, R., Lafuente Hernández, S., Rasnača, Z. & Vitols, S. (2019). Democracy at work. <https://www.etui.org/sites/default/files/Chap%204%20Bench%202019.pdf>
- Dølvik, J. E., Fløtten, T., Hippe, J. M., & Jordfald, B. (2014). *Den nordiske modellen mot 2030. Et nytt kapittel?* Fafo-rapport 2014:46.
- Engelstad, F. (1999). Demokrati og makt – samfunn og bedrift. I Østerud et al., *Mot en ny maktutredning*. Ad Notam Gyldendal.
- Finnestrland, H. O. (2015). Fra partssamarbeid til individuelt samarbeid. I B. Bungum, U. Forseth & E. Kvande (Red.): *Den norske modellen. Internasjonalisering som utfordring og vitalisering*. Fagbokforlaget
- Fløtten, T. & Trygstad, S. C. (2020). *Post korona – en ny fase for den nordiske modellen?* Fafo-notat 2020:11.
- Høiseth-Gilje, K., Guldvik, M. K., Lønstad, C., Trygstad, S., Huseby, J. S., Fjose, S. (2023). Underveisevaluering av Arbeidstilsynet. Menon-publikasjon nr. 103 / 2023.
- Haipeter, T. (2019). Workers' participation: concepts and evidence. I S. Berger, L. Pries & M. Wannöfchel (Red.), *The Palgrave Handbook of Workers' Participation at Plant Level* (s. 147–164). Palgrave Macmillan.
- Hagedorn-Rasmussen, P. & Klethagen, P. (2019). International management concepts meeting Nordic working life. I H. S. Hvid & E. Falkum (Red.), *Work and Wellbeing in the Nordic Countries: Critical Perspectives on the World's Best Working Lives* (ss 92–114). Routledge.
- Hernes, G. (2006). *Den norske mikromodellen. Virksomhetsstyring, partssamarbeid og sosial kapital. Fafos rådsprogram 2006–2008*. Fafo-notat 2006:25
- Huseby, J. S. & Trygstad, S. C. (2026). *Styrke i krevende tider. Under produksjon*.
- Hvid, H. S. & Falkum, E. (Red.) (2019). *Work and Wellbeing in the Nordic Countries. Critical Perspectives on the World's Best Working Lives*. Routledge.
- Marques, J. & Dhiman, S. (2017). *Leadership Today Practices for Personal and Professional Performance*. Springer International Publishing AG.
- NOU 2021: 16. Myndighetenes håndtering av koronapandemien. Rapport fra Koronakommisjonen.
- Oppegaard, S. M. N., Trygstad, S. C. & Reegård, K. (2025). *Den fremtidige arbeidsdag*. Fafo-rapport 2025:22.
- Perspektivmeldingen 2024. Meld. St. 31, 2024.
- Pries, L. (2019). Workers' participation at Plant Level in a Comparative Perspective. I S. Berger, L. Pries & M. Wannöfchel (Red.). *The Palgrave handbook of Workers' Participation at work*.
- Putnam, R. D. (1993). *Making Democracy Work*. Princeton University Press.

- STAMI. (2023). *Arbeidsmiljøet i Norge og EU – en sammenlikning*. STAMI-rapport, årgang 24, nr. 3, Oslo: Statens arbeidsmiljøinstitutt.
- Skivenes, M. & Trygstad, S. C. (2010). Loyalty and whistleblowing in Norway: how roles comes into play. I D.B. Lewis (red.), *A global approach to public interest disclosure*. (pp. 95-115. Edward Elgar
- Trygstad, S. C. & Jensen, R. S. (2023). Demokrati på jobben. I T. Fløtten, H. C. Kavli & S. C. Trygstad (Red.) *Ulikhetens drivere og dilemmaer*. Universitetsforlaget. (s. 89–105).
<https://doi.org/10.18261/9788215065403-23-05>
- Trygstad, S. C., Alsos, K., Andersen, R. K., Bråten, M., Hagen, I. M. & Jensen, R. (2021). *Arbeidstakeres medbestemmelse og medvirkning*. Fafo-rapport 2021:10
- Trygstad, S. C. (2004). *Fra rettighet til nytte? Det kommunale bedriftsdemokratiet møter New Public Management*. Avhandling for Dr. Polit, NTNU, Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse, Trondheim.
- Trygstad, S. C., Andersen, R. K. & Ødegård, A. M. (2023). Trade Union Participation and Influence at Norwegian Workplaces During the Pandemic. I *Nordic working life studies*, vol. 13, s. 31–52.
- Wilkinson, A. Donaghey, T. D. & Freeman, R.B. (eds.) (2014). *Handbook of Research an Employee Voice*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing LTD, pp. 3-17, Alsos, K. & Trygstad. S. C. (2022). Do Participation Structures Affect Workers' Voice? *Economic and Industrial Democracy*, <https://doi.org/10.1177/0143831X221076178>.
- Ødegård, A. M & Andersen, R. K. (2019), *Tillitsvalgtåret 2019*. Fafo-notat 2019:27.

Vedlegg 1

Pearsons korrelasjonsanalyse er benyttet. Veldig sterk sammenheng er høyere enn 0,7, sterk er fra 0,4 til 0,6, mens middels er fra 0,19 til 0,25

Tabell 7.1 Sammenhengen mellom deltakelsens form, innflytelse, tillit, betraktninger om ledelsen og respekt³⁵

	De som deltar formelt og uformelt	Alt i alt innflytelse	Tillit til nærmeste leder	Tillit til toppledelsen	Autoritær	Samarbeidsorientert
Alt i alt innflytelse	Middels positiv					
Tillit til nærmeste leder	Middels positiv	Sterk positiv				
Tillit til toppledelsen	Middels positiv	Sterk positiv	Sterk positiv			
Autoritær	Svak negativ	Sterk negativ	Sterk negativ	Sterk negativ		
Samarbeidsorientert	Svak positiv	Middels positiv	Middels positiv	Sterk positiv	Sterk negativ	
Respekt	Middels positiv	Sterk positiv	Sterk positiv	Sterk positiv	Sterk negativ	Middels positiv

³⁵ Pearsons korrelasjonsanalyse er benyttet. Veldig sterk sammenheng er høyere enn 0,7, sterk er fra 0,4 til 0,6, mens middels er fra 0,19 til 0,25

Fafo

Institutt for arbeidslivs- og velferdsforskning

Borggata 2B, Oslo

Postboks 2947 Tøyen, 0608 Oslo

Sentralbord: 22 08 85 00

E-post: fafo@fafo.no

fafo.no

