

## Ledelsesbarometeret 2024 – Hva bruker Lederne tid på, og har de innflytelse på jobben?

Mange av Lederens medlemmer befinner seg i roller der de utøver nettopp ledelse. I dette faktaflaket ser vi nærmere på tidsbruk, innflytelse og autonomi, samt medlemmenes syn på ledelsen.

*Fafo har på oppdrag fra fagforeningen Lederne gjennomført Ledelsesbarometeret 2024. Barometeret er en spørreundersøkelse gjennomført blant Lederens medlemmer. Lederne organiserer ledere og fagspesialister, og de har medlemmer på tvers av bransjer og stillingsnivåer, både i privat og offentlig sektor. Undersøkelsen ble gjennomført i perioden 4. til 20. juni 2024. Av de totalt 14 768 yrkesaktive medlemmene, fikk vi svar fra 2081. Dette gir en svarprosent på 14.*

Alle arbeidstakere skal ha en meningsfull arbeidssituasjon. I arbeidsmiljølovens formålsparagraf (aml. § 1-1) står det at arbeidsgiver plikter å «sikre et arbeidsmiljø som gir grunnlag for en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon ...». For at formålet skal kunne oppfylles, må det være en balanse mellom krav som stilles og den enkeltes innflytelse og autonomi. Dette bringer oss over til Karasek og Theorells krav-kontroll-støtte-modell (1990). Den går i korthet ut på hvordan arbeidskrav og kontroll virker sammen og påvirker arbeidstakernes opplevelse av stress og læring. Arbeidskrav viser til ulike krav og belastninger som er fysiske, psykiske og sosiale, og som arbeidstakere møter i form av eksempelvis arbeidsmengde, arbeidstempo og krav til engasjement. Kontroll er definert som mulighetene til å kunne beslutte. Denne dimensjonen består av autonomi i utførelse av oppgaver og muligheter til å benytte relevante ferdigheter i arbeidet, herunder også muligheter for å utvikle ferdigheter, kreativitet og læring. Det omhandler individets muligheter til å kunne ta beslutninger som berører planlegging av egne arbeidsoppgaver og innflytelse i arbeidet.<sup>1</sup>

### Arbeidsoppgaver

Kravene Lederens medlemmer møter i sin arbeidshverdag vil blant annet være farget av hvilken rolle man har i virksomheten. I vår undersøkelse er 29 prosent del av toppledelsen og 31 prosent er mellomledere med personalansvar, mens de øvrige (40 prosent) er medlemmer uten personalansvar. I figur 1 ser vi hva medlemmene blant annet bruker tid på, uavhengig av lederrolle.

Figur 1 Hva ledere bruker mye eller ganske mye tid på (n = 2081)



Medlemmene bruker mest tid på å kontrollere at virksomheten eller avdelingen når fastsatte mål, og minst på å løse arbeidskonflikter blant ansatte. Dersom vi ser nærmere på tidsbruk og medlemmenes

rolle, er det ikke overaskende slik at de som er del av toppledelsen bruker mest tid på alle disse oppgavene, mens øvrige medlemmer bruker minst. Det er imidlertid mindre som skiller mellomledere med personalansvar fra de som er del av toppledelsen når det gjelder tidsbruk. Videre har bransje betydning. De innenfor handel, finans og kommunikasjon bruker mer tid på ulike kontrollformer. Det samme gjør medlemmer som arbeider i et konsern eller i en større virksomhet. Endelig rapporterer de som har tatt i bruk ny teknologi eller nye administrative systemer at de bruker mer tid på ulike rapporteringer enn andre.<sup>2</sup>

### Innflytelse

Hvorfor arbeidstakere skal være med å bestemme, kan begrunnes ut ifra to ulike normative begrunnelser: fordi det er effektivt (nyttomotivert) 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. Men den doble intensjonen kan også fremstilles på en annen måte; i kjernen av modellen ligger troen på at et demokratisk arbeidsliv er en forutsetning for et produktivt og innovativt arbeidsliv. I Norge og Norden har man i stor grad lyktes med å kombinere de to begrunnelsene. Dette er gjenfinnbart i de ulike hovedavtalene på tvers av sektorer (Trygstad et al., 2021).

Innflytelse kan oppnås gjennom kollektive ordninger for deltagelse og innflytelse på arbeidsplassen, der tillitsvalgte fremmer medlemmenes synspunkter og interesser, og det kan sikres individuelt. Ledernes medlemmer vil i større eller mindre grad befinne seg i posisjoner der de har autonomi og vil kunne oppnå innflytelse i kraft av sin stilling eller plassering i hierarkiet. Vi har spurt medlemmer som ikke er del av toppledelsen om hvor mye eller lite innflytelse de har over ulike beslutninger. I figur 2 ser vi andelen som svarer at de har svært mye eller ganske mye innflytelse, og det er arbeidsmiljøet som er det området der man opplever å ha størst påvirkning,

tett etterfulgt av valg av arbeidsmetoder.

Figur 2 Andel som svarer at de har svært mye eller ganske mye innflytelse på ulike sider ved arbeidet (n = 1838)



I den andre enden av skalaen er overordnede mål og strategier samt utvikling av virksomheten eller omstillinger, der kun én av fire svarer at de har svært mye eller ganske mye innflytelse. Vi har konstruert et samlet innflytelsesmål, der samtlige innflytelsesområder i figur 2 inngår, og har undersøkt hva som synes å øke eller redusere den opplevde innflytelsen.<sup>3</sup>

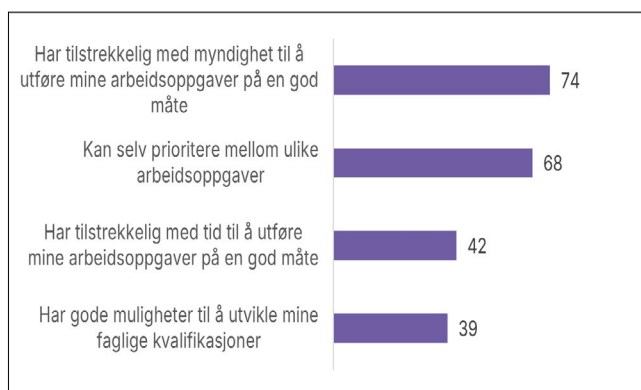
Mellomledere med personalansvar vurderer sin egen innflytelse som større enn det øvrige medlemmer gjør. I tillegg viser analysene at medlemmer som ikke har vært gjennom omorganiseringer de siste to årene, de som jobber i bygg og anlegg, og medlemmer i offentlig sektor vurderer sin innflytelse som større enn øvrige medlemmer.

I forrige avsnitt så vi på tidsbruk knyttet til rapportering. Det analysene ikke fortalte noe om, er hvorvidt rapportering kan knyttes til opplevd innflytelse. Dersom det er slik at tidsbruk knyttet til rapportering oppleves som belastende for medlemmene, skulle man anta at dette vil ha sammenheng med lav innflytelse. Vi finner ingen slik sammenheng. Derimot viser analyser at de som svarer at de bruker mye tid til rapportering, også vurderer sin innflytelse som stor. Sammenhengen gjelder også for medlemmer uten personalansvar. Dette kan indikere at flere av medlemmene i Lederne har en balanse mellom på den ene siden krav knyttet til rapportering og

kontroll i form av innflytelse på jobben.

En annen indikator på autonomi og innflytelse er knyttet til hvordan medlemmene vurderer påstander om arbeidsforholdet. Igjen har vi utelatt medlemmer som inngår i toppledelsen. Svarene er gjengitt i figur 3, og vi presenterer andelene som svarer i ganske stor og i svært stor grad.

**Figur 3** Andel av medlemmene som svarer at de i ganske stor og i svært stor grad ... (n = 1838)



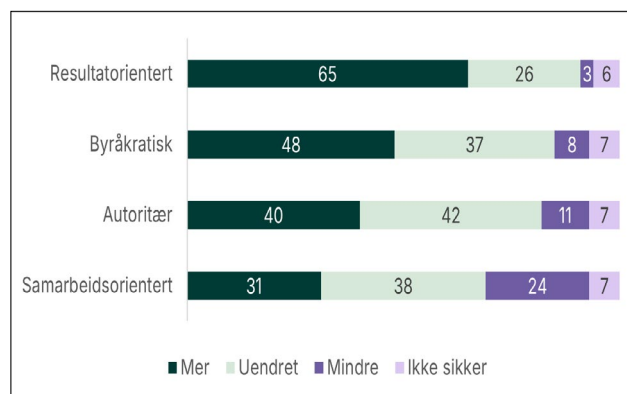
Nesten tre av fire medlemmer svarer at de har tilstrekkelig med myndighet til å utføre sine arbeidsoppgaver på en god måte, og det også en stor andel som svarer at de selv kan prioritere mellom ulike arbeidsoppgaver. Igjen viser dette at mange av medlemmene ser ut til å oppleve en ganske stor grad av autonomi. Andelene som svarer at de har tilstrekkelig med tid til å utføre arbeidsoppgavene på en god måte og har gode muligheter til å utvikle sine faglige kvalifikasjoner er lavere, rundt fire av ti. Vi har tidligere funnet at medlemmene ser ut til å erfare arbeidshverdagen mer intensiv, noe påstanden om tid i figur 3 ser ut til å underbygge.<sup>4</sup> I en tid med store endringer, er det også verd å merke seg at det er ganske mange (tre av ti – ikke vist) som altså er uenige i at de har gode muligheter til å utvikle seg faglig på jobben.

### Vurderinger av toppledelsen

Innenfor arbeidslivsforskningen har det de siste tiårene pågått en diskusjon knyttet til hvordan arbeidsgivers styringsrett utøves. Et sentralt tema i den forbindelse er hvorvidt norsk og nordisk arbeidsliv har blitt «amerikanisert», i form av at man har fått mer hierarki og mer lukkede beslutningspro-

sesser der ansatte og deres organisasjoner ikke involveres (Se Drange et al., 2020; Trygstad et al., 2021). Drange og medforfattere har konstruert fire idealtyper for styring langs aksene konkurranseorientert til samarbeidsorientert og fra kollektiv til individuell orientering: «standardisering og kontroll», «lojalitet og lydighet», «medvirkning» og «medbestemmelse». De argumenterer for at «standardisering og kontroll» blir stadig mer utbredt i norsk arbeidsliv, både i offentlige og privateide virksomheter (Drange et al., 2020, s. 15). Dette kobler forfatterne til introduksjonen av Corporate Governance og New Public Management og til ulike varianter av Lean production. Fremfor å bruke de ovenfornevnte idealtypene, har vi bedt Ledernes medlemmer, med unntak av de som er del av toppledelsen, om å vurdere hvorvidt den øverste ledelsen er endret i løpet av de siste to til tre årene.

**Figur 4** Medlemmenes vurderinger av den øverste ledelsen i virksomheten og endringer siste to til tre år (n = 1838)



En stor andel svarer at den øverste ledelsen har blitt mer resultatorientert. Dernest ser vi at det er langt flere medlemmer som svarer at den har blitt mer byråkratisk og autoritær, enn dem som svarer mindre. Det er imidlertid også tre av ti som svarer at den øverste ledelsen har blitt mer samarbeidsorientert, samtidig som 24 prosent svarer mindre. Denne type spørsmål skal tolkes med varsomhet, men fordelingen i figur 4 er like fullt interessant.

Medlemmer i privat sektor svarer i større grad at den øverste ledelsen har blitt mer autoritær, mens de i offentlig sektor er mer tilbøyelige til å svare at den øverste ledelsen har blitt mer samarbeidsorientert.

Lyst til å lese mer? Se <https://fafo.no/prosjekter/aktive-prosjekter/ledernes-medbestemmelsesbarometer>

## Fotnoter

<sup>1</sup>Karasek, R. A., & Teorell, T. (1990). Healthy Work: Stress, Productivity and Reconstruction of Working Life. New York: Basic Books. Dette avsnittet er hentet fra Trygstad et al. 2019. Karasek og Theorells modell er også sosial støtte en viktig dimensjon, som viser til støtte fra både arbeidskolleger og ledere, denne dimensjonen kommer vi tilbake til i Andersen, R. & Trygstad, S.C. (2024). Ledelsesbarometeret 2024.

<sup>2</sup>Se Andersen, R. & Trygstad, S.C. (2024). Ledelsesbarometeret for analyse.

<sup>3</sup>Cronbach's Alpha 0,9. Se Andersen, R. & Trygstad, S.C. (2024). Ledelsesbarometer for analyser.

<sup>4</sup>Se faktaflak om et arbeidsliv i endring: <https://fafo.no/prosjekter/aktive-prosjekter/ledernes-medbestemmelsesbarometer>

Mange av Ledernes medlemmer befinner seg i roller der de utøver nettopp ledelse. I dette faktaflaket ser vi nærmere på tidsbruk, innflytelse og autonomi, samt medlemmenes syn på ledelsen.

**Sissel C. Trygstad** er forskningssjef ved Fafo.