

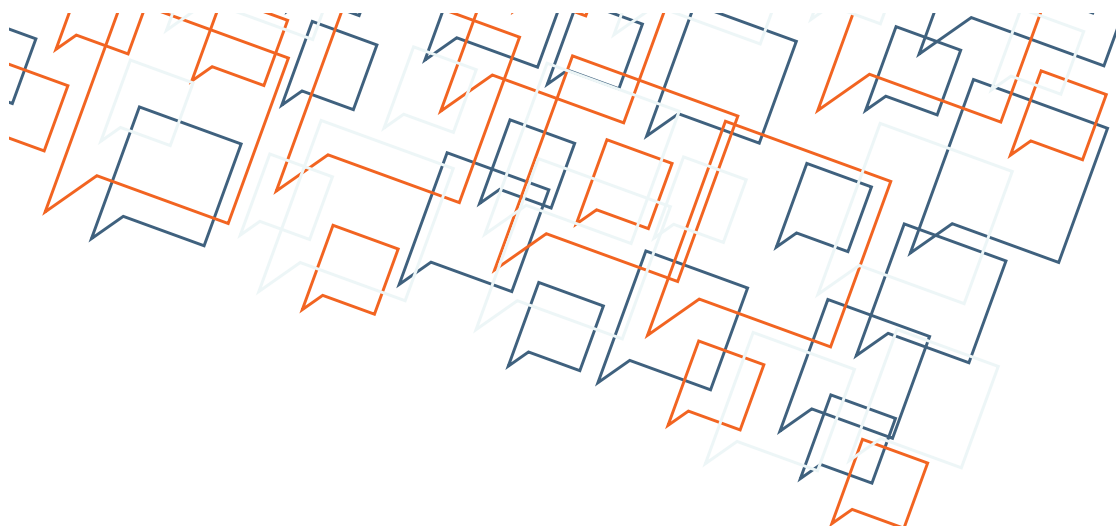


Fafo

parat

Den fremtidige arbeidsdag

Sigurd M.N. Oppegaard, Sissel C. Trygstad og Kaja Reegård



Den fremtidige arbeidsdag

Rapporten er skrevet i forbindelse med Parats flaggsak for 2024 og 2025: den fremtidige arbeidsdag. Formålet med rapporten er å danne et forskningsbasert kunnskapsgrunnlag for på best mulig måte å kunne forme et trygt og forutsigbart arbeidsliv. Rapporten omhandler fem temaer, som tidligere har vært flaggsaker hos Parat: den norske arbeidslivsmodellen og til-litsvalgtes rolle, den norske ledelsesmodellen, arbeidsglede, engasjement og autonomi i arbeidshverdagen, kompetanseutvikling samt teknologiens muligheter og begrensninger.

Innhold

Forord	3
1 Innledning	4
1.1 Utviklingstrekk som treffer hele arbeidslivet	4
1.2 Rapportens tema og problemstilling	5
1.3 Data og metode	6
2 Den norske arbeidslivsmodellen.....	8
2.1 Kanaler for deltakelse, innflytelse og samarbeid	8
2.2 Modellen settes på prøve	8
2.3 Tillitsvalgte på arbeidsplassen er bærebjelken	11
2.4 Tillit er grunnleggende.....	13
2.5 Gode forutsetninger for å håndtere utfordringene	15
2.6 Utsikter fremover	16
3 Den norske ledelsesmodellen.....	18
3.1 Ledelse på norsk.....	18
3.2 Demokratiske ordninger og vurderinger av ledelsen	19
3.3 Har toppledelsen endret seg?.....	20
3.4 Hva med nærmeste leder?	21
3.5 Hvor stor takhøyde?.....	22
3.6 «Alt henger sammen med alt», eller?	24
3.7 Utsikter	24
4 Kompetanse for den fremtidige arbeidsdagen	26
4.1 utfordringer for kompetansepolitikken.....	26
4.2 Kompetansepolitikken i et historisk perspektiv	28
4.3 Behov for kompetanseløft.....	29
4.4 Arbeidstakeres deltakelse i kompetanseutvikling er stabilt.....	31
4.5 Vedvarende sosiale forskjeller i kompetanseutvikling	32
4.6 Barrierer for kompetanseutvikling	33
4.7 Kompetanseutvikling blir viktig for fremtidens arbeidsdag og tillitsvalgtes rolle	35
5 Hvordan har vi det på jobben? Arbeidsglede, motivasjon, tilhørighet og tilfredshet	38
5.1 Hvordan har vi det på jobben?.....	38
5.2 Arbeidsglede blant Parats medlemmer	39
5.3 «Generasjon Z» klokke inn	43
5.4 «Stille slutting».....	45
5.5 Viktige tendenser i spørsmål knyttet til arbeidsglede og motivasjon	47
6 Teknologi og fremtidens arbeidsdag.....	49
6.1 Teknologi som omstillingsprosess.....	49
6.2 Ulike teknologier og kontekster gir ulike effekter	50
6.3 Hvordan ser teknologibildet ut i dagens arbeidsliv?	51
6.4 Tre tendenser.....	54

7 Fremtidens arbeidsdag formes i dag	61
7.1 Utfordringer og muligheter for Parat og fagbevegelsen.....	62
Referanser.....	63
Vedlegg.....	70

Forord

Arbeidslivet er i konstant utvikling, og vi ser allerede betydelige endringer sammenlignet med for bare noen år siden. Pandemien, digitaliseringen, den grønne omstillingen og økt global uro har alle satt sitt preg på hvordan vi jobber.

I Parat er vi opptatt av at våre medlemmer og tillitsvalgte skal være godt rustet til å møte utfordringene og mulighetene som ligger foran oss. Derfor er det viktig at vi tilrettelegger for et arbeidsliv som er både trygt, inkluderende og i stand til å tilpasse seg endringer på en ansvarlig måte. Denne rapporten gir et innblikk i framtidens arbeidsdag – og viser hvordan vi kan styrke et arbeidsliv i endring.

Heldigvis har vi et godt utgangspunkt i Norge. Vi har et arbeidsliv preget av tillit, samarbeid og stor grad av medbestemmelse. Men vi må ikke ta det for gitt. Skal vi lykkes videre, må vi satse på kompetanse, bruke teknologien ansvarlig – og bevare og utvikle den norske modellen. Her har tillitsvalgte en nøkkelrolle. Tillitsvalgte som er tett på hverdagen, vet hvor skoen trykker – og er ofte den første til å fange opp behov for endring. Derfor må tillitsvalgte få verktøyene og støtten som er nødvendig for å stå sterkt i møte med den framtidige arbeidsdag.

Jeg inviterer alle lesere til å fordype seg i rapporten, og håper at de funn og anbefalinger vi presenterer, vil bidra til videre diskusjon og handling for et arbeidsliv som er både fremtidsrettet og inkluderende.



Unn Kristin Olsen,
leder i Parat

Denne rapporten er skrevet av Fafo på oppdrag av Parat i forbindelse med deres flaggsak for 2024 og 2025: den framtidige arbeidsdag. Tre Fafo-forskere har bidratt: Sigurd M.N. Oppegaard har skrevet innledning samt kapittel 5, 6 og avslutningskapittelet. Sissel C. Trygstad har skrevet kapittel 2 og 3 mens Kaja Reegård har skrevet kapittel 4.

Tusen takk til oppdragsgiver ved Arve Sigmundstad i Parat for god dialog og anledningen til å jobbe med en svært interessante temaer. Takk til Fafo-forsker Anne Mette Ødegård for kvalitetssikring, og takk til Fafos informasjonsavdeling ved Sofie Steensnæs Engedal, som har klargjort rapporten for publisering.

Kaja Reegård

1 Innledning

Arbeidsdagen utgjør for de fleste en stor del av livet og står i grunnleggende kontrast til fritiden. Vi forestiller oss ofte den tradisjonelle arbeidsdagen som noe fast og tydelig avgrenset. Man står opp, drar på jobb og starter arbeidet. Etter å ha jobbet de timene arbeidsdagen er avtalt å vare, kan man dra hjem og begynne på fritiden.

Denne forestillingen er imidlertid basert på det som har vært normen i en begrenset historisk periode og innenfor bestemte yrker. Når vi betrakter arbeidsdagen i et bredere perspektiv, som inkluderer ulike yrkesgrupper, tidsperioder og geografiske områder, ser vi at arbeidsdagen er veldig variert.

Hvor lang en arbeidsdag egentlig skal være, har de siste 150 årene vært et av de viktigste stridsspørsmålene i arbeidslivet (Alsos & Bråten, 2023). I nyere tid kom spørsmålet om *hvor* vi skal jobbe for alvor på dagsordenen i forbindelser med koronapandemien da svært mange ble sendt på hjemmekontor. Det å ha hjemmekontor gjør at arbeidsplassen trenger inn i hjemmet – og ofte trenger arbeidstiden inn i fritiden også. Motsatt kan aktiviteter vi ellers forbinder med fritiden, som å sette på en klesvask, gå på butikken og bake brød, trenge inn i arbeidstiden (Ingelsrud et al., 2022). Samtidig er det mange yrker som ikke kan utføres hjemmefra, men som må gjøres til bestemte tider, fra bestemte steder.

Hvem vi jobber sammen med er også en viktig side ved arbeidsdagen. Jobben er en møteplass der vi treffer kollegaer, ledere, kunder og brukere. For mange betyr dette mye, både for vennskap og identitet. Arbeidsdagen har også en politisk betydning. Arbeidsplassen er en arena både for interessekonflikter, forhandlinger og for kollektivt engasjement, som fagforeningsarbeid. Arbeidsdagens økonomiske betydning viser til at høy arbeidsproduktivitet, altså hvor mye vi får igjen for hver arbeidstime, er den viktigste årsaken til velstandsøkning. For staten er høy sysselsetting viktig fordi skatteinntektene finansierer offentlige tjenester. Arbeid er også knyttet til noen velferdsytelser, som for eksempel arbeidsledighetsstrygd og sykepenger. Det å jobbe er dessuten knyttet til helse, miljø og sikkerhet. Selv om arbeid ofte gir bedre helse enn arbeidsledighet, kan det også være farlig. På verdensbasis er det millioner som skades eller dør hvert år av jobbrelaterte årsaker.

1.1 Utviklingstrekk som treffer hele arbeidslivet

For mange ser arbeidsdagen annerledes ut enn den gjorde for få år siden. Flere store utviklingstrekk bidrar til å skape muligheter og usikkerhet om hvordan fremtidens arbeidsdag og arbeidsliv vil se ut: teknologisk utvikling, klimaendringer og grønn omstilling, en aldrende befolkning, økt migrasjon og global uro skaper stadig behov for omstilling av samfunns- og arbeidsliv (Dølvik & Steen, 2019).¹ Vi lever lenger, samtidig som fødselskullene synker. Det vil gi økt behov for helse- og omsorgstjenester *samtidig* som

¹ Fafo gjennomfører et prosjekt, finansiert av Nordisk ministerråd om hvordan pågående endringer i produksjon og arbeidsmarkeder – blant annet knyttet til digitalisering, demografiske endringer og nye former for sysselsetting – vil påvirke arbeidets fremtid i de nordiske landene (Prosjektittel: The Future of Work).

vi blir færre arbeidstakere per pensjonist, som skal finansiere og utføre tjenestene. Det grønne skiftet krever omlegging av produksjon og konsum, og kan skape usikkerhet om jobber, kompetansebehov og offentlige inntekter. Samtidig er det deler av arbeidslivet som opplever knapphet på arbeidskraft og kompetanse. En stor andel står på utsiden av arbeidslivet, som både kan og vil jobbe. Ny teknologi og digitalisering åpner for nye muligheter, men stiller også krav til tydelige rettslige rammer, ansvarlig teknologibruk og vern mot digitale trusler som desinformasjon, cyberangrep og personvernbrudd. I tillegg vil økende internasjonal uro gi større forsvarsutgifter og globale endringer i handel og politikk kan føre til svingninger i arbeidsmarkedet (Nav, 2025; Ødegård et al., 2020).

Tempoet i omstillingene, de politiske virkemidlene for å fremme endringene som må til samt ansvarsfordeling mellom arbeidsliv og myndigheter, blir viktig for hvordan den fremtidige arbeidsdagen vil se ut. Selv om utfordringene er store, har Norge gode forutsetninger for omstilling. Høy sysselsetting, partssamarbeid og relativt lave lønnsforskjeller er tre kjennetegn ved det norske arbeidsmarkedet. Topartssamarbeid på virksomhetsnivå er et viktig kjennetegn ved vår arbeidslivsmodell, og tillitsvalgte på arbeidsplassen er en bærebjelke i denne modellen. Det er de tillitsvalgte som skal ivareta medlemmenes interesser, og de skal samarbeide, drøfte og forhandle med ledelsen (Trygstad et al., 2015; Alsos & Trygstad, 2022).

1.2 Rapportens tema og problemstilling

I denne rapporten tar vi for oss temaer som er sentrale for å forstå dagens og morgendagens arbeidsliv. Hva er fremtidsutsiktene for **den norske arbeidslivsmodellen og de tillitsvalgtes rolle?** Vi ser blant annet på hvordan et organisert arbeidsliv, partssamarbeid og kompetente tillitsvalgte kan gi Norge et fortrinn, også i årene fremover. Kjennetegn ved **den norske ledelsesmodellen** og hva den kan bety i formingen av den fremtidige arbeidsdagen beskrives. Det tredje temaet handler om **læring og kompetanseutvikling** i arbeidslivet, og hvordan dette er viktige suksesskriterier for den fremtidige arbeidsdagen. Hva som skaper **arbeidsglede, motivasjon, jobbtilhørighet og jobbtilfredshet** i norske arbeidsliv i dag og i fremtiden er det fjerde temaet. Til sist er de **teknologiske utviklingstrekkene satt** under lupen. Vi spør:

Hvordan kan den norske arbeidslivsmodellen, kompetanse og læring, arbeidsglede og teknologi gi oss fortrinn når den fremtidige arbeidsdagen skal formes og utvikles?

Det er umulig å vite med sikkerhet hva som vil endre seg og hvilke konsekvenser det får. Endringsprosesser formes av veivalg og rammer.

Om Parat og flaggsaken 2024–2025

Rapporten er skrevet på oppdrag av Parat, som er en partipolitisk uavhengig arbeidstakerorganisasjon tilsluttet Yrkesorganisasjonenes Sentralforbund (YS). Parat har 44 000 medlemmer, og organiserer ansatte i de fleste yrker og bransjer, både i offentlig og privat sektor. Parat har åtte selvstendige underorganisasjoner, i tillegg til en rekke ulike medlemsgrupper², og de forvalter et stort antall tariffavtaler. Parat organiserer dermed bredt, samtidig er de relativt store innenfor særlige spissede områder som innen luftfart,

² Se Parats nettsider.

politi, forsvar, universitets- og høyskolesektoren, sentralforvaltningen inkludert Nav samt innenfor tannhelse, blant apoteketeknikere og vektere.

Parat har tradisjon for å løfte frem særlige sentrale arbeidslivstemaer som de ønsker å rette oppmerksomheten mot. Målet er at disse flaggsakene understøtter arbeidet med å påvirke myndigheter og arbeidsgivere for å gi arbeidstakere en enda bedre (fremtidig) arbeidsdag, og sette tillitsvalgte i stand til å møte morgendagens utfordringer til det beste for Parats medlemmer. Flaggsaken for 2024/2025, den fremtidige arbeidsdag, inkluderer tidligere flaggsaker: den norske arbeidslivsmodellen, den norske ledelsesmodellen, kompetanseutvikling i arbeidslivet, arbeidsglede og motivasjon samt teknologi/kunstig intelligens.

Eksempler på Parat som agendasetter:

- Parat har satt dagsorden i **luftfarten** ved å utfordre selskaper som Ryanair og Norwegian på reelt arbeidsgiveransvar, noe som har bidratt til ny rettspraksis og styrket den norske modellen.
- I **politiet** tok Parat initiativ til et bredere kunnskapsgrunnlag om bevæpning. Dette kunnskapsgrunnlaget var en av flere faktorer som bidro til at Stortinget våren 2025 besluttet at politiet nå skal være fast bevæpnet.
- Parat har bidratt til faglig og langsiktig styring og planlegging for **justissektoren**. Med målrettet arbeid har Parat påvirket det politiske flertallet så de fikk gjennomslag for en langtidsplan for politiet, etter modell fra forsvarssektoren.
- Parat har over et tiår jobbet systematisk for å få myndigheter, Nav og rettsvesen til å anerkjenne at **tannhelsesekretærene** har blitt alvorlig syke etter eksponering av kvikksølv damp på tannklinikene.
- Parat innhenter **forskning og utredning**, blant annet gjennom en kunnskapsgjennomgang av midlertidige ansettelser i arbeidslivet (Svalund, 2025) og en spørreundersøkelse om apoteksansattes erfaringer med vold, trusler og trakassering fra kunder (Blinkenberg, under arbeid).

1.3 Data og metode

Kapitlene i rapporten baserer seg på nyere forskning i tillegg til data innhentet via kvalitative intervjuer og en spørreundersøkelse blant Parats medlemmer.

Vi har gjennomført ti intervjuer med tillitsvalgte i Parat. Vi fikk kontakinformasjon deres fra Parat. Intervjuene fulgte samme intervjuguide, som dekket alle temaene representert i rapporten. Intervjuene ble gjennomført via Teams, og varte mellom 30 minutter og 1 time.

I intervjuene ble informantene blant annet spurt om å beskrive sin arbeidsdag, med fokus på temaer som arbeidstid, arbeidssted, oppgaver, rutiner, samhandling med kollegaer, ledere og brukere samt håndtering av uforutsette hendelser. De ble videre spurt om forhold rundt teknologi, både nåværende bruk og forventninger til hvordan

teknologisk utvikling vil påvirke jobben fremover. Videre ble det stilt spørsmål om motivasjon og sosialt miljø. Informantene ble også bedt om å reflektere over fagforeningens og de tillitsvalgtes rolle, forholdet til ledelsen og eventuelle endringer i ledelsesstil over tid. Endringer i kompetansekrav og behovet for kompetanseutvikling var i tillegg temaer for de kvalitative intervjuene.

I tillegg utformet Fafo et spørreskjema som Parat sendte ut til 4000 tilfeldige Parat-medlemmer. Det ble gjennomført en purring etter syv dager, og undersøkelsen ble avsluttet etter 14 dager. Fafo mottok dataene i en SPSS-fil, som vi deretter analyserte. Det var 504 personer som svarte på undersøkelsen. Dette gir en lav svarprosent, som tilsier at funnene må tolkes med varsomhet. Spørreundersøkelsen inneholdt blant annet spørsmål som i hvilken grad Parat-medlemmene var fornøyde med sin arbeidshverdag, optimisme eller pessimisme fremover samt autonomi og kontroll. Videre ble de spurt om i hvilken grad de bruker kunstig intelligens (KI) og annen teknologi i jobben, samarbeidsklima og tillitsforhold mellom ansatte, tillitsvalgte og ledelsen samt barrierer for kompetanseutvikling.

2 Den norske arbeidslivsmodellen

Norsk arbeidsliv omtales gjerne som omstillingsdyktig. Det kan komme godt med i en tid der vi står overfor store utfordringer knyttet til blant annet mangel på arbeidskraft, digitalisering, rettferdig/grønn omstilling, migrasjon og flukt samt en aldrende befolkning. Endringsprosessene er ikke nye, men treffer oss som samfunn og arbeidsliv med større kraft enn tidligere (STAMI, 2024; Alsos & Dølvik, 2021). Utfordringene er selvsagt heller ikke særnorske, men preger landene rundt oss. Det kan imidlertid argumenteres for at Norge, i likhet med de andre nordiske landene har komparative fortrinn som gjør oss bedre i stand til å møte disse utfordringene. I dette kapittelet ser vi nærmere på viktige bestanddeler i den norske arbeidslivsmodellen. Vi ser på tillitsvalgte og partssamarbeids rolle og mulige utfordringer modellen står overfor i lys av samfunnsendringene.

2.1 Kanaler for deltakelse, innflytelse og samarbeid

Norsk arbeidsliv beskrives gjerne som lite hierarkisk. Det antas at arbeidstakere, både som enkeltpersoner og gjennom tillitsvalgte kan påvirke arbeidssituasjonen og arbeidsvilkårene. Viktige forklaringer på dette er knyttet til vår arbeidslivsmodell, der demokratiske ordninger har vokst frem innenfor rammene av arbeidsgivers styringsrett (Engelstad, 1999; Trygstad & Jensen, 2023).

Den norske arbeidslivsmodellen har noen distinkte kjennetegn. Et godt organisert arbeidsliv og høy tariffavtaledekning er helt sentralt. Dette har gitt seg utslag i et samarbeid mellom arbeidslivets parter både på sentralt og lokalt nivå. Representativ deltakelse og innflytelse er sammen med den individuelle deltakelsen og innflytelsen ansett som viktig både av hensyn til demokratiske prinsipper og produktivitet. Mens noen land baserer seg på lovfestede ordninger, bygger den norske og nordiske modellen for partssamarbeid på landsdekkende tariffavtaler med et institusjonelt rammeverk som skal sikre arbeidstakernes innflytelse. Dette sikrer en kanal fra de lokale partene opp til partene på bransje- og sentralt nivå. Partene har også vært viktige aktører i utviklingen av lovfestede ordninger som gir ansatte rett til å medvirke.

Arbeidsmiljøloven fra 1977 skal ivareta arbeidsmiljøet i vid forstand mens hovedavtalene skal sikre tillitsvalgte og ansattes innflytelse i beslutningsprosesser som berører virksomheten og de ansatte. Samlet gir ordningene ulike kanaler og fora for deltakelse, innflytelse og partssamarbeid. Det er en antakelse om at ordningene bidrar til «likeverd i demokratiske omgangsformer» (Engelstad, 1999).

2.2 Modellen settes på prøve

De nordiske arbeidslivsmodellene har vært gjennom ulike stresstester opp igjennom etterkrigstiden. Studier har vist at den norske og nordiske arbeidslivsmodellen har klart seg bra gjennom kriser (Dølvik et al., 2014a; Fløtten & Trygstad, 2020). På begynnelsen av 1990-tallet sto de nordiske landene overfor bankkriser. Liberalisering av bankenes utlånspolitikk og makroøkonomisk koordineringssvikt førte til bank-sammenbrudd, tosifret arbeidsledighet og drastiske produksjonstap. I Norge ble svaret blant annet solidaritetsalternativet (1992–1997), som innebar en kombinasjon av moderate lønnstillegg,

sysselsettingsskapende tiltak, forenkling av offentlig regelverk, opplæringstiltak for arbeidslivet og stabilisering av norsk valuta. Finanskrisa i 2008 og 2009 er et annet eksempel. Igjen så vi høye arbeidsledighetstall i våre naboland. I Norge var svaret en kraftig motkonjunkturpolitikk. Videre førte et tett samarbeid mellom arbeidslivets parter til at reglene for permitteringer ble endret og tilpasset de utfordringer som norske virksomheter sto overfor (Svalund, 2024).

Selv om kriser har slått ulikt ut i de nordiske landene, har Norden kommet seg raskere og bedre gjennom ulike kriser enn mange andre land (Jochem, 2006; Dølvik et al., 2014b; Dølvik et al., 2014a; Fløtten & Trygstad, 2020). I 2019, før koronapandemien og i forbindelse med 100 års markeringen til International Labour Organisation (ILO), uttalte daværende direktør følgende:

The Nordic labour model is a problem-solver and adapts to new circumstances, while retaining its fundamental cooperation between the social partners» (Guy Ryder, Director-General of the ILO).

Koronapandemien satte modellen og partene på den største testen i etterkrigstiden (Fløtten & Trygstad, 2020). Sett fra et arbeidsmarkedsperspektiv, ble det raskt iverksatt tiltak for å redusere de negative konsekvensene av nedstengningen for virksomheter så vel som arbeidstakere. I Norge ble igjen permitteringsinstituttet tatt i bruk, og på en mer innovativ måte enn noen gang før. Det ble blant annet åpnet for at permitterte arbeidstakere kunne delta i etter- og videreutdanningsløp uten å miste sine dagpenger, og det ble etablert ordninger for frilansere og andre som ikke var i etablerte arbeidstakerforhold, og som over natta mistet sitt livsgrunnlag (Svalund, 2024). Evnen til samarbeid, både trepartssamarbeidet mellom myndighetene og partene i arbeidslivet, og topartssamarbeidet mellom arbeidsgivere og arbeidstakerorganisasjonene på virksomhetsnivå er noe av forklaringene på at arbeidsmarkedene i Norden klarte seg såpass godt de gjorde (Fløtten & Trygstad, 2020; NOU, 2021: 16; Trygstad et al., 2021; Svalund, 2024).

Under koronapandemien i 2021 ble et utvalg tillitsvalgte fra ulike LO-forbund som organiserer arbeidstakere på tvers av sektorer og bransjer bedt om å ta stilling til følgende påstand: «Samarbeid mellom tillitsvalgte og arbeidsgivere bidrar til å redusere de negative konsekvensene av krisa», altså koronakrisa. 84 prosent av de tillitsvalgte sa seg helt eller delvis enige, mens kun tre prosent var uenige. De øvrige svarte verken eller/ikke sikker (Ødegård et al., 2022, s. 34). Dette illustrerer hvor viktig den norske arbeidslivsmodellen er i krisetider. En viktig bestanddel som dette samarbeidet hviler på, og som samtidig kan sies å bli forsterket av samarbeidet, er tillit, som vi kommer tilbake til senere i dette kapittelet.

Men arbeidslivsmodellen har også blitt utfordret av andre typer endringer. Internasjonalisering, markedsliberalisering og Norges tilknytning til EUs indre marked har utfordret arbeidslivsmodellen på ulike måter. For å ta internasjonalisering og økt markedskonkurranse først. For Parats del har dette særlig vært merkbart i luftfarten, der lønn og andre arbeidskostnader har blitt viktige konkurransefaktorer og der norske selskaper i løpet av 2000-tallet har opplevd en stadig sterkere konkurranse fra lavprisselskaper uten

tariffavtaler og med fleksible bemanningsløsninger, som Ryanair (se for eksempel Underthun & Bergene, 2014).

Norske selskaper som SAS og Norwegian har forsøkt å møte lavpriskonkurransen gjennom å organisere drift og selskapsstruktur på nye måter. Dette har blant annet skjedd ved oppsplitting av selskapene, overføring av deler av virksomheten til selskaper i land med lavere arbeidskraftkostnader eller ved opprettelse av nye selskaper med andre lønn- og arbeidsvilkår. En slik oppsplitting av selskapet vil kunne gjøre det vanskeligere for fagforeningene å få gjennomslag hos ledelsen, og det kan også føre til press på lønns- og arbeidsvilkårene hvis oppgaver kan flyttes til deler av selskapet der betingelsene er dårligere for de ansatte. I Norwegian har omorganiseringer av selskapsstrukturen og etableringer av datterselskaper i andre land møtt motstand fra Parat, og ført til både streiker og omfattende rettssaker. Et annet eksempel er pilotstreiken i SAS i 2022. Da SAS skulle oppbemanne etter pandemien fikk ansatte som hadde mistet jobben under pandemien tilbud om ansettelse i et datterselskap, der lønns- og arbeidsvilkårene ble ansett som dårligere enn det de tidligere hadde hatt og ville fått dersom de ble gjenansatt i morselskapet. Dette resulterte i en streik som omfattet fire fagforeninger for piloter i tre land, inkludert Parat.

Den pågående konkurransen i luftfarten viser hvordan ytre betingelser kan sette norske arbeidstakers opparbeidede rettigheter og partssamarbeidet under press.

Når det gjelder Norges tilknytning til EUs indre marked, har EU-utvidelsene i 2004 og 2007 førte til storstilt arbeidsinnvandring til Norge. I forhold til innbyggertallet, er Norge det landet som har mottatt flest arbeidsinnvandrere fra de nyeste EU-landene i Sentral- og Øst-Europa. I 2003 bodde det om lag 6300 mennesker fra disse landene i Norge. I 2020 var den tilsvarende andelen snau 200 000 personer (Ødegård, 2023, s. 123). I årene etter 2007 satte tilbudssjokket av billig arbeidskraft press på lønns- og arbeidsvilkår, særlig utsatte bransjer som deler av industrien, bygg og anlegg, renhold, transport samt hotell og restaurant. Samtidig vokste bemanningsbransjen, og innleide arbeidstakere ble hyppig brukt, blant annet i verftsindustrien og i bygg. Dette var med på å utfordre normen om hele og faste stillinger i de omtalte næringene.

Problemstillinger knyttet til lavlønnskonkurranse, sosial dumping og arbeidslivskriminalitet ble satt på dagsordenen (Eldring et al., 2011; Nergaard & Trygstad, 2014). Arbeidstakersiden argumenterte for at arbeidsinnvandringen førte til sosial dumping og arbeidslivskriminalitet. Dette har blant annet resultert i allmenngjøring av deler av tariffavtalene i ni bransjer og innovasjon i trepartssamarbeidet (Trygstad et al., 2018).

I utsatte bransjer som renhold, uteliv og transport ble det etablert treparts bransjeprogram. Hensikten var å mobilisere arbeidsgivere, arbeidstakere og myndigheter til i fellesskap å dokumentere og ta fatt i felles erkjente utfordringer knyttet til arbeidsforhold og arbeidsmiljø. Dette førte også til nye lovpålagte tiltak i bransjene, som blant annet HMS-kort, godkjenningsordning for virksomheter som leverer renholdstjenester og bilpleie, og innføring av en ny ordning med regionale verneombud for renhold og hotell og restaurant. Videre ble det innført treparts bransjeprogram for kompetanseutvikling. Dette for å sikre at arbeidstakere får nødvendig påfyll av kunnskap. Igjen er digitalisering og teknologisk utvikling en viktig driver. Treparts bransjeprogram for

kompetanseutvikling er igangsatt blant annet i den kommunale helse- og omsorgstjenesten og i industri og byggenæringen.

Partene på bransjenivå har vært sentrale i utviklingen av treparts bransjeprogram. Men tillitsvalgte på virksomhetsnivå, der de finnes, følger med på at de innførte tiltakene og bestemmelsene overholdes.

2.3 Tillitsvalgte på arbeidsplassen er bærebjelken

Tillitsvalgte på arbeidsplassen er viktige bærebjelker i den norske arbeidslivsmodellen (Trygstad et al., 2021; Alsos & Trygstad, 2022). Gjennom samarbeidet med arbeidsgiverne skal de ivareta medlemmenes interesser og sikre trygge, gode og effektive virksomheter. Tillitsvalgte vil gå inn i rollen som arbeidsgivernes med- og motpart i de enkelte virksomhetene, og de ivaretar en dobbel funksjon: De skal bidra til rettferdighet og effektivitet, eller en rimelig fordeling av «goder og onder», og tillitsvalgtes rettigheter og plikter er nedfelt i lovgivningen om arbeidsmiljø og i tariffavtaler. Denne doble begrunnelsen, rettferdighet og effektivitet, er gjenfinnbar i for eksempel hovedavtalens §7 mellom NHO og Parat:

De ansatte og deres tillitsvalgte skal ha reell medinnflytelse og gjennom samarbeid, informasjon og drøftelse bidra til økt verdiskaping og produktivitet og derved til de økonomiske forutsetninger for bedriftens fortsatte utvikling og trygge og gode arbeidsplasser. (...) Ledelsen, de ansatte og deres tillitsvalgte plikter å ta initiativ til og aktivt medvirke til samarbeid. De tillitsvalgte skal gis informasjon så tidlig som mulig, slik at de kan gi sine synspunkter før beslutning treffes.

Hvordan samarbeidet faktisk fungerer, er et annet spørsmål. Det vil variere etter bransje og virksomhetens størrelse. Også tradisjonen for partssamarbeid i virksomheten vil ha betydning. I noen virksomheter sier både ledere og tillitsvalgte at partssamarbeidet «sitter i veggene», mens hos andre vil samarbeidet tidvis være fraværende (Trygstad et al., 2021, s. 82).

Forholdet til arbeidsgivere sett fra Parats medlemmer og tillitsvalgte

Hvorvidt den norske arbeidslivsmodellen gjør en forskjell avhenger av om de ordningene som er fastsatt i lov- og avtaleverket faktisk er etablert, og om de brukes. Hvorvidt det er forskjell mellom «teori og praksis» kan avdekkes i et mulig representasjons- og et deltakelsesgap (Alsos & Trygstad, 2019). Representasjonsgap viser til et avvik mellom bedriftsdemokratiske ordninger som skulle vært etablert, og som faktisk er det, mens deltakelsesgap viser at tillitsvalgte ikke deltar i beslutninger som de i kraft av avtaleverket burde vært involvert i. I en stor spørreundersøkelse på tvers av sektorer og bransjer, ble det identifisert et representasjonsgap både når det gjelder de lov- og avtalefestede ordningene. I de lovbestemte ordningene var «gapet» minst i utbredelsen av verneombud, og størst i styrerepresentasjonsordningen i privat sektor. Når det gjelder de avtalefestede ordningene, var det 16 prosent i tariffbundne virksomheter som svarte at de ikke hadde tillitsvalgt og ytterligere syv prosent var usikre (Trygstad et al., 2021, s. 151–152).

I samme studie ble det også påvist et deltakelsesgap. Rundt tre av ti tillitsvalgte hadde ikke formelle informasjons-, drøftings- og/eller forhandlingsmøter med leder på sitt nivå. To av ti svarte at de sjeldent eller aldri hadde uformelle samtaler om saker som berørte medlemmene og/eller virksomheten (Trygstad et al., 2021, s. 154). I undersøkelsen fremgikk det også at om lag hver fjerde tillitsvalgt som hadde vært gjennom omorganiseringsprosesser ikke hadde blitt involvert av sin arbeidsgiver (Trygstad et al., 2021, s. 95). Dette er i strid med både arbeidsmiljøloven og hovedavtalene, som skal sikre at tillitsvalgtes innflytelse i omorganiseringsprosesser ivaretas (se for eksempel hovedavtalen mellom NHO og YS, § 9-2).

Som omtalt innledningsvis i dette notatet, organiserer Parat arbeidstakere i både offentlig og privat sektor. Klubbenes størrelse vil gjerne påvirke hvor stor eller liten innflytelse tillitsvalgte har vis-à-vis ledelsen. Dette vil igjen kunne påvirke opplevelsen av hvordan partssamarbeidet fungerer. Tillitsvalgtinformanter fra henholdsvis offentlig og privat sektor, illustrerer variasjonen ikke bare mellom sektorene, men også innenfor en og samme virksomhet når de svarer på hvordan partssamarbeidet fungerer hos seg:

Det er generelt bra. Toppen viser god forståelse for at medbestemmelse gir operativ evne. Men jo lenger ned i strukturen du kommer, desto lavere er kunnskapsnivået om medbestemmelse.

Vi skriker og roper om å få et møte, men de gir bare bitte litt av lillefingeren. Vi oppdager ting og blir innkalt etter at beslutninger er fattet. Blir ikke kalt inn før de allerede har bestemt seg.

Den ene tillitsvalgte beskriver en situasjon der partssamarbeidet varierer mellom toppsjiktet i virksomheten og i en avdeling. Den andre tillitsvalgte viser til en situasjon der tillitsvalgte først involveres etter at ledelsen har fattet sin beslutning. Dersom dette eksempelvis er en beslutning knyttet til virksomhetens økonomiske og produksjonsmessige stilling og utvikling, vil en slik praksis fra ledelsen være et brudd med hovedavtalene. I hovedavtalen mellom NHO og YS står det at «ledelsen skal drøfte med de tillitsvalgte (arbeidsutvalget):

- spørsmål som vedrører den økonomiske og produksjonsmessige stilling og utvikling
- forhold som har umiddelbar sammenheng med arbeidsplassen og den daglige driften
- de alminnelige lønns- og arbeidsforhold ved bedriften

Drøftelsen skal holdes så tidlig som mulig og minst en gang i måneden, hvis ikke det er enighet om annet, og for øvrig når de tillitsvalgte ber om det» (§ 9-3). Samtidig kan det være svært vanskelig for tillitsvalgte i store konsern, der beslutningene kan fattes på et helt annet nivå enn i den enkelte virksomhet. Eller beslutninger kan være tatt utenfor partssammensatte fora, i ledelsen. En tillitsvalgt i Parat omtaler en viktig beslutning i konsernet slik:

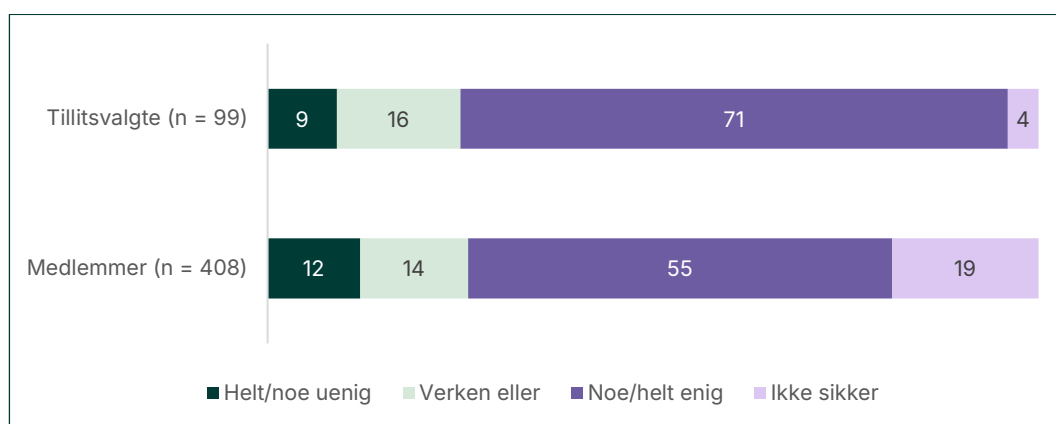
Vi får ikke gjort noe med det, for det er allerede bestemt. Skjønner du? Så en såpass viktig omorganisering og såpass viktig endring av hele produktet, hele bedriften (...).

Vi har mast så mange ganger om å få være med på nye prosjekter som skjer, som vi på en eller annen måte vil være involvert i en endring.

At tillitsvalgte ikke inviteres til reell deltakelse, og at beslutninger treffes i fora der tillitsvalgte ikke er representert, kan bidra til å tømme partssammensatte utvalg for innhold og gjøre partssamarbeidet mindre relevant både for arbeidsgivere og tillitsvalgte (Trygstad et al., 2021).

Hvorvidt tillitsvalgte og medlemmer opplever at ledelsen har respekt for de tillitsvalgte, kan være en god pekepinn på hvordan forholdet mellom partene er. I spørreundersøkelsen har vi bedt Parats medlemmer om å vurdere to påstander om tillit. I analysen har vi skilt mellom tillitsvalgte og øvrige medlemmer. Svarene fordeler seg som i figuren under.

Figur 2.1. Om nærmeste leder har respekt for tillitsvalgte (n = 507). Prosent



Syv av ti tillitsvalgte er enig i at nærmeste leder har respekt for tillitsvalgte mens snaut en av ti er uenig i dette. Vi ser at majoriteten av medlemmene er av samme oppfatning, derimot er andelen som er enige mindre mens andelen som svarer ikke sikker er vesentlig større. En forklaring er trolig at spørsmålet kan være vanskelig å vurdere for et medlem som ikke ser hvordan samhandlingen mellom tillitsvalgt og leder er i praksis. Respekt er nært knyttet til tillit, som er tema under.

2.4 Tillit er grunnleggende

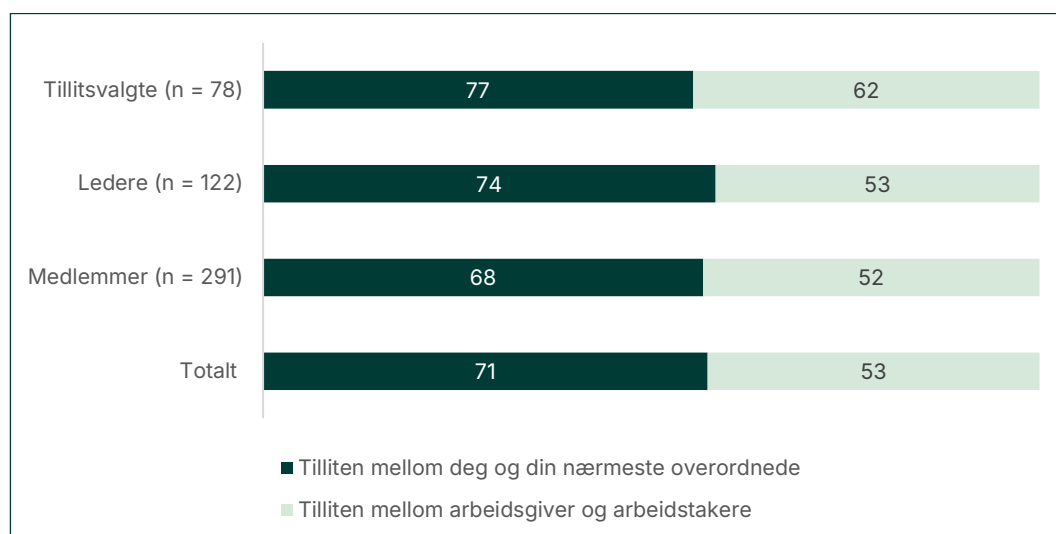
Det norske samfunnet er i stor grad preget av tillit. Sammen med de nordiske landene, scorer vi høyt på spørsmål om tillit til hverandre og til myndighetene (Sund, 2020; Fløtten & Trygstad, 2020). Også i arbeidslivet er det generelt sett stor tillit mellom arbeidsgivere og arbeidstakere. Brandl (2019) finner eksempelvis at det er en høyere grad av gjensidig tillit mellom partene i arbeidslivet i Danmark og Sverige enn i en rekke andre europeiske land. Hadde Norge inngått i undersøkelsen, ville vi trolig vært i samme selskap som våre naboland. Dølvik og medforfattere fremhever forhandlings- og partsinstitusjonene som en viktig tillitsskapende form for sosial kapital i de nordiske arbeidsmarkedene. Dette har bidratt til balanserte makt- og samarbeidsforhold, koordinert lønnsdannelse og en sammenpresset lønnsstruktur (Dølvik et al., 2014a). Denne tilliten er en viktig forklaring på den norske arbeidslivsmodellens suksesshistorie (Dølvik et al., 2014b). Koronakommisjonens første rapport omtalte tillit og verdien av dette slik:

Også det etablerte samarbeidet mellom myndigheter og organisasjonene i arbeidslivet har vært en styrke under denne krisen. De kjenner hverandre og har tillit til hverandre. Samarbeidet har i høy grad vært opprettholdt gjennom 2020, og har vært en styrke ved håndteringen av pandemien (NOU, 2021, s. 24).

Men tillit er ingen fast størrelse. Det dannes gjennom stabile og gode relasjoner og utvikles på bakgrunn av forventninger til en gitt type handling eller væremåte (Marques & Dhiman, 2017; Hernes, 2006; Coleman, 1990). Tillitsbegrepet viser til tidligere erfaring, men også til et kalkulert valg mellom ulike handlingsalternativer. Det kan dreie seg om toppledelsens valg om å involvere tillitsvalgte fremfor å ekskludere dem i viktige beslutninger for virksomheten og de ansatte. Tillit kan også være sårbar overfor endringer, som for eksempel innføring av ny teknologi, nye konsepter for organisering og ledelse eller omfattende omorganiseringer.

Det kan også være betydelige variasjoner knyttet til bransjer og virksomheter, der den lokale arbeidslivsmodellen daglig utøves (Trygstad et al., 2021). Vi har bedt medlemmene i Parat om å vurdere både tilliten til sin nærmeste leder og tilliten mellom arbeidsgivere og arbeidstakere i virksomheten. I figur 2.2 sammenlikner vi hvordan tillitsvalgte, de i en lederrolle og øvrige medlemmer vurderer dette.

Figur 2.2. Andel som beskriver sin tillit som svært stor eller ganske stor. Prosent



Åtte av ti tillitsvalgte svarer at de har svært stor eller ganske stor tillit til sin nærmeste overordnede eller leder, og andelen er klart høyere enn hva medlemmene svarer. Det er mindre forskjeller når det gjelder ledernes svar. Når vi spør om tilliten mellom arbeidsgiver og arbeidstaker i virksomheten, ser vi den samme tendensen, der tillitsvalgte ser ut til å vurdere tilliten som større enn både ledere og medlemmer, men forskjellene er ikke signifikante.

Tilsvarende spørsmål ble stilt til medlemmer i fagforeningen Lederne i 2024. Svarene er til forveksling like. Blant Ledernes medlemmer svarte 72 prosent av totalen at tilliten mellom seg selv og den nærmeste leder var svært eller ganske stor, og den tilsvarende andelen når det gjelder tilliten mellom arbeidsgiver og arbeidstakere var 57 prosent.

Det som ikke fremgår av figur 2.2 er at andelen som svarer ganske og svært liten på de to tillitsspørsmålene er beskjedne. Syv prosent vurderer tilliten mellom seg og nærmeste overordnet som liten, og ni prosent svarer at tilliten mellom arbeidsgivere og arbeidstakere er liten. De øvrige er usikre.

Vi finner ingen forskjeller i hvordan medlemmer i privat og offentlig sektor vurderer de to tillitsspørsmålene.

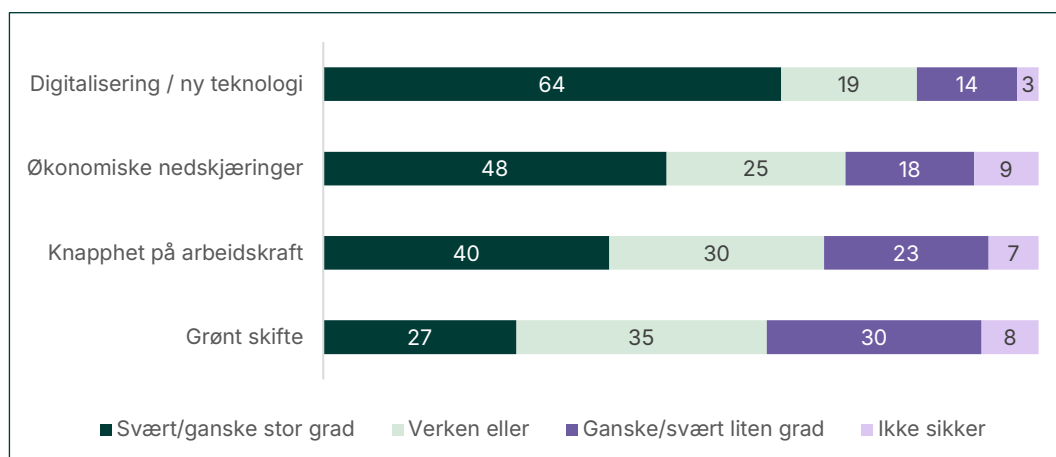
2.5 Gode forutsetninger for å håndtere utfordringene

Det er grunn til å tro at den norske arbeidslivsmodellen gir Norge et fortrinn når den fremtidige arbeidsdag skal formes og utvikles. Alt i alt kan vi konkludere med at særlig fra de tillitsvalgte ståsted har nærmeste leder respekt for de tillitsvalgte og tilliten må vurderes som høy. Dette er gode forutsetninger for å håndtere de utfordringene som Parats medlemmer står overfor. Samtidig fordrer dette at de virkemidlene som er nedfelt i lov- og avtaleverket faktisk benyttes, at ledere inviterer tillitsvalgte inn i beslutningsprosesser og at arbeidstakere føler seg informert, hensyntatt og inkludert i de endringsprosessene som de står overfor.

Som omtalt over, vet vi at partssamarbeidet og måten det fungerer på, varierer. Undersøkelser i privat sektor viser eksempelvis at det er store forskjeller i de ulike bransjene. I store virksomheter i industrien finner vi gjerne tradisjonsrike klubber med mange medlemmer og velskolerte tillitsvalgte som har stor innflytelse på utviklingen av virksomheten (Trygstad et al., 2021). Det kan være ganske annerledes i virksomheter i privat servicesektor. Forskjellene gjenspeiles i tariffavtaledekningen og organisasjonsgraden. Mens tariffavtaledekningen i industrien er 60 prosent og organisasjonsgraden er 50 prosent, er de tilsvarende andelene i privat tjenesteytende sektor 53 og 40 prosent (Nergaard, 2024, s. 14, 24). Ulike bransjer vil også stå overfor forskjellige utfordringer i tiden som kommer.

I regjeringens perspektivmelding for 2024, ble utfordringer som møter Norge frem mot 2060 presentert. To av utfordringene som fremheves har direkte relevans for arbeidslivet: kampen om arbeidskraften og behov for omstilling (Meld. St. 31, 2024, s. 5). De to utfordringene henger tett sammen. Hard konkurranse om hoder og hender vil føre til et press på å finne stadig smartere og mer effektive måter å løse arbeidsoppgaver på. Det samme gjelder behovet for omstilling som følge av klima- og naturendringer og avtagende petroleumsaktivitet, som øker behovet for å bruke våre ressurser på en smart og god måte. For norske arbeidstakere, og for Parats medlemmer, vil dette trolig innebære en rekke endringer og omorganiseringer på arbeidsplassen. Som omtalt innledningsvis i dette kapittelet, er ikke omorganiseringer og omstillinger noe nytt for norske arbeidstakere. Vi har spurt Parats medlemmer om hvilke endringer de ser for seg tre år frem i tid. I figur 2.3 ser vi hvordan svarene fordeler seg.

Figur 2.3. Om medlemmene i stor eller liten grad forventer at sin virksomhet blir endret av følgende forhold ... (n = 513). Prosent



Flertallet av Parats medlemmer forventer at virksomheten de jobber i vil endres som følge av digitalisering og/eller ny teknologi de neste tre årene. Om lag halvparten forventer endringer som følge av økonomiske nedskjæringer og knapphet på arbeidskraft. Noe overraskende ser vi at det er flere som mener at virksomheten i liten grad vil bli endret som følge av grønt skifte enn de som mener at dette vil medføre svært eller ganske store endringer.

Vurderingen av de mulige endringene i figur 2.3 har selvsagt sammenheng med hvor medlemmene jobber. Det vil trolig være store forskjeller i bransjene. Våre data gjør det ikke mulig å sammenlikne ulike bransjer eller overenskomstområder, men dersom vi ser på svarfordelingen mellom medlemmer i privat og offentlig sektor, er det kun forventninger knyttet til digitalisering og ny teknologi som er signifikant forskjellige. Medlemmer i offentlig sektor forventer i større grad enn andre denne type endringer. Vi skal i senere kapitler komme tilbake til medlemmenes erfaringer med ny teknologi og digitalisering. Her nøyer vi oss med at tillitsvalgte også skal ha et ord med i laget når ny teknologi tas i bruk. I hovedavtalen mellom NHO og YS, tilleggsavtale IV, rammeavtale om teknologisk utvikling og datamaskinbaserte systemer, fremgår det at ansatte og deres tillitsvalgte skal holdes orientert om forhold som faller innenfor avtaleområdet, slik at de tillitsvalgte kan fremme sine synspunkter så tidlig som mulig og før beslutninger tas. Videre fremgår det at både tillitsvalgte og berørte arbeidstakere bør sikres reell innflytelse. Hvorvidt hovedavtalens bestemmelser om dette faktisk følges opp, vet vi imidlertid mindre om.

2.6 Utsikter fremover

Vår arbeidslivsmodell bygger på forutsetninger om godt organiserte parter og høy tariffavtaledekning. Utviklingen i Norge og Norden gir i så fall grunn til en viss bekymring. Organisasjonsgraden og avtaledekningen har blitt redusert de siste tiårene, men mindre i Norge enn i våre naboland (Nergaard, 2024, s. 36). En viktig forklaring på nedgangen er utviklingen i næringslivet og en skruppende industrisektor i Norden og Europa. Samtidig har også norsk arbeidsliv blitt mer multikulturelt. Organisasjonsgraden er lavere blant arbeidsinnvandrere og -takere med en annen nasjonalitet enn norsk (Huseby &

Ødegård, 2024). Kommende endringer i næringsliv og sysselsetting kan imidlertid svekke forutsetningene for modellen ytterligere.

Vi lever i en tid der endringene skjer raskt. For eksempel vil digitalisering, ny teknologi og mer aktiv bruk av kunstig intelligens påvirke hvor i arbeidsmarkedet de nye jobbene vil oppstå. Vil de komme i de delene der tariffavtaledekningen er høy, som i offentlig sektor og deler av industrien, eller vil veksten komme i privat servicesektor, der få er organisert og der tariffavtaledekningen er lav? Og vil veksten komme i form av hele og faste stillinger, eller vil vi se en økning av arbeidstakere i ulike former for midlertidige stillinger eller som er selvstendig næringsdrivende uten ansatte?

Hvis veksten kommer i sistnevnte sektor, vil dette redusere modellens dekningsgrad. Det vil bli flere arbeidstakere som *ikke* omfattes av tariffavtaler som sikrer dem gode lønns- og arbeidsvilkår. Da vil balansen mellom arbeidsgivere og -takere bli skjev, i favør av eiere eller arbeidsgivere. Det er grunn til å anta at dette vil føre til større forskjeller mellom de privilegerte og de upriviligerte i arbeidsmarkedet. Bøckmann og medforfatterne (2023, s. 118) finner belegg for å hevde at redusert organisasjonsgrad og avtaledekning trolig vil være ulikhetsdrivende. På sikt vil en slik utvikling kunne endre den legitimiteten som arbeidslivsmodellen har.

Vi har i dette kapittelet også omtalt utfordringer i kjølvannet av økt internasjonalisering og liberalisering. Luftfarten er eksempel på en bransje der partssamarbeidet påvirkes av lavpriskonkurranse fra selskaper som opererer uten tariffavtaler og med svært fleksible bemanningsløsninger.

Samtidig har vi sett at arbeidslivsmodellen er tilpasningsdyktig. Den norske arbeidslivsmodellen har virkemidler til å håndtere konflikter (Sund, 2020). Vi har også blant annet nevnt treparts bransjeprogram som eksempler på dette. Treparts- og topartssamarbeidet er viktig for å kunne øke modellens «dekningsgrad», slik at færrest mulig faller utenfor det sikkerhetsnettet som modellen gir (Fløtten & Trygstad, 2020).

3 Den norske ledelsesmodellen

Finnes det en norsk eller nordisk type ledelse, og i hvilken grad skiller den seg fra hvordan arbeidstakere ledes i andre land? De fleste vil svare ja på de to spørsmålene. Det argumenteres gjerne for at det i Norge og Norden er en mindre distanse mellom arbeidstakere og ledere enn i andre land (Schramm Nielsen et al., 2004; Modesta Olsen, 2024; Sund, 2020). Forklaringene er selvsagt flere, men som påpekt i kapittel 2, spiller etablerte institusjoner i arbeidslivet en viktig rolle. Innenfor arbeidslivsforskningen argumenteres det for at disse institusjonene, som for eksempel hovedavtalene og arbeidsmiljøloven, er med på å jevne ut det asymmetriske maktforholdet som er mellom arbeidsgivere og arbeidstakere. I dette kapitlet er tema ledelse, og vi undersøker blant annet hvordan Parats medlemmer vurderer ulike sider ved sine ledere. Vi diskuterer også om den norske ledelsesmodellen gir oss fortrinn når den fremtidige arbeidshverdagen skal formes.

3.1 Ledelse på norsk

Ifølge SSBs levekårsundersøkelse fra 2022 svarer om lag fire av ti norske arbeidstakere at de er i en lederstilling. Den tilsvarende andelen i 2003 var tre av ti. Det betyr at stadig flere arbeidstakere utøver en eller annen lederfunksjon i jobben sin. Den faktiske utøvelsen av ledelse er et tema som har opptatt samfunnsvitere og historikere. Innenfor sosiologien ble Max Webers fremstilling av det rasjonelle byråkratiet på 1920-tallet og ledelse en av de store klassikerne. Senere har det vokst frem et mangfold av begreper og teoretiske retninger om ledelse og ledelsesprinsipper. Veldig forenklet kan det argumenteres for at disse kan deles inn i to ulike hovedretninger: generisk ledelse og institusjonell ledelse (Jacobsen & Thorsvik, 1997; Trygstad & Hagen, 2007).

Fra 1980-tallet ble det norske arbeidslivet stadig sterkere påvirket av importerte konsepter for organisering og ledelse. Vi kjenner dem blant annet som Human Resource (HRM), New Public Management (NPM), High Performance Work Systems (HPWS) og Lean Production (Trygstad & Hagen, 2007; Trygstad & Steen Jensen, 2023). Oppskriftene er utviklet i andre arbeidslivsmodeller enn den norske, og flere har argumentert for at de førte til en «amerikanisering» av arbeidslivet (Hvid & Falkum, 2019; Finnestrand, 2015; Busck et al., 2010). Innenfor disse retningene er det implisitt at ledelse kan utvikles mer eller mindre løsrevet fra institusjonelle strukturer, kulturer og tradisjoner, eller som Yukl (2012) har påpekt:

Since the 1980s, much of the research on the effects of leadership behavior has been based on theories of transformational and charismatic leadership (Yukl, 2012, s. 69).

Innenfor den generiske ledelsestradisjonen, som selvsagt rommer en rekke ulike retninger, er gjerne synet på ansattes deltakelse og innflytelse et annet enn det som tradisjonelt har preget norsk og nordisk arbeidsliv. Det som kan omtales som nyttemotiverte, individuelle og mer uformelle deltakelsesformer for ansatte har gjerne blitt fremhevet, på bekostning av de rettighetsbaserte, kollektive og formaliserte ordningene (Busck et al., 2010; Trygstad, 2004).

Innenfor den andre retningen, institusjonell ledelse, betraktes ledelse som noe som formes av:

«... formelle mål, strukturer, nettverk av personlige og sosiale relasjoner, kultur og maktforhold i organisasjonen samt i forhold til organisasjonens omgivelser ...» (Jacobsen & Thorsvik, 1997, s. 338).

Innenfor arbeidslivsforskningen er det lite kontroversielt å hevde at den norske arbeidslivsmodellen både representerer rammer og muligheter for hvordan ledelse utøves på norsk. Modellen gir et rammeverk og noen spilleregler som forteller aktørene om hva for eksempel en toppledelse kan og bør gjøre (Modesta Olsen, 2024). Det er dermed ikke sagt at ikke disse spillereglene kan endres eller omgås – bevisst eller ubevisst. Men, forskning viser at dette rammeverket og de spillereglene som norske ledere må forholde seg til, ser ut til å virke demokratiserende. Det er også verd å merke seg at den norske arbeidslivsmodellen har kommet på pensum hos utdanningsinstitusjoner som utdanner morgendagens ledere i løpet av de senere år (se for eksempel Modesta Olsen, 2024).

3.2 Demokratiske ordninger og vurderinger av ledelsen

I kapittel 2 omtalte vi at lov- og avtaleverket gir bestemmelser om hvilke bedriftsdemokratiske ordninger og fora for deltakelse og innflytelse som skal være representert på arbeidsplassen. Det er for eksempel verneombud, tillitsvalgte, arbeidsmiljøutvalg, ulike former for samarbeidsutvalg mellom ledere og ansatte, og ordninger for styrerepresentasjon. Noen av ordningene har terskelbestemmelser, det vil si at ordningen først blir obligatorisk når virksomhetene overstiger et visst antall ansatte, mens andre ordninger skal gjelde alle.

I 2021 fant vi en klar sammenheng mellom tilstedeværelse av ulike bedriftsdemokratiske ordninger og hvordan arbeidstakere vurderte sin ledelse. I virksomheter med mange demokratiske ordninger vurderte arbeidstakerne sine ledere som mer lydhøre og sine ytringsbetingelser som bedre sammenliknet med arbeidstakere i virksomheter med få ordninger (Trygstad et al., 2021, s. 139, 147).

De tillitsvalgte i Parat som vi intervjuet og alle dem som besvarte spørreundersøkelsen jobber i virksomheter med tariffavtale. Vi kan derfor anta at bedriftsdemokratiske ordninger stort sett er på plass, selv om de kan fungere ulikt mellom sektorer, bransjer, virksomheter og innenfor en og samme virksomhet. Her siterer vi to arbeidsplassstillitsvalgte som beskriver et svært godt forhold:

Det er et godt samarbeid mellom partene her. Ja, og veldig sånn inkluderende og involverende ledelse, i vid forstand. Vi føler at vi blir tatt med på rådet (arbeidsplassstillitsvalgt).

Jeg vil si at vi har hatt et utrolig godt samarbeid gjennom mange år. Og det er klart at vi bygger da litt ekstra på den goodwill-kontoen i fredstid. Sånn at når de få gangene det har vært tilløp til konflikt, for å kalle det det, så har vi likevel klart å håndtere det

veldig konstruktivt fordi at vi ... Vi sitter ikke og mistror hverandre. Vi stoler på hverandre og vil hverandre vel (arbeidsplassstillitsvalgt).

Det er også tillitsvalgte som fremhever at utskiftninger kan få stor betydning for hvordan den utøves og oppfattes. Og at toppledelsen i den forbindelse er viktig:

Hvis du sitter med toppledere som ikke er så veldig opptatt av medbestemmelsen, så vil jo de kjøre sitt løp. Og det forankrer seg nedover i organisasjonen. I en stor organisasjon som vår, er det jo ledere som ikke nødvendigvis har tatt leder-medarbeiderperspektivet godt nok på alvor. Og det er utrolig hvor fort en organisasjon blir farget når det kommer nye folk på toppen. Fascinerende (arbeidsplassstillitsvalgt).

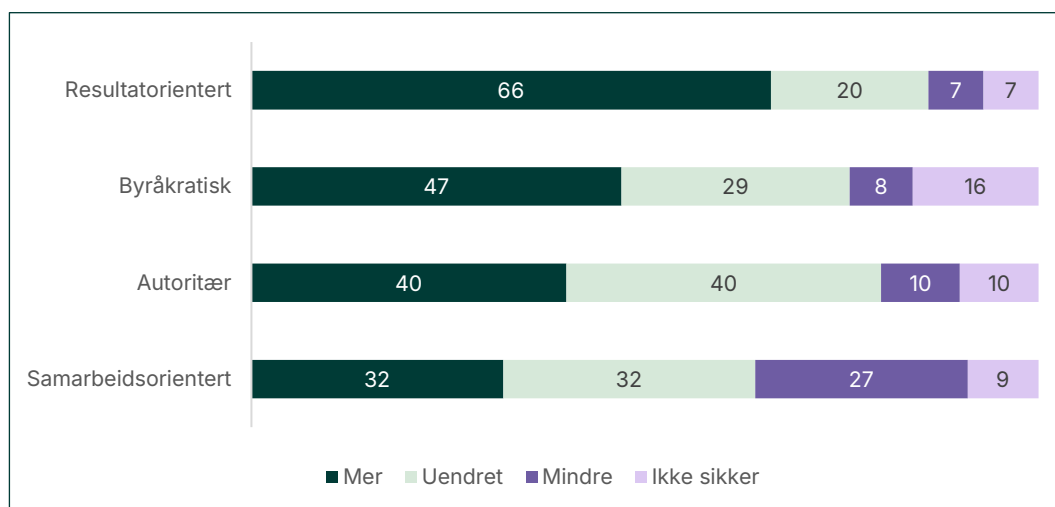
Vi har i spørreundersøkelsen bedt medlemmene i Parat om å ta stilling til om toppledelsen i virksomheten har endret seg i løpet av de siste tre år.

3.3 Har toppledelsen endret seg?

Som omtalt tidligere i dette kapittelet, har importerte konsepter for organisering og ledelse påvirket både synet på og utøvelse av ledelse i Norge. Parallelt med dette har det innenfor arbeidslivsforskningen pågått en diskusjon om hvordan arbeidsgivers styringsrett utøves. Spørsmålet er om de importerte ledelses- og organisasjonskonseptene har brakt med seg en amerikanisert og hierarkisk ledelsesutøvelse, som bryter med den nordiske samarbeidstradisjonen (se for eksempel Hvid & Falkum, 2019; Hagedorn-Rasmussen & Klethagen, 2019; Finnestrand, 2015).

Drange og kolleger (2020:15) har utviklet fire idealtyper for styringsformer, plassert langs to akser: fra konkurranseorientert til samarbeidsorientert, og fra kollektiv til individuell orientering. Disse typene er: «standardisering og kontroll», «lojalitet og lydighet», «medvirkning» og «medbestemmelse». Basert på analyser av spørreundersøkelser fra det norske arbeidsmarkedet, hevder de at «standardisering og kontroll» har fått økt utbredelse i norsk arbeidsliv, både i offentlig og privat sektor. Denne utviklingen knyttes blant annet til innføringen av ledelses- og organisasjonsmodeller som Corporate Governance, New Public Management og ulike former for Lean Production. Selv om disse modellene varierer, har de også fellestrekk – særlig vektleggingen av ledelsens styringsrett, mens partssamarbeid og kollektive påvirkningsformer får mindre oppmerksomhet (Trygstad & Jensen, 2023). I stedet for å benytte de nevnte idealtypene, har vi spurt medlemmene i Parat om de har opplevd endringer i den øverste ledelsen de siste to til tre årene. Vi er særlig interessert i å kartlegge om medlemmene mener at toppledelsen har blitt mer autoritær enn den var tidligere.

Figur 3.1. Medlemmenes vurderinger av den øverste ledelsen i virksomheten og endringer de siste to til tre årene (n = 519). Prosent



Vi ser at det er langt flere som svarer at toppledelsen har blitt mer enn mindre resultatorientert og byråkratisk i løpet av de siste to til tre årene. Når det gjelder autoritær og samarbeidsorientert, er det imidlertid like store andeler som svarer «mer» og «uendret». Det er også interessant å registrere at det er 27 prosent som svarer at toppledelsen har blitt mindre samarbeidsorientert.

Dersom vi ser på svarene i forhold til sektor, finner vi at medlemmer i privat sektor i større grad svarer at ledelsen har blitt mer autoritær og mindre samarbeidsorientert, enn hva medlemmene i offentlig sektor gjør. Det skiller henholdsvis 13 og ni prosentpoeng mellom sektorene. Det er kun mindre forskjeller i hvordan tillitsvalgte og øvrige medlemmer vurderer disse spørsmålene.

De samme spørsmålene ble stilt til medlemmer i fagforbundet Lederne i 2024. Selv om de to forbundene har ulike nedslagsfelt, er vurderingene overraskende og nesten identisk like (Andersen & Trygstad, 2024, s. 44).

Fordelingen i figur 3.1 gir en viss støtte til medlemmene i Parat som mener at toppledelsen har blitt mindre samarbeidsorienterte og mer autoritære de siste to–tre årene. Det kan i så fall indikere at bruk av styringsretten har blitt mer eksplisitt, hvilket er en utvikling som utfordrer «ledelse på norsk». Det er imidlertid grunn til å påpeke at slike spørsmål bør tolkes forsiktig. Andelen som svarer «uendret» er gjennomgående ganske store, og analysene kan ikke si noe om hva det betyr. Det kan for eksempel være slik at medlemmer som svarer dette vil mene at toppledelsen er resultatorienterte, byråkratiske, autoritære eller samarbeidsorienterte, men at dette ikke er endret de sist to–tre årene.

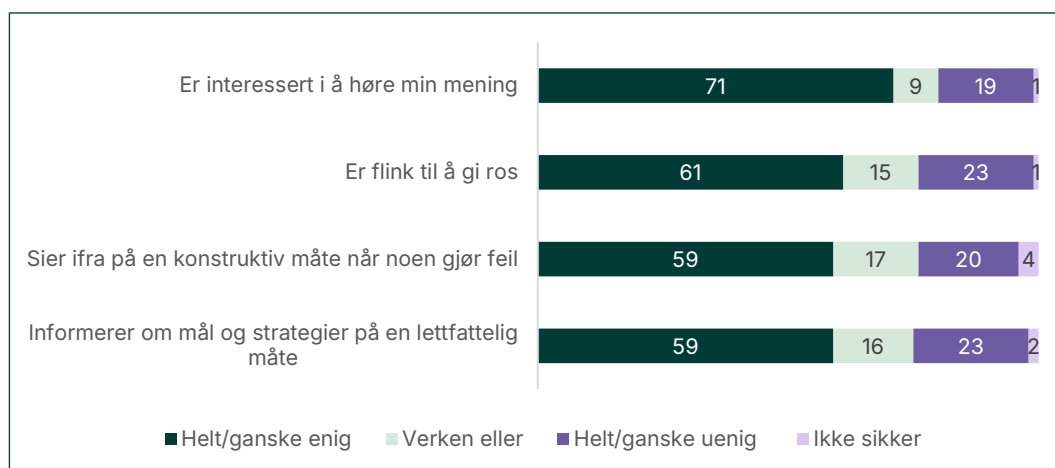
3.4 Hva med nærmeste leder?

Arbeidstakeres oppfatning av toppledelsen vil være farget av mange ulike forhold. Tøffe konkurranseforhold, innsparinger og nedskjæringer kan medføre at en toppledelse fattet beslutninger som rettmessig eller urettmessig oppleves som autoritære og lite samarbeidsorienterte. Derfor er det også interessant å undersøke hvordan medlemmene vurderer sin nærmeste leder. Men først en beskrivelse av en god leder:

En som ser sine ansatte, sikrer at de er trygge, gir dem ansvar med fullmakter. Ikke noe knebling. En som sikrer at de ansatte har en autonom arbeidshverdag, men samtidig kjenner de så godt at han eller hun kan gripe tak i det hvis det skulle være noe som er nødvendig. Det er en god leder (arbeidsplasstillitsvalgt).

Vi har bedt medlemmene i Parat ta stilling til ulike påstander om sin nærmeste leder. Igjen er det noen forskjeller i svarene som kan spores til sektortilhørighet.

Figur 3.2. Medlemmenes vurderinger av sin nærmeste leder (lavest n = 506). Prosent



Jevnt over er om lag to av ti medlemmer uenig i de fire påstandene i figur 3.2. Når vi ser på andelen som svarer at de er helt eller ganske enige, er majoriteten av medlemmene enig i at nærmeste leder er interessert i å høre deres mening. Ved nærmere analyser finner vi at medlemmer i offentlig sektor i større grad er enig i dette enn medlemmene i privat sektor (74 versus 65 prosent). Det samme gjelder påstanden om at nærmeste leder informerer om mål og strategier på en lettfattelig måte (62 versus 53 prosent). Det er imidlertid ingen store forskjeller mellom sektorene i svarene på om nærmeste leder er flink til å gi ros eller sier ifra dersom noen gjør feil på en konstruktiv måte. Nesten seks av ti er helt eller ganske enig i disse påstandene.

Selv om ikke alle er enige, og til tross for at det er medlemmer som ikke har klare svar i påstandene om sin nærmeste leder, ser majoriteten ut til å vurdere nærmeste leder som lyttende og konstruktiv. Vi er imidlertid også opptatt av hvordan Parats medlemmer vurderer sine ytringsbetingelser.

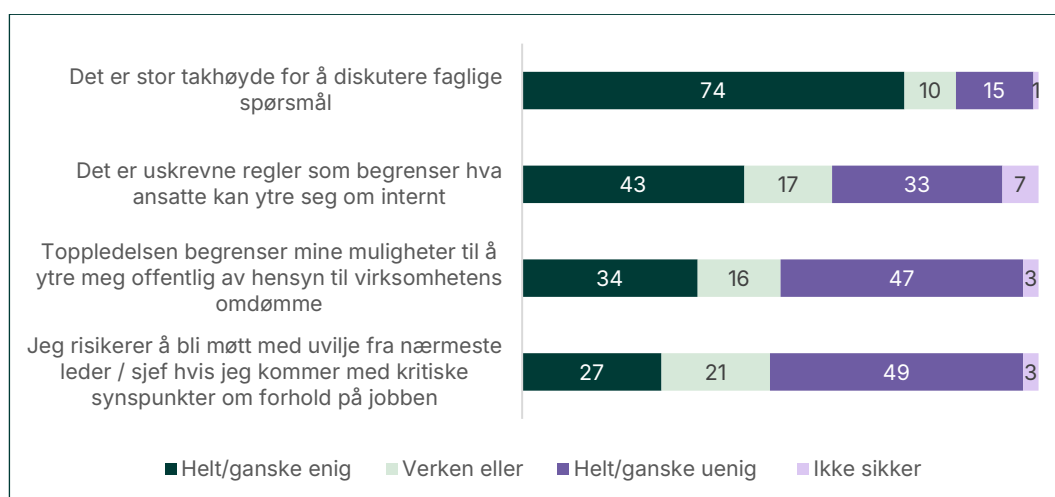
3.5 Hvor stor takhøyde?

I løpet av de siste to tiårene har det vært stor oppmerksomhet knyttet til arbeidstakers ytringsfrihet i Norge (NOU 2022:9; Trygstad & Ødegård, 2024). Arbeidstakers ytringsfrihet er viktig av flere grunner. For det første fordi det er en demokratisk rett å kunne ytre seg. For det andre er det viktig at arbeidstakere med sin fagkunnskap uttaler seg for å sikre en god og opplyst offentlig samtale. For det tredje er det viktig fordi det gir muligheter for å rette opp feil og mangler som kan ramme andre arbeidstakere, samfunnet eller brukere (Trygstad & Ødegård, 2024). Arbeidstakers ytringsfrihet kan betraktes som en vesentlig bestanddel i den individuelle deltakelsen og innflytelsen, og kan kobles til den deltakerdemokratiske retningen, slik den ble presentert av Carole Pateman i

1970. Her ble arbeidslivet sett på som en sentral arena for å utvikle demokratiske ferdigheter som skulle virke maktutjevner. Likevel var det først etter tusenårsskiftet at arbeidstakers ytringsbetingelser på alvor ble satt på agendaen i Norge.

I 2022 konkluderte Ytringsfrihetskommisjonen (NOU 2022:9, s. 22) med at ytringsfriheten står sterkt i Norge, men at arbeidslivet peker seg ut som et av områdene der ytringsfriheten er under press. En viktig forklaring har vært knyttet til utøvelse av ledelse, og «knebling» av ansatte har vært noe vi har lest om i ulike medieoppslag (Trygstad & Ødegård, 2022). Forskning har også synliggjort at det særlig er arbeidstakere i offentlig sektor som opplever at deres muligheter for å ytre seg begrenses av ledelsen i virksomheten de jobber for (2024). I figur 3.3 har vi bedt medlemmene i Parat om å vurdere både indre og ytre ytringsbetingelser. Indre ytringsbetingelser viser til takhøyden internt i organisasjonen, mens ytre betingelser dreier seg om hvor akseptabelt det er å uttale seg som arbeidstaker utenfor organisasjonens grenser.

Figur 3.3. Medlemmenes vurderinger av sine ytringsbetingelser (lavest n = 526). Prosent



Nær tre av fire medlemmer er helt eller ganske enige i at det er stor takhøyde for å diskutere faglige spørsmål der de jobber. Samtidig har en av fire ingen klar formening om at det er slik, eller de er uenig. Vurderingene av de øvrige påstandene viser større variasjoner.

Det er en større andel som er enig enn uenig i at det er uskrevede regler for hva man kan ytre seg om internt, men forskjellene er ikke veldig store (43 versus 33 prosent). Videre er en drøy fjerdedel enig i at de risikerer å bli møtt med uvilje fra sjefen dersom de kommer med kritiske synspunkter om forhold på jobben, mens nesten halvparten er uenige.

Påstanden om at topplederen begrenser mulighetene til å ytre seg offentlig av hensyn til virksomhetens omdømme, er et eksempel på ytre ytringsbetingelser. Vi ser at 47 prosent er uenig i påstanden, mens 34 prosent er enig. Andelen som er enig, er ikke veldig forskjellig fra hva som ble registrert i en undersøkelse rettet til et utvalg norske arbeidstakere på tvers av sektorer og bransjer i 2022. Da var andelen helt eller ganske enige på 33 prosent (Trygstad & Ødegård, under arbeid). Medlemmer i offentlig og privat sektor vurderer de ulike påstandene i figur 3.3 ganske likt, men med ett unntak. Medlemmer i offentlig sektor er mer tilbøyelige enn de i privat sektor til å svare at det er stor takhøyde

for å diskutere faglige spørsmål. Blant medlemmene i Parat, vurderes ikke ytringsbetingelsene i offentlig sektor som dårligere enn i privat sektor, snarere tvert imot. Like fullt er det grunn til å hevde at en ikke ubetydelig andel av Parats medlemmer, uavhengig av sektortilhørighet, vurderer sine ytringsbetingelser som begrenset. Det bør vekke bekymring.

3.6 «Alt henger sammen med alt», eller?

Våre analyser viser at Parats medlemmer ikke vurderer sine ledere som vesentlig forskjellig fra hva vi har funnet i andre undersøkelser. Like fullt har vi sett at fire av ti svarer at ledelsen har blitt mer autoritær og kun to av ti svarer mindre. Men, er det slik at de som svarer at toppledelsen har blitt mer autoritær, også vurderer sin nærmeste leder som mindre lyttende og konstruktiv, og sine ytringsbetingelser som dårligere, enn for eksempel dem som svarer at toppledelsen har blitt mer samarbeidsorienterte?

For å besvare dette, har vi sett etter sammenhenger i vårt datamateriale. Vi finner blant annet følgende:³

- Medlemmer som svarer at toppledelsen har blitt mer autoritær, er også mer enige i at:
 - ▶ Toppledelsen begrenser deres muligheter til å ytre seg offentlig av hensyn til virksomhetens omdømme.
 - ▶ De er mer enige i at de risikerer å bli møtt med uvilje fra nærmeste leder eller sjef dersom de kommer med kritiske synspunkter på jobben.
 - ▶ De er mindre enige i at den nærmeste lederen er interesserte i å høre deres meninger.
 - ▶ De er mindre enige i at nærmeste leder informerer om mål og strategier på en lettfattelig måte.
- Og motsatt.

Samtidig så vi i kapittel 2 at tilliten til nærmeste leder jevnt over er høy. Vi har også sett at mange av Parats medlemmer opplever sin leder som lyttende. Dette er gode nyheter i en tid der endringene kan bli mange og utfordrende.

3.7 Utsikter

Vi startet dette kapittelet med å konkludere med at det finnes en norsk eller nordisk type ledelse og at den skiller seg fra hvordan ledelse utøves i andre land. En relativt kort avstand mellom topp og bunn skaper et mindre hierarkisk arbeidsliv der arbeidstakere inviteres til å delta, både i kraft av seg selv eller gjennom valgte representanter. For ledere betyr det at de kan få tilgang på viktig informasjon om hva som fungerer bra og mindre bra i virksomheten. Det gir muligheter for økt effektivitet og kvalitet. Det er også rimelig å anta at dette bidrar til en mer meningsfull arbeidshverdag for arbeidstakerne.

Denne formen for ledelse er ikke en gitt og fast størrelse. Den kan endres i takt med at aktørene og strukturene i arbeidslivet forandres, men denne typen endringer er gjerne tidkrevende prosesser, og blir ofte tydelige først når vi ser tilbake (Mahoney & Thelen, 2010). For eksempel ledes offentlige virksomheter trolig på en ganske annen måte enn

³ Se vedlegg 1, tabell 3.1 for korrelasjonsanalyse.

hva som var tilfelle på 1970-tallet. Det samme kan sies om privat sektor. Norske arbeidstakere bukker ikke lenger for sin leder (Trygstad & Hagen, 2007). Samtidig har nye måter å lede på, muliggjort av blant annet ny teknologi og digitale løsninger, gjort kontrollfunksjonene i ledelsesutøvelsen mindre synlig, men mer effektiv (Andersen & Bråten, 2024). For Parats medlemmer kan det være krevende å opponere mot subtile former for maktutøvelse enn hva det var å gjøre motstand mot den patriarkalske direktøren.

Våre analyser vitner ikke om at den norske ledelsesmodellen er på vikende front, men det er funn som gir grunn til en viss bekymring. Vi har sett at medlemmene vurderer toppledelsen som mer autoritær og mindre samarbeidsvillig enn hva den var for to til tre år siden. Vi har også påpekt at funnene må tolkes med en viss varsomhet. Samtidig finner vi at det vi omtaler som ytringsrommet for en relativt stor gruppe medlemmer vurderes som smalt. Våre analyser viser at de som svarer at toppledelsen har blitt mer autoritær også vurderer sin nærmeste leder som mindre lyttende og konstruktiv, og sine ytringsbetingelser som dårligere enn dem som svarer at toppledelsen har blitt mindre autoritær. Det gjør sitatet tidligere i kapittelet veldig relevant. Endringer i toppledelsen kan «farge» de andre lederne og organisasjonen på en måte som bryter med det vi forventer med en norsk ledelsesmodell. Spørsmålet er da om tillitsvalgte og øvrige ansatte har kraft nok til å få lederen inn i den «norske folden». Det vil kunne være avgjørende i en tid der omstillingstakten er høy. Ledere, både de som selv er organisert i Parat, de som har Parats medlemmer innenfor sitt ansvarsområde, og alle andre ledere vil trolig i enda større grad være avhengig av å lede på en måte som frigjør de gode ideene. Da må de også evne å skape motivasjon og engasjement hos sine ansatte (Sund, 2020).

4 Kompetanse for den fremtidige arbeidsdagen

Vi hører stadig at vi skal lære hele livet. Kompetanseutvikling, livslang læring og videreutdanning er begreper som hyppig dukker opp i diskusjoner om hvordan arbeidstakerne skal holde seg oppdatert for å møte samfunnsendringene. I dette kapittelet spør vi: På hvilke måter vil læring og kompetanseutvikling være viktige suksesskriterier for den fremtidige arbeidsdagen?

Et velfungerende samarbeid mellom arbeidslivets parter og myndighetene er avgjørende for å lykkes med kompetansepolitikken. Tariff- og hovedavtalene inneholder en rekke bestemmelser om kompetanse og kompetanseutvikling.⁴ Kompetanseutvikling har siden 1994 vært et eget kapittel i hovedtariffavtalen mellom LO og NHO. I vårens (2024) hovedoppgjør ble partene i frontfaget, Norsk industri og Fellesforbundet enige om en etter- og videreutdanningsreform, som deretter ble kopiert til store deler av privat sektor. Partene har spilt en sentral rolle i utformingen av fagopplæringssystemet, der både opplæring og finansiering er organisert som et samarbeid mellom næringslivet og staten.

4.1 Utfordringer for kompetansepolitikken

Samtidig er det utfordringer, og vi vil her peke på fire. For det første, selv om deltakelsen i kompetanseutviklingen generelt sett er relativt høy, er det store variasjoner mellom ulike grupper. Arbeidstakere med høy utdanning deltar langt mer enn de med lav utdanning (SSB, 2025). For det andre viser undersøkelser at arbeidstakernes motivasjon for etter- og videreutdanning ser ut til å synke, selv om arbeidsgivere i stadig større grad legger til rette for at arbeidstakere skal utvikle sin kompetanse (Ingelsrud et al., 2023). For det tredje viser et offentlig oppnevnt utvalg, Kompetansereformutvalget, at det er behov for bedre informasjon om kobling av tilbud og etterspørsel etter kompetanse (NOU 2025:1). For det fjerde er deler av arbeidsmarkedet i dag preget av knapphet på kvalifisert arbeidskraft. Undersøkelser blant arbeidsgivere viser at arbeidsmarkedet over lengre tid har vært preget av et udekket kompetansebehov (Nav, 2025a).

Navs årlige bedriftsundersøkelse gir det mest dekkende bildet. I denne utvalgsundersøkelsen blir et representativt utvalg av virksomheter i offentlig og privat sektor spurt om de har prøvd å rekruttere arbeidskraft de siste tre månedene, uten å lykkes. Det er 21 prosent av virksomhetene som oppgir at de har hatt problemer med å få tak i arbeidskraft, tolv prosent fikk ikke ansatt noen i det hele tatt, og ni prosent måtte ansette noen med lavere eller annen formell kompetanse enn det de søkte etter. Resultatene fra 2025 viser at andelen virksomheter med rekrutteringsproblemer er omtrent like stor som året før, men den estimerte mangelen på arbeidskraft har gått ned fra toppåret 2022. I 2025 er mangelen på arbeidskraft estimert til å være 39 000 personer. I 2022 var den på hele

⁴ Arbeidstakernes kompetanseutvikling er regulert i både lov og avtale (for eksempel Hovedavtalen LO–NHO, Hovedavtalen i staten, arbeidsmiljøloven § 4.2 og 12.11 med mer).

70 250 personer. Det er virksomheter i Nord-Norge og på Vestlandet som har de største utfordringene med å få tak i kvalifisert arbeidskraft (Nav, 2025a).⁵

Det er høy og vedvarende knapphet på kvalifisert arbeidskraft innen helse- og omsorgssektoren (Nav, 2025a), særlig helsefagarbeidere, «andre helseyrker» og sykepleiere. Frem mot 2040 vil behovet for arbeidskraft innen helsevesenet øke på grunn av veksten av antall eldre. Antallet som velger en helsefagutdanning, er for lavt til å møte det store behovet. I 2023 rapporterte hele 92 prosent av kommunedirektørene som deltok i KS' arbeidsgivermonitor at det var meget eller ganske utfordrende å rekruttere sykepleiere (KS, 2023). Yrkesgruppen med nest størst mangel på arbeidskraft er industriarbeid, med yrker som sveisere, anleggsmaskin- og industrimekanikere og automatikere (Nav, 2025a). For få studie- og skoleplasser kan utgjøre en flaskehals, men også faktorer som svak søkning, høyt frafall fra utdanningene, deltidsarbeid og andre bransjespesifikke utfordringer kan spille inn (Furholt & Børing, 2025). Det er naturlig at det er midlertidige ubalanser mellom tilbud og etterspørsel av arbeidskraft (NOU 2020:2), og det er store variasjoner i kompetansebehov mellom bransjer, fag og regioner. Samtidig er ledigheten lav og produktiviteten høy, noe som gir godt grunnlag for å styrke etter- og videreutdanningen (EVU).

Virksomheter er både etterspørre, tilbydere og brukere av kompetanse. Arbeidsgiveres oppfatning om at kompetanseutvikling av arbeidsstokken er viktig for å imøtekomme kompetansebehov, øker (Furholt & Børing, 2025). Videre oppgir arbeidstakere at arbeidsgivere i stadig større grad legger til rette for at de kan delta i kompetanseutvikling. Samtidig er det en stadig økende andel sysselsatte som oppgir at de ikke har tilstrekkelig kompetanse til å utføre jobben sin på en tilfredsstillende måte. Likevel ser det ut til at arbeidstakeres interesse for kompetanseutvikling synker, særlig blant de eldste aldersgruppene (Ingelsrud et al., 2023). Dette har blitt kalt et kompetanseparadoks.

⁵ Bedriftsundersøkelsen skiller ikke mellom heltids- og deltidsansatte, slik at mangelen utgjør trolig færre årverk (Nav, 2025a).

Sentrale begreper om livslang læring

Uformell læring: Læring i utførelse av arbeidet, ikke-organisert læring som skjer via det daglige arbeidet på jobb eller andre arenaer, men uten at det er lærer eller veileder til stede.

Ikke-formell opplæring: En form for strukturert bedriftsintern opplæring i form av kurs, seminarer og konferanser der opplæring er hovedformålet med deltakelsen.

Etterutdanning: Opplæring som ikke leder til en offentlig godkjent kompetanse. Den vanligste definisjonen er at etterutdanning tilsvarer ikke-formell opplæring (se definisjon over), men noen inkluderer også uformell læring (se definisjon over) i begrepet.

Videreutdanning: Omfatter all offentlig godkjent opplæring/utdanning som leder til formell kompetanse eller studiepoeng innenfor det ordinære utdanningssystemet. Det finnes ingen standardisert definisjon av hva formell videreutdanning er.

Kompetanseutvikling: Omtales i dette kapittelet som alle former for (opp)læring som skjer blant arbeidstakere

Kilde: NOU 2019:12

4.2 Kompetansepolitikken i et historisk perspektiv

Satsing på kompetanseutvikling i arbeidslivet har vært sentralt i lang tid, og treparts-samarbeidet om kompetansepolitikken har ligget til grunn for politikkutvikling og implementering av flere viktige tiltak på feltet.⁶ Voksenopplæring ble satt på agendaen på 1970-tallet, og i 1976 ble voksenopplæringsloven vedtatt. Loven ga voksne rett til opplæring og til å få dokumentert sin realkompetanse. I 1998 ble disse rettighetene en del av opplæringsloven. På 1990-tallet ble kompetanseutvikling viktig i tariffoppgjørene. Regjeringen oppnevnte Buer-utvalget, som førte til Kompetansereformen i 1998 (NOU 1997:25; Meld. St. 42 (1997–98)). Reformen ga voksne blant annet rett til utdanningspermisjon, grunnskole og videregående opplæring samt bedre studiestøtte. I 1998 utformet LO og NHO en handlingsplan for å fremme læring med arbeidslivet som læringsarena. Dette førte til Kompetanseutviklingsprogrammet (KUP) i 2000, som skulle hjelpe bedrifter med å dekke sine kompetansebehov. KUP ble i 2006 erstattet av Kompetansepluss, med opplæring i grunnleggende ferdigheter. Etableringen av et nasjonalt system for å dokumentere og verdsette realkompetanse var sentralt her..

I frontfagsoppgjøret i 2016 ble Fellesforbundet, Norsk Industri og Byggenæringens Landsforening enige om å styrke arbeidet med kompetanseutviklingen (Riksmekleren, 2016). Dette ledet frem til Treparts bransjeprogram for kompetanseutvikling, som er et

⁶ Den følgende gjennomgangen er basert på NOU 2025:1.

samarbeid mellom staten og partene i arbeidslivet. Målet er å øke deltakelsen i kompetanseutviklingen innenfor utvalgte bransjer.⁷

I 2019 kom utredningen fra Etter- og videreutdanningsutvalget (NOU 2019:12). Utvalget ville styrke livslang læring med bedre tilbud og tilgang til kompetanseutvikling. Dette ble fulgt opp i stortingsmeldingen *Lære hele livet* (Meld. St. 14 (2019–2020)), med mål om at ingen skal miste jobben på grunn av manglende eller utdatert kompetanse. Det ble satt på fleksible utdanningstilbud, stipendordninger og digitale karrieretjenester.

I 2021 vedtok Stortinget Fullføringsreformen (Meld. St. 21 (2020–2021)), som ga alle voksne rett til å fullføre videregående opplæring. Det ble også innført rett til å ta ny yrkesfaglig utdanning, og fra 2024 kom modulstrukturert opplæring for voksne. Deretter kom stortingsmeldingen *Utsyn over kompetansebehovet i Norge* (2023), som varslet en ny kompetansereform i samarbeid med arbeidslivet (Meld. St. 14 (2022–2023)). I 2025 leverte Kompetansereformutvalget sin utredning som tematiserte hvordan staten og arbeidslivets parter kan legge bedre til rette for omstilling og læring i arbeidslivet (NOU 2025:1). I 2025 kom Fagskolemeldingen der regjeringen vil sikre både flere og mer kompetente fagfolk, blant annet ved å styrke fagskolesektorens forutsetninger for å tilby arbeidslivsrelevant utdanning (Meld. St. 11 (2024–2025)). Fagskolene spiller (ennå) en relativt liten rolle i det helhetlige utdanningssystemet vårt, men er en viktig sektor for videreutdanning av arbeidstakere.

4.3 Behov for kompetanseløft

En Fafo-undersøkelse gjennomført blant tillitsvalgte⁸ avdekket et klart behov for et kompetanseløft i arbeidslivet (Aspøy et al., 2024). Tillitsvalgte rapporterte om en betydelig interesse for kompetanseutvikling blant sine ansattgrupper. Interessen var større for kurs og seminarer (ikke-formell opplæring), sammenliknet med formell og studiepoeng-givende videreutdanning. I Fafos jevnlige spørreundersøkelse til over 3000 tillitsvalgte i LO-forbundene (tillitsvalgtpanelet) ble det reist spørsmål om hvilke ferdigheter som er de viktigste for virksomhetens utvikling de nærmeste årene. Resultatene viste at det største kompetansebehovet var knyttet til tekniske, praktiske eller jobbspesifikke ferdigheter samt samarbeidsevner. Det var også relativt mange, en av tre, som påpekte at grunnleggende PC- og IT-ferdigheter er svært viktig for virksomhetens utvikling (Ander- sen et al., 2023).

Samarbeid om kompetanseutvikling på arbeidsplassen

Tillitsvalgte kan spille en sentral rolle for kompetanseutviklingsarbeidet og dialogen om kompetanseutvikling arbeidsplassen. Flere undersøkelser viser imidlertid at tillitsvalgte i liten grad er involvert i kompetansediskusjoner. Selv om kompetanse og kompetanseutvikling typisk er tematisert i tariffavtaler (Seip, 2018; Talberg, 2019; NOU 2020:2), faller kompetanseutvikling ofte utenfor det tradisjonelle partssamarbeidet på bedriftsnivå.

⁷ <https://hkdir.no/programmer-og-tilskuddsordninger/treparts-bransjeprogram-for-kompetanseutvikling>.

⁸ Undersøkelsen ble gjennomført blant tillitsvalgte i hovedsammenslutningene LO, YS, Unio og Akademikerne, i tillegg til de frittstående forbundene NITO og Norges Farmaceutiske forening.

Det tidligere nevnte tillitsvalgtpanelet for LO-forbundene viser også at bare en liten andel tillitsvalgte i stor grad er involvert i vurderinger av behovet for kompetanseutvikling på arbeidsplassen. Det er i tillegg en nedgang fra 2016 til 2022 i andelen tillitsvalgte som svarer at det er kartlagt formell kompetanse og realkompetanse. Tillitsvalgte i virksomheter med mer enn 500 ansatte, svarer i noe større grad enn tillitsvalgte i mindre virksomheter at de er involvert i vurderinger rundt kompetanseutvikling (Andersen et al., 2023). I en undersøkelse om kompetanseutvikling i kommunal sektor, var det kun 22 prosent av de tillitsvalgte som hadde jobbet direkte med å få til vikar- og permisjonsordninger eller andre tiltak for å tilrettelegge for læringsdeltakelse blant de ansatte (Aspøy et al., 2013).

Andersen og medforfattere viser at tillitsvalgte involveres enda mindre i beslutninger om hvilke personer eller grupper som skal delta i kompetanseutviklingstiltak. Kun elleve prosent har i svært eller ganske stor grad vært involvert i det. For mange ligger nok årsaken på arbeidstaker-/tillitsvalgtsiden – den tillitsvalgtes kapasitet, rolleforståelse, og opplevelse av behov, kan føre til at å jobbe med kompetansespørsmål ikke blir prioritert (Andersen et al., 2023). Samtidig kan det handle om å få lov til å slippe til fordi arbeidsgiver anser kompetanse som et spørsmål som ligger innenfor arbeidsgivers styringsrett (Aspøy et al., 2024). Aspøy og medforfatterne viste videre at tre av ti tillitsvalgte opplever at det i liten grad er lagt til rette for å utvikle kompetansen til de ansatte som hen er tillitsvalgt for på sin arbeidsplass.

På den ene siden viser intervjuene vi har gjennomført om den fremtidige arbeidsdag blant Parats medlemmer, om lite «trykk» fra ledelsen på kompetanseutvikling. Flere informanter oppga at ledelsen i liten grad legger til rette for det. En tillitsvalgt i industrien mente at det fra ledelsens side «blir mye fine festtaler», mens en tillitsvalgt i servicesektoren pekte på en uheldig sirkel:

Fra et ledelsesperspektiv: «Hvorfor skal jeg investere i den ansatte når hun uansett snart skal slutte?» Og fra et arbeidstakerperspektiv: Hvorfor skal jeg bli værende når ingen satser på meg» (tillitsvalgt i industrien)?

Denne informanten peker på en viktig mekanisme, som særlig bransjer eller virksomheter preget av høy turnover er utsatt for. Turnoverraten er typisk høyere innenfor yrker med lave krav til formell kompetanse (KS, 2025). Sitatet peker også på at det å bli sendt på kurs eller annen form for organisert kompetanseopåfyll tolkes av arbeidstakere som et signal om at ens kompetanse er viktig for virksomheten. Generelt sett er de laveste lønningene relativt høye (høyt lønnsgulv) i Norge, noe som gir virksomhetene incentiver til å investere i de ansattes kompetanse samt ny teknologi (Kompetansebehovsutvalget, 2023).

Det var imidlertid informanter som fortalte at de hadde svært gode ordninger for kompetanseutvikling på arbeidsplassen. En som jobber i et stort rådgivnings- og konsulent-selskap, fortalte at det var høyt trykk og bevissthet i ledelsen om de ansattes kompetanseutvikling:

Det (opplæring) er alltid et tema – i medarbeidersamtalene og i et eget system. Det er arbeidsverktøy som alle må inn i. (...) Der kan man legge inn hva man ønsker og hvordan det har gått. Det er støtte til master- og doktorgradsprogrammer (tillitsvalgt konsulentselskap).

Denne informanten fortalte videre at det både er frivillige kurs og obligatorisk opplæring, og at man kan gå inn og ta kurs gratis og når man har lyst. Andre informanter fortalte om gode muligheter, selv om det ikke nødvendigvis var «trykk» på kompetanseutvikling fra ledelsens side.

Der er de (ledelsen) flinke. Har egne sider på fellesområdet med info de vil at vi skal se. Der er det sånn «videocation». Det er masse kurs. Hva du vil (tillitsvalgt mediebransjen).

Denne informanten i mediebransjen stilte samtidig spørsmål om hvorvidt kursene som ble tilbudt «øker kompetansen i bedriften du jobber i eller om det er nyttig for egen del – det er noe annet. Og om det gir mulighet til opprykk?». Dette er et grunnleggende dilemma ved bedriftsintern opplæring. På den ene siden skal virksomheten sørge for at de ansatte har nødvendig kompetanse, samtidig som at den enkelte ansatte ønsker og har behov for kompetanseutvikling som gir grunnlag for personlig utvikling og karriere. En annen form for barriere sett fra arbeidstakernes ståsted, var såkalte bindingsklausuler i arbeidskontrakten. To informanter fortalte at virksomhetene opererte med bindings-tid dersom virksomheten betalte for den formelle videreutdanningen: «Man må også passe seg, dersom du tar noen studiepoeng, har du plutselig bundet deg til å jobbe her i mange år» (informant IT-sektor). Omfanget og karakteren av slike bindingsklausuler har i svært liten grad blitt kartlagt og forskningsmessig undersøkt i det norske arbeidslivet.

Konklusjonen er dermed at tillitsvalgte kan spille en sentral rolle i kompetanseutviklingsarbeidet på den enkelte arbeidsplass, men de involveres i liten grad, og enda mindre i beslutninger om hvilke arbeidstaker(grupper) som skal delta i kompetanseutviklingstiltakene.

4.4 Arbeidstakeres deltakelse i kompetanseutvikling er stabilt

Selv om behovet for kompetanseutvikling ser ut til å være stort gitt utviklingstrekk som digitalisering, grønn omstilling og et stramt arbeidsmarked kan styrke virksomhetenes incentiver til å satse på kompetanseutvikling av egne ansatte, holder arbeidstakernes deltakelse i kompetanseutvikling seg relativt stabil over tid (SSB, 2025).

De fleste virksomheter i Norge tilbyr opplæring til sine ansatte, og vi ligger på topp når det gjelder andelen virksomheter som tilbyr opplæring sammenliknet med andre europeiske land. Siden 2014 har andelen NHO-virksomheter som svarer at kompetanseutvikling for ansatte er en viktig strategi for å dekke kompetansebehov, økt betraktelig (Furholt & Børing, 2025). Vi ser liknende resultater for privat tjenesteytende sektor, der halvparten av virksomhetene oppgir at de benytter seg av intern opplæring (Virke, 2021). I Statens arbeidsgiverbarometer fra 2021 oppgir over 70 prosent at de har

utviklet relevant kompetanse hos nøkkelpersonell i løpet av de siste to årene for å legge til rette for nødvendige omstillings- og endringsprosesser (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2021). Kommunesektorens arbeidsgivermonitor viser at rundt ni av ti kommunale og fylkeskommunale arbeidsgivere anser kompetanseutvikling blant egne ansatte som en viktig strategi (KS, 2023).

Det er læring gjennom det daglige arbeidet (uformell læring) som er den mest utbredte læringsformen, og ansett som den mest relevante måten å utvikle de ansattes kompetanse på (NOU 2025:1). I Befolkningsbarometeret⁹ oppgir 61 prosent at de lærer noe nyttig fra andre medarbeidere eller overordnede daglig eller minst en gang i uken (HK-dir, 2022a). Resultatene fra Lærevilkårsmonitoren viser at 82 prosent av respondentene svarer at de har svært gode, eller ganske gode muligheter til å skaffe seg kunnskaper og ferdigheter gjennom det daglige arbeidet (HK-dir, 2022b; NOU 2025:1).

Det er 53 prosent av sysselsatte som oppgir at de har deltatt i organisert læring en gang i løpet av de siste tolv månedene (SSB, 2025). Denne formen for opplæring kan vurderes som mer praktisk gjennomførbar enn for eksempel studiepoenggivende kurs av lengre varighet. Samtidig er det slike tiltak som i størst grad oppleves som relevante for jobben av de ansatte (Aspøy et al., 2024). Det er kun syv prosent av de sysselsatte som deltok i formell videreutdanning, altså offentlig godkjent utdanning som leder til formell kompetanse.¹⁰ Deltakelsen er høyest i de yngste aldersgruppene (NOU 2025:1). Kvinne-dominerte yrker i offentlig sektor, som helse- og undervisningssektoren, er preget av relativt høy deltakelse i kompetanseutviklingen (SSB, 2025). I motsatt ende av den skalaen finner vi overnattings- og serveringsvirksomhet, primærnæringene, varehandelen og samferdsel (Ingelsrud et al., 2023).

4.5 Vedvarende sosiale forskjeller i kompetanseutvikling

Selv om deltakelsen i kompetanseutvikling blant arbeidstakerne generelt sett er relativt høy, er det store variasjoner mellom de ulike utdanningsgruppene. Voksne med høy utdanning deltar langt mer enn voksne med lav utdanning. Dette gjelder både i formell videreutdanning, kurs og seminarer samt mer uformelle læringssituasjoner (SSB, 2025). Arbeidstakernes utdanningsnivå er altså det som er mest avgjørende for å forutsi hvor gode lærevilkår den enkelte har i arbeidslivet. Jo flere år på skolebenken, desto større sannsynlighet er det for å delta i kompetanseutviklingstiltak i arbeidslivet og ha en læringsintensiv jobb (Haakestad & Sterri, 2015). Lav motivasjon, negative erfaringer fra tidligere utdanningsløp samt stram personlig økonomi fremheves som sentrale årsaker til at personer med lav utdanning i liten grad deltar i kompetanseutviklingstiltak.

Reegård (2024) argumenterer for at det er viktig å se til strukturelle og organisatoriske faktorer, som for eksempel tilknytningsform (fast ansatt, midlertidig ansatt, deltidsstilling

⁹ Befolkningsbarometeret er en spørreundersøkelse som ble gjennomført av Opinion på vegne av Direktoratet for høyere utdanning og kompetanse i juni/juli 2021. I undersøkelsen ble 8000 voksne i alderen 18–69 år telefonintervjuet om blant annet deltakelse i arbeid og opplæring under koronapandemien.

¹⁰ I SSBs statistikk defineres formell videreutdanning som formell utdanning tatt av følgende grupper: 1) Alle personer i alderen 35–59 år som på intervjuetidspunktet oppgir at de har deltatt i formell utdanning de siste tolv månedene, og 2) personer i alderen 22–34 år som på intervjuetidspunktet oppgir at de har deltatt i formell utdanning de siste tolv månedene, og som siden 19 års alderen har hatt minimum tre års sammenhengende opphold/pause i sitt studieløp. Deltakelse i formell videreutdanning omfatter her personer i alderen 22–59 år.

og liknende), bransje og organisasjonsgrad for å forstå de systematiske og vedvarende sosiale forskjellene i deltakelse i kompetanseutvikling. Utdanning gir innpass til jobber der både kunnskapskrav, omstillingskrav og læringsmulighetene er større (Haakestad & Sterri, 2015). Motsatt, går arbeidstakere med lite utdanning inn i arbeid som er mindre læringsintensivt, de er overrepresentert i næringer som i mindre grad etterspør og finansierer kompetanseutvikling, og som har lav organisasjonsgrad. Videre er vilkårene for læring og kompetanseutvikling dårligere for arbeidstakere på atypiske arbeidskontrakter, som midlertidige ansatte og deltidsansatte (Tobiassen & Døving, 2007). Ulik tilbøyelighet til og muligheter for å delta i kompetanseutvikling kan dermed potensielt forsterke eksisterende sosiale forskjeller i arbeidslivet.

4.6 Barrierer for kompetanseutvikling

Lav motivasjon blant arbeidstakerne samt høye kostnader er de viktigste forklaringene på lav deltakelse i kompetanseutvikling (OECD, 2019; Kompetanse Norge, 2021). Undersøkelser viser at lave forventninger til egen mestring utgjør en sentral barriere blant de med lite utdanning (Skaalvik et al., 2000; Haakestad & Sterri, 2015; Nyen, 2004). YS' arbeidslivsbarometer viser at blant dem som oppga at de hverken er interessert i eller deltar i formell studiepoenggivende videreutdanning (lavt utdannede er overrepresentert i denne gruppen), var hovedårsaken at de ikke trengte det for å gjøre jobben sin. Videre var det mange som oppga at de ikke har personlig behov for å delta, at de ikke ønsker å gå på skole eller studere igjen eller at deres helse eller alder hindrer dem (Ingelsrud et al., 2023). Videre medfører deltakelse i kompetanseutvikling direkte og indirekte økonomiske kostnader, som kurs- eller semesteravgift, kursmateriell og reiseutgifter og tapt arbeidsfortjeneste. Dette kan utgjøre barrierer, også sett fra arbeidsgivers ståsted, som taper arbeidstakerens bidrag for en viss periode. Mange arbeidstakere med kort utdanning befinner seg i lavt lønnede yrker og vil dermed ikke ha økonomi til selv å finansiere opplæringstiltak (Tobiassen & Døving, 2007).

Mangel på kompetanseutvikling i en virksomhet, slik tillitsvalgte ser det, fremstår mer som et resultat av knapphet på tid og økonomi til å delta enn av manglende interesse blant de ansatte (Aspøy et al., 2024). Forskning viser at nærmeste leder, arbeidsmiljø og organisasjonens struktur er viktig for å oppnå god utnyttelse av de ansattes kompetanse i virksomheten (Lai, 2013). Mangel på tid, praktisk og økonomisk tilrettelegging fra arbeidsgiver fremheves som sentrale barrierer for deltakelse fra tillitsvalgtes ståsted (Aspøy et al., 2024). Dette fant vi også i våre intervjuer. En informant i sikkerhetsbransjen fortalte imidlertid at arbeidstakere som ikke etterspør kompetanseutvikling også er et hinder:

De (ansatte) spør for lite. Noen bare er på jobb, og går hjem. Da kommer du ingen vei (tillitsvalgt sikkerhetsbransjen).

Knapphet på arbeidskraft kan skape utfordringer for virksomhetene på kort sikt ved at det kan forsinke implementeringen av ny (grønn) teknologi og svekke produktivitetsveksten. I velferdsyrker kan det føre til lavere kvalitet i tjenestene og utfordringer med å opprettholde lik standard i hele landet. Det er imidlertid få studier som viser hvilke konsekvenser denne knappheten har for arbeidshverdagen, sett fra arbeidstakernes

ståsted. På spørsmål om hva han opplevde som de største barrierene for at medarbeidere ikke får utviklet sin kompetanse, fortalte en informant i mediebransjen at:

Vi er for få. Har for mye å gjøre. Har ikke tid. Man kan søke om permisjon for videreutdanning, men da må man ha tid til det, og det er tungt i hjertet for de som sitter igjen (tillitsvalgt mediebransjen).

Denne informanten peker på dilemmaet som den enkelte må stå i: Dersom jeg velger å dra på kurs og ta videreutdanning, blir arbeidsmengden på de gjenværende kollegaene større. Lojalitet til kollegaene kan dermed utgjøre en barriere, særlig når det er tidspress og hektiske tider. En informant fra politiet fortalte tilsvarende at «det er grenser for hva vi kan gjøre med kompetanseutvikling på bekostning av drift». I vårt materiale gjenfinner vi ulike type barrierer for kompetanseutvikling knyttet til tidspress: Det er lite rom for kurs og kompetanseutvikling når man samtidig skal ivareta kjerneoppgaver, ledelsen tilrettelegger ikke godt nok for deltakelse i kompetanseutvikling, selv i hektiske perioder, og situasjoner der den ansatte selv ikke ber om kurs og videreutdanning, da dette gjør at kollegaene må løpe enda fortere.

I spørreundersøkelsen ble respondentene spurt om hva som hindrer dem i å delta i kompetanseutviklingstiltak. Det var omtrent halvparten av respondentene som oppga at mangel på tid til kompetanseutvikling grunnet høyt arbeidspress utgjorde en barriere.

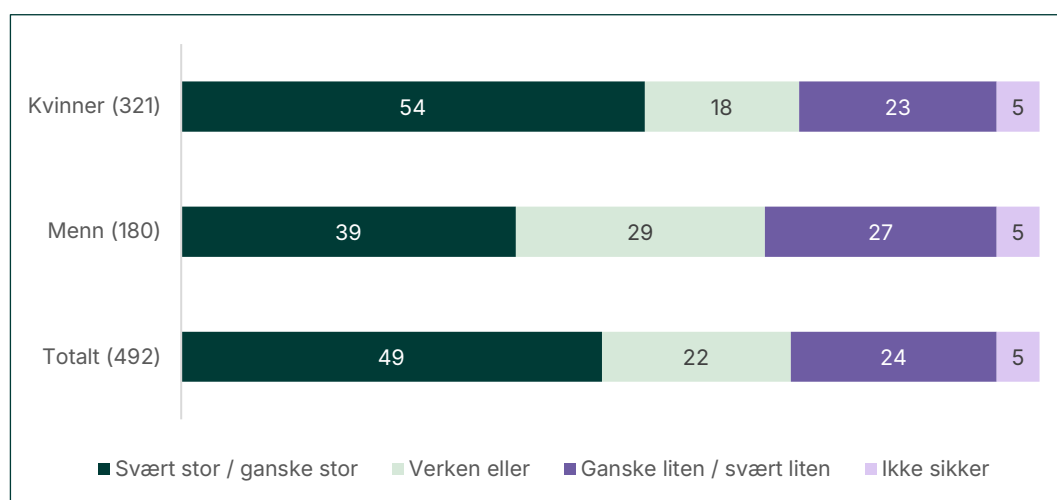
Figur 4.1. Andel som har svart hvilke forhold som i stor grad/ganske stor grad utgjør en barriere for deltakelse i kompetanseutviklingstiltak. Prosent



Funnene viser at mangel på tid utgjør den mest fremtredende barrieren. Først og fremst mangel på tid grunnet høyt arbeidspress, men også mangel på tid på grunn av familie og andre forpliktelser utenfor arbeidstiden. Videre ser vi at vanskeligheter med å finne etter- og videreutdanningstilbud som dekker behovet, også utgjør en viktig barriere, i

tillegg til manglende praktisk og økonomisk tilrettelegging fra arbeidsgiver. Når vi undersøker hvordan svarene fordeler seg med hensyn til inntekt, ser vi først og fremst forskjeller når det gjelder hvorvidt det er vanskelig å finne tilbud som dekker behovet, manglende praktisk tilrettelegging fra arbeidsgiver samt mangel på økonomisk støtte/lønn under opplæring fra arbeidsgiver. Det er gjennomgående de med årsinntekt under 700 000 kroner før skatt som opplever at disse forholdene skaper størst barrierer. Det kan tolkes som at de med årsinntekt over 700 000 kroner i større grad jobber i virksomheter som legger til rette for kompetanseutvikling, sammenliknet med dem med lavere inntekt. Figur 4.2 viser kjønnsfordelingen på respondentene som har svart at mangel på tid grunnet høyt arbeidspress utgjør en barriere for kompetanseutvikling. Når det gjelder familie og andre forpliktelser som en barriere for kompetanseutvikling, fant vi ingen forskjeller mellom kvinner og menn.

Figur 4.2. Andelen menn og kvinner som svarer i hvilken grad mangel på tid grunnet høyt arbeidspress utgjør en barriere for kompetanseutvikling. Prosent



Det er en større andel kvinner enn menn (54 prosent av kvinnene og 39 prosent av mennene) som oppgir at mangel på tid til å delta i kompetanseutviklingstiltak grunnet høyt arbeidspress i svært stor/ganske stor grad utgjør en barriere. En mulig forklaring på dette kan være at kvinner i større grad enn menn jobber innen helse- og sosialsektoren – deler av arbeidsmarkedet som er preget av knapphet på kvalifisert arbeidskraft (Nav, 2025a). I den neste og avsluttende delen, forsøker vi oss på noen fremoverskuende refleksjoner over hvilken rolle kompetanseutvikling vil spille for fremtidens arbeidsdag, basert på funnene presentert i kapittelet.

Oppsummert er mangel på tid til kompetanseutvikling på grunn av høyt arbeidspress en sentral barriere for at arbeidstakere tar kurs og videreutdanning.

4.7 Kompetanseutvikling blir viktig for fremtidens arbeidsdag og tillitsvalgte rolle

Teknologisk utvikling, digitalisering og grønn omstilling stiller krav til at vi kontinuerlig oppdaterer og utvikler vår kompetanse gjennom hele yrkeslivet. I det følgende

fremsetter vi tre refleksjonsspørsmål om kompetanseutviklingens rolle for fremtidens arbeidsliv, og vi drøfter mulige veier videre.

Hvilken rolle vil arbeidsdagen spille for læring i arbeidslivet fremover?

På den ene siden peker piler i retning av at jobben vil utgjøre en stadig viktigere arena for kompetanseutvikling fremover. Det er særlig tre grunner til dette. For det første viser undersøkelser at arbeidstakere har størst motivasjon for såkalt ikke-formell opplæring, det vil si kurs og seminarer – gjerne i regi av jobben, i arbeidstiden sammen med kollegaer. Det er også denne formen for opplæring som arbeidstakere i stadig større grad deltar i (SSB, 2025). For det andre viser spørreundersøkelsen blant Parats medlemmer at mangel på tid grunnet familie og andre forpliktelser utenfor arbeidstiden, utgjør en sentral barriere for deltakelse i kompetanseutviklingstiltak. Videre er det oppfatninger om at dagens unge arbeidstakere verdsetter balansen mellom jobb og fritid høyere enn de eldre arbeidstakergruppene (Deloitte, 2025). Samlet sett innebærer det at dersom kurs, seminarer og annen kompetanseutvikling skjer på arbeidsplassen, innenfor arbeidstid og i regi av arbeidsgiver, er det mye som tyder på at dette vil være en effektiv måte å øke arbeidstakernes deltakelse i kompetanseutvikling på fremover. Dette vil kreve at myndighetene, partene og utdanningsinstitusjonene/kurstilbyderne klarer å utvikle fleksible og treffsikre kompetanseutviklingstiltak som kan kombineres med jobb.

På den andre siden kan mangel på tid grunnet høyt arbeidspress føre til at arbeidstakere i større grad må gjennomføre kompetanseutviklingstiltak utenfor arbeidstiden. Diskusjonen om hvorvidt kompetanseutviklingen skal skje på arbeidstakernes fritid, er et spørsmål om hvem som skal betale for den. De færreste ønsker å bruke fritiden på kompetanseutvikling som først og fremst handler om bedriftsspesifikk eller -intern opplæring. Det innebærer at kompetansen som opparbeides i liten grad kan overføres til andre virksomheter eller bransjer. Motsatt, er det få arbeidsgivere som er villige til å fullfinansiere kompetanseutvikling som ikke kommer virksomheten til gode, og som den ansatte kan ta med seg til en konkurrerende virksomhet.

Hvordan vil digitaliseringen endre morgendagens kompetanseutvikling?

I et teknologioptimistisk perspektiv kan vi tenke oss at digitalisering og kunstig intelligens kan endre dagens former for kompetanseutvikling radikalt. Det kan for eksempel skje gjennom bedre skreddersøm for effektiv læring, for eksempel med tilrettelagt læringsteknologi, der KI kan brukes til å tilpasse innhold, tempo og vanskelighetsgrad til den enkelte arbeidstakers behov. Digitalisering kan også endre morgendagens kompetanseutvikling ved å øke tilgjengeligheten og fleksibiliteten, da nettundervisning og systemer drevet av KI kan legge til rette for kompetanseutvikling uavhengig av tid og sted, noe som gjør det enklere å kombinere utdanning med jobb og fritid. Til slutt kan digitalisering gi nye verktøy for opplæring gjennom simuleringer, telemedisin, virtual reality og augmented reality (VR/AR), som blant annet kan gi nye muligheter for opplæringssystemer i ferdigheter som er nødvendig i praktiske yrker. For virksomhetene kan KI mulig anvendes til å identifisere kompetansegap og tilby målrettet opplæring.

Læring og kompetanseutvikling vil spille en nøkkelrolle for et trygt og godt fremtidig arbeidsliv. For et produktivt og omstillingsdyktig arbeidsliv må arbeidstakere kontinuerlig tilegne seg ny kunnskap og lære å bruke nye (digitale) verktøy. Dette stiller krav til både

individets læringsevne og til arbeidsgiveres evne til å tilrettelegge for opplæring. Samtidig gjør den økende endringstakten i samfunnet – preget av globalisering, grønn omstilling og demografiske skifter – at arbeidstakere må være mer fleksible og i stand til å tilpasse seg nye roller og oppgaver. Kompetanseutvikling gir dermed økt omstillingsevne, som er avgjørende både for den enkelte og for virksomhetenes overlevelsessevne. Ved å tilby målrettet opplæring og livslang læring, kan flere få mulighet til å delta i arbeidslivet og utvikle etterspurte ferdigheter.

Til slutt er kompetanseutvikling viktig for den enkelte. Det å lære noe nytt bidrar til mestring og arbeidsglede, og styrker motivasjonen. Ansatte som opplever faglig utvikling, føler seg tryggere i jobben og mer verdsatt – noe som igjen gir økt engasjement og lojalitet. Det er flere positive trekk å bygge videre på for fremtidens arbeidsliv. En stor andel av dagens sysselsatte har jobber med gode læringsmuligheter. I tillegg ser det ut til at kompetansepolitikken stiger på dagsordenen, nasjonalt og internasjonalt, både blant myndighetene, partene og virksomhetene. Samlet sett, lover dette godt for kompetanseutviklingens rolle for fremtidens arbeidsliv.

5 Hvordan har vi det på jobben?

Arbeidsglede, motivasjon, tilhørighet og tilfredshet

Motivasjon for og engasjement i jobben er viktig for den enkelte arbeidstaker. Arbeidsdagen utgjør en stor del av den enkeltes liv, men arbeidet og den enkeltes yrke spiller for mange også en viktig rolle for identitet og selvforståelse. Trivsel i arbeidet får dermed stor betydning for trivsel i livet generelt. Internasjonal forskning viser også at motivasjon og engasjement blant ansatte er en viktig faktor for hvor godt virksomheter presterer, men påpeker at det er en tendens til at tillit til arbeidsgivere og jobbmotivasjonen har sunket de siste årene (Caldwell et al., 2025).

Hvordan vi har det på jobben henger sammen med bredere tendenser i arbeidslivet og samfunnet generelt. Internasjonal forskning viser at arbeidstakere de to siste tiårene har hatt en fornemmelse av at arbeidslivet blir verre (Thomas & Turnbull, 2025): mindre jobbsikkerhet, færre rettigheter, svekket kjøpekraft og frykt for at nye teknologier skal gjøre en overflødig og arbeidsledig eller holde lønningene nede.¹¹ I dette kapittelet retter vi oppmerksomheten mot Norge og oppsummerer hovedtrekk ved det vi vet om arbeidstakeres trivsel på arbeidsplassen, motivasjon og engasjement. Vi går først gjennom hvordan arbeidstakere i Norge de siste årene oppgir å ha det på jobben. Vi drøfter deretter noen temaer som har dukket opp som spesielt relevante den siste tiden: den nye generasjonen, «Generasjon Z», sitt inntog i arbeidsmarkedet og «stille slutting» eller «quiet quitting».

5.1 Hvordan har vi det på jobben?

Levekårsundersøkelsen om arbeidsmiljø (kjent som LKU-A) er en undersøkelse som kartlegger arbeidsmiljøet i Norge.¹² Undersøkelsen gir innblikk i hvordan arbeidstakere har det på jobben og hvordan ulike arbeidsmiljøfaktorer har utviklet seg de siste årene.

For å forstå arbeidstakeres tilfredshet og motivasjon, er tre mål fra Levekårsundersøkelsen særlig viktige: jobbmotivasjon, -tilfredshet og -tilhørighet. Disse faktorene er både resultat av og noe som selv bidrar til et godt arbeidsmiljø. Indikatorene måler for det første hvor ofte arbeidstakere føler seg motiverte og engasjerte for jobben sin,¹³ for det andre om en arbeidstaker er fornøyd med jobben sin¹⁴ og til sist om man kjenner

¹¹ Denne fornemmelsen kan ses i sammenheng med den manglende økonomiske oppgangen i mange land etter finanskrisen 2008/2009.

¹² LKU-A gjennomføres hvert tredje år av Statistisk sentralbyrå (SSB) (se Bye & With, 2023). Den siste undersøkelsen ble gjennomført i 2022 og har blitt analysert og presentert av Statens arbeidsmiljøinstitutt (STAMI) (se STAMI, u.d.).

¹³ Jobbmotivasjon er operasjonalisert i LKU-A med hvorvidt respondentene svarer at de ofte føler seg motiverte og engasjerte i jobben sin (<https://noa.stami.no/arbeidsmiljofaktorer/tilfredshet-og-motivasjon/jobbmotivasjon/>).

¹⁴ Jobbtildfredshet er operasjonalisert om respondentene oppgir at de er ganske eller svært fornøyd med jobben sin (<https://noa.stami.no/arbeidsmiljofaktorer/tilfredshet-og-motivasjon/jobbtildfredshet/>).

tilhørighet til virksomheten man jobber i.¹⁵ Høye scorerer på disse indikatorene har gjerne positive konsekvenser for både arbeidstakere og virksomhetene og organisasjonene de jobber i (Lesner et al., 2019).

Levekårsundersøkelsen fra 2022 viser at sysselsatte i Norge gjennomgående scorer ganske høyt. 76 prosent oppgir at de ofte føler seg motiverte og engasjerte i jobben, 83 prosent oppgir å være ganske eller svært fornøyd med jobben sin og 73 prosent oppgir at de kjenner stor grad av tilhørighet til virksomheten de jobber i. Undersøkelsen viser at variabler som kjønn og utdanningsnivå har lite å si for disse indikatorene, men nivåene varierer mye mellom yrker. Andelen arbeidstakere som scorer høyt på både motivasjon, jobbtilfredshet og tilhørighet til virksomheten er høyest i yrker kjennetegnet av stor frihet og fleksibilitet i arbeidshverdagen, som kunstnere, toppledere, psykologer, fysioterapeuter, frisører og rørleggere. Motsatt, skiller servitører, butikkmedarbeidere og barnehagelærere seg negativt ut. Dette er også yrker preget av deltid og midlertidighet, og den opplevde tilhørigheten til virksomhetene kan være lavere.

Selv om arbeidstakere i Norge gjennomgående trives på jobben, er det store forskjeller i jobbmotivasjonen, -tilfredsheten og -tilhørigheten mellom yrkesgrupper.

Statistikken antyder videre tendenser til synkende motivasjon, tilhørighet og trivsel. Levekårsundersøkelsen viser at verdiene på indikatorene jobbmotivasjon, -tilhørighet og -tilfredshet er tydelig lavere enn tidligere år. Fra 2009 til 2019 lå andelen som ofte føler seg motivert og engasjert i jobben på over 85 prosent, før den falt med ti prosentpoeng i 2022. Jobbtilfredsheten falt også. Fra 2000 til 2019 varierte den mellom 89 og 91 prosent, før den i 2022 falt til 83 prosent. Det samme gjelder tilhørigheten til virksomheten. Andelen arbeidstakere som oppga stor grad av tilhørighet til virksomheten de jobbet i lå på om lag 80 prosent fra 2008 til 2019, men sank til 73 prosent i 2022.

Disse tallene tyder på at noe har skjedd i arbeidslivet og at arbeidstakere i 2022 var mindre motiverte for jobben, mindre fornøyd og kjente mindre tilhørighet til arbeidsplassen enn årene før.¹⁶

5.2 Arbeidsglede blant Parats medlemmer

I intervjuene vi har gjennomført med tillitsvalgte i Parat, finner vi stor variasjon i hvordan de forteller at ansatte i deres virksomheter har det på jobben. Et gjennomgående poeng er at de ansatte stort sett trives på jobben og er motiverte når det går bra med arbeidsplassen, når jobben kjennes trygg og stabil, og når de kan gjøre det de faktisk er ansatt

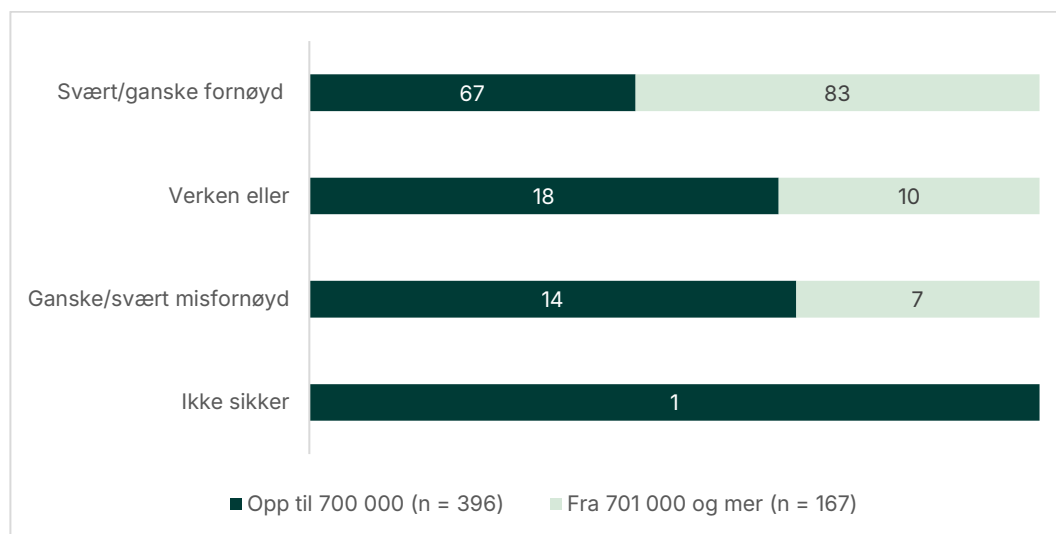
¹⁵ Tilhørighet operasjonaliseres med sysselsatte som svarer at de har stor grad av tilhørighet til virksomheten de jobber i (<https://noa.stami.no/arbeidsmiljofaktorer/tilfredshet-og-motivasjon/tilhorighet-til-virksomheten/>).

¹⁶

Det knytter seg riktignok en del usikkerhet til disse tallene. Gjennomføringen av Levekårsundersøkelsen om arbeidsmiljø ble i 2022 endret slik at en del av utvalget svarte på spørsmålet via et spørreskjema på nett i stedet for en rent telefonbasert undersøkelse. Omleggingen gjorde det antakelig lettere for respondentene å oppgi misnøye (With et al., 2024: 67). Dette gjør det vanskelig å tolke differensen mellom 2022-tallene og tidligere år, og nedgangen på disse indikatorene skyldes delvis omleggingen i hvordan undersøkelsen ble gjennomført.

til å gjøre. I spørreundersøkelsen undersøkte vi hvordan Parat-medlemmene har det på jobben. Vi ba blant annet respondentene oppgi hvor fornøyde de er med jobben sin.

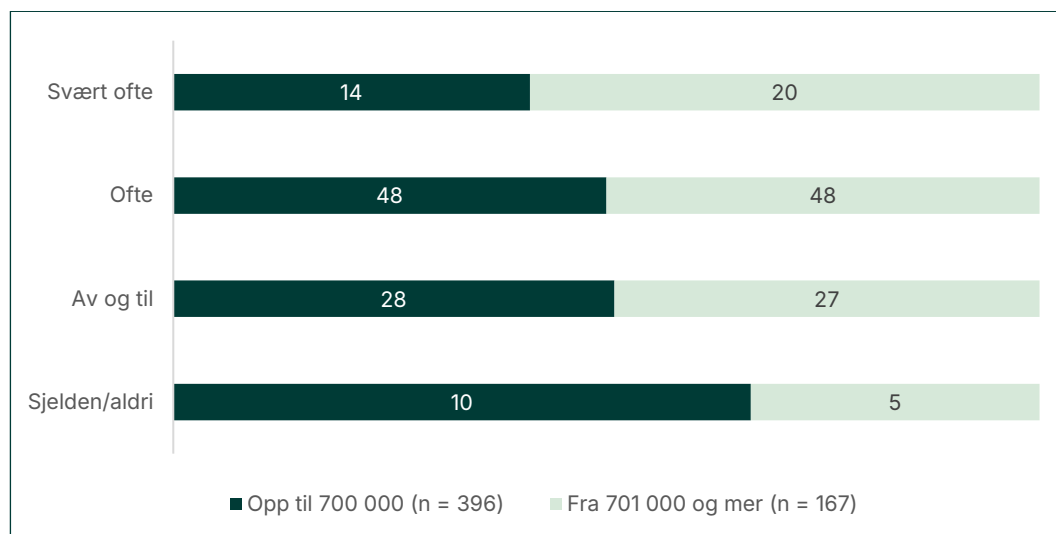
Figur 5.1. Hvor fornøyd er du med jobben din? Fordelt etter inntekt. N = 563. Prosent



Her ser vi at de aller fleste svarer at de er svært eller ganske fornøyde med jobben. Det er imidlertid tydelige forskjeller mellom respondentene ut ifra inntekt. Andelen som er svært eller ganske fornøyde med jobben er over 80 prosent blant de som tjener mer enn 701 000 kroner i året, mot 67 prosent blant dem som tjener under 700 000 i året. Motsatt finner vi at andelen som er misfornøyd med jobben sin er høyere (14 prosent) blant de som tjener under 700 000 enn blant dem som tjener over 701 000 (syv prosent).

Vi ser den samme forskjellen mellom inntektsgrupper når det kommer til motivasjon og engasjement.

Figur 5.2. Hvor ofte føler du deg motivert og engasjer i jobben din? Fordelt etter inntekt. N = 563. Prosent



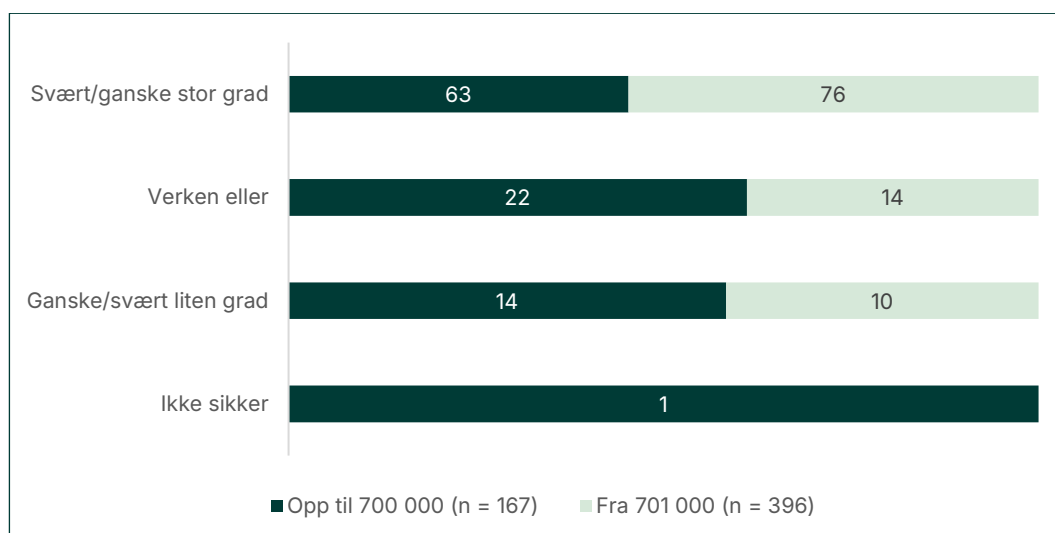
Den generelle tendensen i utvalget er at de fleste ofte føler seg motivert og engasjerte i jobben sin. Andelen som svært ofte føler seg motiverte og engasjerte er imidlertid tydelig høyere blant de som tjener over 701 000 i året (20 prosent mot 14 prosent), mens

andelen som sjeldent eller aldri føler seg motiverte og engasjerte er klart høyere blant de som tjener under 700 000 (ti prosent mot fem prosent).

En tillitsvalgt i industrien fortalte at jobbtilfredsheten blant de ansatte økte når bedriften fikk lange og lukrative kontrakter, men at mange ble frustrerte over stadig mer papirarbeid som holdt dem borte fra «fysisk arbeid». En annen tillitsvalgt fra et større teknologiselskap fortalte at arbeidsplassen var preget av stor usikkerhet og at nedbemanningsprosesser førte til mye uro blant de ansatte. I denne virksomheten ledet dette til at flere ansatte holdt seg på hjemmekontor heller enn å gå på jobben og stå i et utfordrende arbeidsmiljø.

Også når det kommer til jobbtilhørighet, ser vi at de fleste Parat-medlemmene føler i ganske eller svært stor grad tilhørighet til virksomheten de jobber i, men andelen er høyere blant de som tjener over 701 000 i året. Andelen som i ganske eller svært liten grad føler tilhørighet til jobben er tilsvarende høyere blant de som tjener under 700 000.

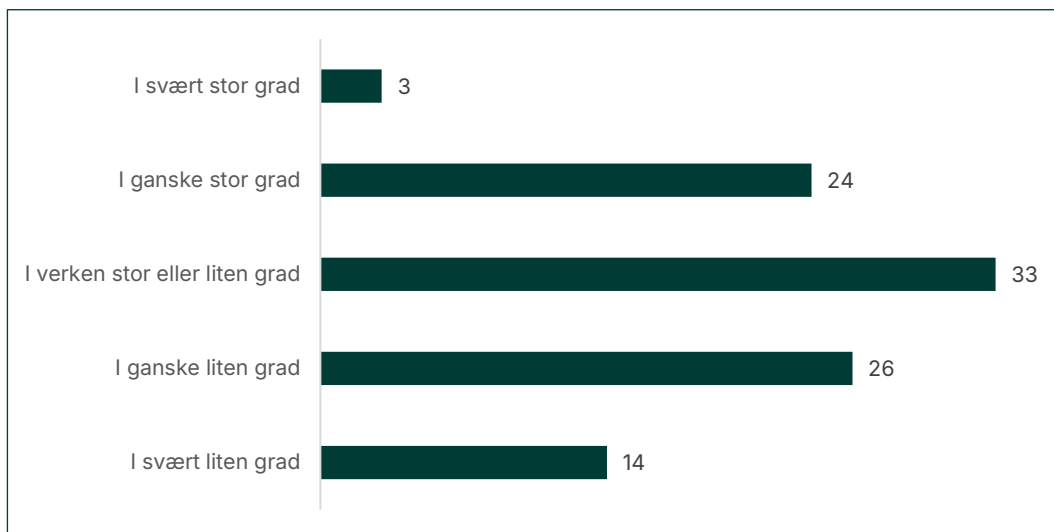
Figur 5.3. I hvilken grad føler du tilhørighet til virksomheten du jobber i? Fordelt etter inntekt. N = 563. Prosent



Intervjuene vi har gjort med Parats tillitsvalgte antyder også at arbeidsglede, motivasjon og tilhørighet henger sammen med de økonomiske arbeidsvilkårene. «Når du får godt betalt, blir det bra», sa en tillitsvalgt i en virksomhet preget av høy jobbmotivasjon og ansatte som var stolte av jobben sin, der de ansatte har høy lønn. Det er imidlertid viktig å påpeke at forskjellene trolig ikke bare skyldes inntekt. Effekten av inntekt skjuler antakelig forskjeller mellom både alder og yrke. En annen tillitsvalgt fra en statlig virksomhet fortalte at de ansatte antakelig la inn en ekstra innsats i jobben på grunn av det viktige samfunnsoppdraget. Dette indikerer at sosial og symbolsk prestisje i jobben også har betydning.

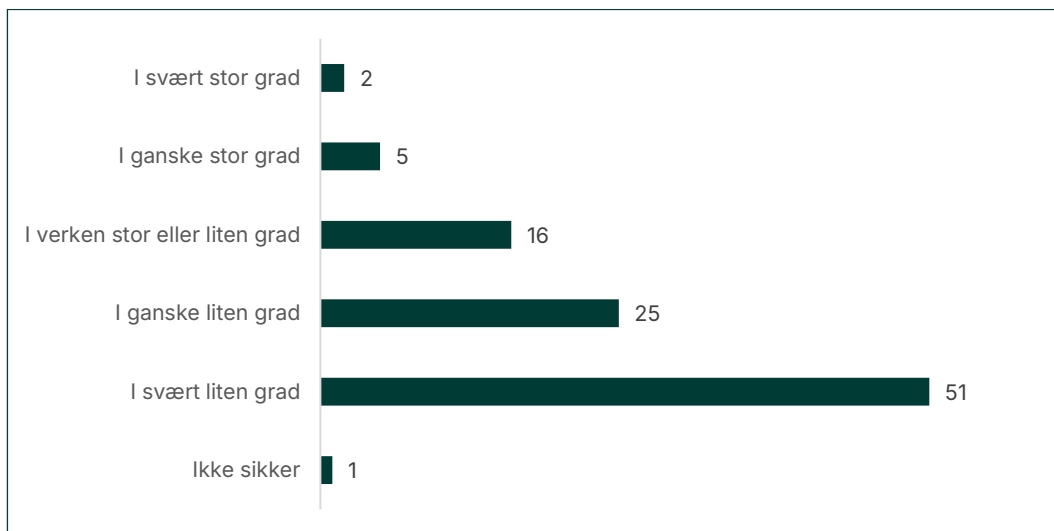
Vår spørreundersøkelse viser videre at de fleste respondentene, en tredjedel av utvalget, verken i stor eller liten grad er fornøyd med egen lønn. Til sammen svarer cirka 40 prosent at de er misfornøyd med egen lønn, 26 prosent oppgir å i ganske liten grad være fornøyd og 14 prosent svarer at de i svært liten grad er fornøyd med lønnen. 24 prosent svarer at de i ganske stor grad er fornøyd med lønnen sin, og kun tre prosent oppgir å være svært fornøyd.

Figur 5.4. I hvilken grad er du fornøyd med egen lønn? N = 553. Prosent



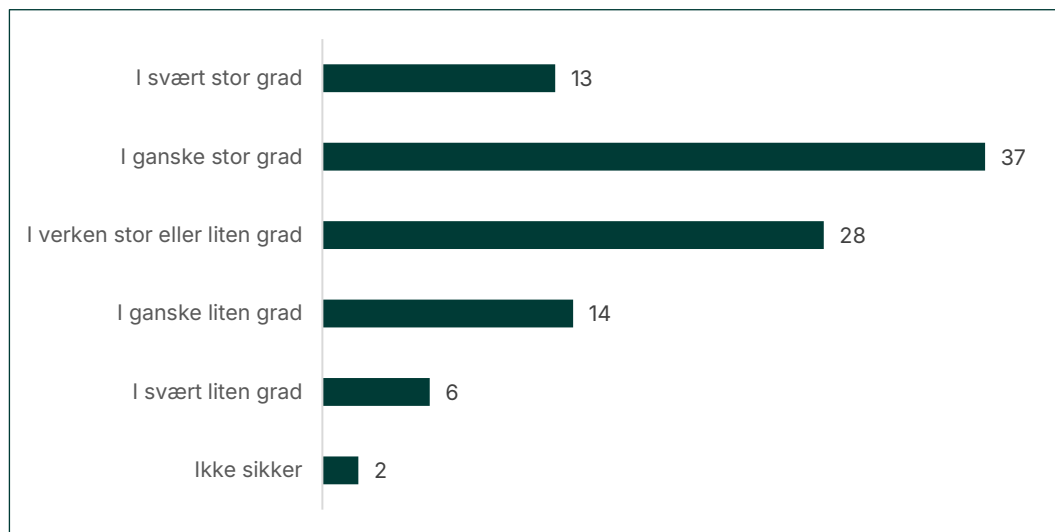
For å si noe om fremtidstroen blant Parat-medlemmer, spurte vi videre om de er redd for å miste jobben i løpet av de neste tre årene, og hvorvidt de ser for seg at det kommer til å bli gode tider i bransjen de jobber i. På det første spørsmålet viser tallene at Parat-medlemmene føler at de har en trygg jobb. Hele 51 prosent svarer at de i svært liten grad er redd for å miste jobben de neste tre årene og 25 prosent svarer at de i ganske liten grad er redd for å miste jobben. Fem prosent svarer at de i ganske stor grad er redd for å miste jobben og to prosent oppgir å være svært redd for å miste jobben.

Figur 5.5. I hvilken grad er du redd for å miste jobben i løpet av de neste tre årene? N = 552. Prosent



Parat-medlemmene synes også å ha et optimistisk syn på utviklingen i bransjen de jobber i. Femti prosent tror det i ganske eller svært stor grad kommer til å være gode tider i bransjen fremover, mot 20 prosent som tror det i svært eller ganske liten grad kommer til å bli gode tider.

Figur 5.6. I hvilken grad tror du din bransje vil ha gode tider fremover? N = 552. Prosent



Denne gjennomgangen viser at Parat-medlemmene som svarte på vår spørreundersøkelse har det ganske bra på jobben. Samtidig er det motivasjon og tilhørighet ut ifra inntekt. Spørreundersøkelsen antyder videre at de ser lyst på fremtiden: få tror de kommer til å miste jobben og de fleste tror bransjer de jobber på er på vei inn i gode tider.

5.3 «Generasjon Z» klokker inn

Levekårsundersøkelsen om arbeidsmiljø viser tydelige aldersforskjeller. Yngre arbeidstakere har det tilsynelatende verre på jobben enn de eldre, og oppgir gjennomgående lavere motivasjon og engasjement, jobbtilfredshet og tilhørighet til virksomheten de jobber i.¹⁷

Dette kan skyldes at yngre arbeidstakere tenderer til å ha mindre faste jobber og dårligere lønn enn eldre arbeidstakere. For noen kan det antakelig også være snakk om deltidsjobber ved siden av studier. Man kan derfor tenke seg at det at yngre arbeidstakere rapporterer om mindre «arbeidsglede» ikke er noe nytt. Noen undersøkelser finner imidlertid at det har skjedd en *endring* i hvordan unge arbeidstakere har det på jobben. I YS sitt arbeidslivsbarometer finner Røberg et al. (2024) at arbeidstakere under 30 år de siste ti årene generelt har vært mindre fornøyde med jobben sin, og etter koronapandemien ble denne gruppen tydelig mindre fornøyde enn før. For 2024 finner de at kun 59 prosent av respondentene under 30 år oppgir at de er fornøyde med jobben, mot nesten 75 prosent i 2019 (Røberg et al., 2024: 46). YS sitt arbeidslivsbarometer viser også at andelen unge arbeidstakere som mener de har en interessant jobb har falt de siste

¹⁷ I aldersgruppen 18 til 24 oppgir 67 prosent at de ofte føler seg motiverte og engasjerte, mot 71 prosent blant de fra 25 til 34, 75 prosent for de mellom 35 og 44, 80 prosent blant arbeidstakere mellom 45 og 54 år, og 84 prosent for de mellom 55 og 66 år. Når det kommer til jobbtilfredshet oppgir 79 prosent i gruppen 18 til 34 år å være fornøyd med jobben sin, mot 82 prosent for de mellom 35 og 44, 85 prosent blant sysselsatte mellom 45 til 54, og 89 prosent for de 55 til 66 år. Andelen som oppgir at de har stor grad av tilhørighet til virksomheten de jobber i er 63 for arbeidstakere mellom 18 og 24, 67 prosent for de fra 25 til 34, 72 prosent i gruppen 35 til 44 år, 78 prosent fra 45 til 54, og 82 prosent for de eldste, 55 til 66 år.

årene, fra over 75 prosent i 2019 til under 65 i 2024 (Røberg et al., 2024: 47). I to spørreundersøkelser gjennomført blant unge mellom 16 og 25 år i 2017 og 2021, finansiert av Fagforbundet, finner Ødegård og Andersen en liknende tendens når det kommer til spørsmålet om yrkesvalg. I 2017 var 80 prosent av respondentene fornøyd med yrket de hadde valgt, mot 69 prosent i 2021 (Ødegård & Andersen, 2022: 29).

Den negative trenden blant unge arbeidstakere kan skyldes flere ting. Unge arbeidstakere har for eksempel i større grad enn eldre de siste årene måttet jobbe mer for å håndtere økte kostnader (Røberg et al., 2024: 12). Ødegård og Andersen viser videre en nedgang i andelen som oppgir å være helt enig i påstanden «jeg er fornøyd med lønnen min», fra 38 prosent i 2017 til 20 prosent i 2021 (Ødegård & Andersen, 2022, s. 19). De samme dataene viser også at opp mot 30 prosent forventer å måtte vente lenge på en jobb som er relevant for deres utdanningsnivå eller forventer å måtte ta mer eller en annen utdanning (Ødegård & Andersen, 2022, s. 5).

Disse tallene løfter frem et viktig spørsmål: Er det arbeidslivet eller de yngre arbeidstakere som har endret seg?

Noen argumenterer for det siste, at endringene skyldes at gruppen som nå utgjør de unge i arbeidslivet skiller seg fra tidligere grupper arbeidstakere. Kohorten som nå nylig har gått inn i arbeidslivet kalles ofte «Generasjon Z», «Gen Z» eller «Zoomers» og utgjør de som er født cirka mellom 1997 og 2012. Dette er en generasjon som har vokst opp i en gjennomdigitalisert verden og hvis tid som ungdom og unge voksne ble tydelig preget av koronapandemien.

Ifølge Caldwell og medforfattere (2025) har «Generasjon Z» åtte kjennetegn. For det første er det en teknologikyndig generasjon. For det andre setter de særlig pris på mellommenneskelig sosial kontakt på arbeidsplassen. For det tredje er «Gen Z» orientert mot entreprenørskap og ser ikke nødvendigvis på jobben som en hovedgjøft, men ett av flere prosjekter. For det fjerde misliker de autoritære ledere. De vil samarbeide og støttes, delta, bli sett og myndiggjort («empowered») på jobben. For det femte er de konkurranseorienterte, tør å ta plass i organisasjonen og kan være påståelige. For det sjette tåler «Generasjon Z» endringer. For det syvende ønsker de seg en sunn balanse mellom arbeid og fritid. For det åttende er dette en generasjon som verdsetter diversitet og åpne sinn (Caldwell et al., 2025: 3).

I populærkulturen og det offentlige ordskiftet har det festet seg et bilde av «Gen Z» som egenrådige, late og preget av lav arbeidsmoral. I den stereotype forestillingen er dette en generasjon som ser på jobb som et nødvendig onde, kun et middel for å tjene penger for å finansiere livet utenfor arbeidet. På NHOs årskonferanse høsten 2024 beskrev hotellaringen Emilie Stordalen «Gen Z» som en kohort som lettere bytter jobber enn før og som «mangler erfaring, men har høye forventninger om fet tittel, høy lønn, fleksibilitet og hjemmekontor. I tillegg ønsker de meningsfulle oppgaver, arbeid som føles relevant og som gir mulighet for personlig utvikling».¹⁸ En undersøkelse NHO selv

¹⁸ <https://www.arskonferansen.no/artikler/gen-z---den-krevende-generasjonen>.

gjennomførte tidlig i 2025 blant norske bedriftsledere finner at 69 prosent mener «Generasjon Z» er mer krevende å lede enn tidligere generasjoner arbeidstakere. 54 prosent svarer at denne generasjonen har høyere forventninger til fleksibilitet i arbeidslivet og balanse mellom jobb og fritid. 46 prosent mener videre at dette er en generasjon med lavere arbeidsmoral og motivasjon enn tidligere generasjoner. Til sist oppgir 41 prosent av bedriftslederne NHO har fått svar fra at «Gen Z» har andre verdier og forventer andre ting når det kommer til bedriftskultur og samfunnsansvar.¹⁹

Slik generalisering vil alltid være svært problematisk. Man kan ikke tildele store kohorter av mennesker generelle egenskaper med utgangspunkt i når de er født. Som BI-professor Bård Kuvaas påpeker i en kronikk i *Dagens Næringsliv*, er det gjerne større variasjoner innad i generasjoner enn mellom generasjoner. Forskningen på feltet viser også at generasjonstilhørighet i liten grad kan forklare forskjeller i jobber relevante holdninger og verdier.²⁰

Selv om «Gen Z» i dag ofte fremstilles som krevende å lede, er det lite sannsynlig at disse stereotype forestillingene faktisk kan generaliseres til en hel generasjon arbeidstakere. Det er også sånn at nye generasjoner alltid vil komme inn i arbeidslivet med nye preferanser og forventninger. Det er naturlig og noe som kan føre med seg mange positive utviklingstrekk.

5.4 «Stille slutting»

Selv om slike generaliseringer om generasjoner har begrenset analytisk verdi, illustrerer diskusjonene om «Generasjon Z» at det har skjedd noe i arbeidslivet som påvirker måten yngre generasjoner opplever jobben og jobbing i dag *samt* måten disse blir forstått. Dette kulturelle skiftet kan også eksemplifiseres med et annet og mye omdiskutert fenomen: «quiet quitting». «Stille slutting», som vi kan kalle det på norsk, dukket opp som en «trend» på sosiale medier sommeren 2022, særlig i USA. Det går ut på at arbeidstakere velger å ikke gjøre mer på jobben enn akkurat det som står i stillingsbeskrivelsen.

Stille slutting handler om å ikke gjøre «det lille ekstra» og ikke prestere over forventningene, for å på den måten unngå å slite seg ut eller bli unødvendig stresset av jobben (Caldwell et al., 2025). Arbeidstakere slutter på den måten ikke i jobben, og de gjør heller ikke en dårlig innsats, men de gjør heller ikke mer enn det de har fått beskjed om eller blir betalt for.

Det har vokst frem to ulike forståelser av fenomenet stille slutting (Scheyett, 2023). På den ene siden fremstilles det som en sunn og naturlig respons på et grenseløst arbeidsliv som stadig trenger seg lenger og lenger inn i livene våre og en tid der overarbeid blir normen. Stille slutting leses i denne fortellingen som et oppgjør med en kultur som

¹⁹ https://www.nrk.no/ostfold/_gen-z_-er-vanskeligere-a-lede-enn-andre-generasjoner-1.17173353.

²⁰ <https://www.dn.no/ledelse/nhos-arskonferanse-2025/emilie-stordalen/generasjon-z/hvordan-skal-vi-lede-generasjon-z/2-1-1769444>.

verdsetter å gjøre mer, og der karriere og måloppnåelse blir alt. Dette er det filosofen Byung-Chul Han (2015) kaller «utbrenthetssamfunnet», et samfunn kjennetegnet av en evinnelig jakt etter prestisje og definert av en mangel på grenser – der man aldri får nok. På den andre siden trekkes stille slutting frem som en form for unnasluntring, der noen sniker seg unna ansvar. I denne forståelsen fremstilles stille slutting som en negativ trend i arbeidslivet, der arbeidstakere bare tenker på seg selv og sitt, og ikke ønsker å bidra til kollektivet på arbeidsplassen – et brudd på den sosiale kontrakten mellom arbeidsgiver og arbeidstakere (Scheyett, 2023).

Fenomener som stille slutting er vanskelig å måle og tallfeste. En undersøkelse fra USA har antydnet at så mye som halvparten av den amerikanske arbeidsstyrken driver med stille slutting (Harter, 2022). Det finnes ingen større norske studier av hvor utbredt dette er i Norge, men tallene fra Levekårsundersøkelsen antyder at det potensielt kan ha skjedd noe med norske arbeidstakeres motivasjon og engasjement for jobben sin. Vi finner det også igjen i intervjuene med tillitsvalgte, der en av dem fortalte at mens noen av de ansatte i virksomheten var motiverte for og interesserte i arbeidet, var det andre som «går på jobb, sier nesten ingenting, bare gjør det de skal og går hjem igjen».

Noen mener at stille slutting og lavere jobbmotivasjon blant «Gen Z» skyldes at arbeidsgivere og ledere ikke lykkes med å engasjere, motivere og inspirere sine ansatte (Maland & Caldwell, 2023). Det kan også være en effekt av at det har blitt en økt sosial og kulturell aksept for å uttrykke at man er misfornøyd.

Det er imidlertid nærliggende å se koronapandemien som den avgjørende konteksten for det som foregår. Pandemien førte åpenbart til mye stress, usikkerhet og sykdom, men den ga også folk smaken på et annet liv. Et liv der man slipper å forte seg til kontoret hver morgen, et liv med nye hobbyer, uten slitsomme kollegaer og sur automatkaffe, med mer tid til familie, venner og seg selv (Ravenelle & Kowalski, 2023). Folk fikk også mer tid til å tenke og reflektere over hva som gir dem glede og får dem til å føle mening. For noen ble svaret andre ting enn arbeid (Formica & Sfodera, 2022). For mange åpnet «koronatiden» et vindu ut mot en annerledes verden der jobben ikke nødvendigvis sto i sentrum. Selv om hjemmekontor var slitsomt, ble ikke det å returnere til jobben igjen utelukkende en opptur for alle.

På den måten kan koronapandemien ha lagt til rette for at man ikke måtte bry seg like mye om jobben som før og ikke jobbe så hardt som man tidligere hadde gjort, og la grunnlaget for responser som «stille slutting».

Pandemien var imidlertid også startskuddet for en dyrtid som forsterket en allerede økende sosial ulikhet (Böckmann, 2024). For arbeidstakere, spesielt unge arbeidstakere, kan man spekulere i hvorvidt jobb i denne sammenhengen ses på som en mindre sikker kilde til økonomisk stabilitet. I en kontekst der økte boligpriser gjør at arbeidsinntekt alene sjeldent er tilstrekkelig for å kunne kjøpe et hjem, særlig ikke i sentrale strøk, er det ikke vanskelig å forstå tendensen til å begrense hvor mye man er villig til å

investere i jobben sin.²¹ Disse økonomiske utsiktene kombineres med sosiale og politiske omveltninger som bidrar til økt usikkerhet.

Begrepet stille slutting forsøker å beskrive en helt bestemt praksis: Tilbakeholding av full innsats blant arbeidstakere. Dette er noe annet enn det å ikke være motivert for jobben, føle lite tilfredshet på jobb eller lite tilhørighet til arbeidsplassen, selv om disse fenomenene åpenbart henger sammen (Atalay & Dağistan, 2024). Det er derfor behov for mer data og grundige analyser for å kunne si noe substansielt om utbredelsen av stille slutting i norsk arbeidsliv i dag.

5.5 Viktige tendenser i spørsmål knyttet til arbeidsglede og motivasjon

Hovedbildet er at arbeidstakerne generelt, og Parat-medlemmene spesielt, trives på jobb. Majoriteten av arbeidstakerne scorer høyt på arbeidsglede, jobbmotivasjon, -tilhørighet og -tilfredshet – særlig blant yrker preget av gode materielle betingelser, høy autonomi og fleksibilitet.

Vi har videre sett hvordan koronapandemien åpnet opp for helt nye praksiser og førte med seg tydelige skift i arbeidstakers preferanser og vurderinger knyttet til arbeid. Nye generasjoner arbeidstakere med andre erfaringer og prioriteringer fører også med seg endringer i hva arbeidsstyrken forventer av arbeidsgiver og arbeidsplassen.

Selv om spørreundersøkelsen og intervjuene vi har gjennomført med Parat-medlemmene og -tillitsvalgte overordnet viser et positivt bilde med mye arbeidsglede og trivsel, antyder internasjonale erfaringer og forskningslitteraturen at det er særlig to tendenser som kan skape utfordringer i tiden fremover.

For det første ser vi at økt usikkerhet og uforutsigbarhet i tiden fremover kan komme til å få en negativ virkning på arbeidsgleden. Dette gjelder både på samfunnsnivå og på virksomhetsnivå, og kan delvis skyldes at arbeidsgivere kutter eller holder tilbake materielle og symbolske ressurser i dårlige tider. Denne tendensen innebærer at ustabilitet i økonomien og på arbeidsmarkedet, så vel som en gitt arbeidsplass, kan føre til at arbeidstakerne blir mindre motiverte for, kjenner mindre tilhørighet til og tilfredshet med jobben sin. Økonomiske betingelser og arbeidsglede er derfor tilsynelatende tett forbundet. I gode tider vil arbeidsgleden øke, noe som igjen fører med seg bedre økonomiske prestasjoner, samtidig som dårlige tider bidrar til lavere motivasjon, tilhørighet og tilfredshet, som fører til enda dårligere tider.

For det andre kan det se ut til at det i dag er et økende misforhold mellom hva arbeidsgivere forventer av arbeidstakerne og det arbeidstakerne vil tilby. Dette kommer blant annet til uttrykk i yngre arbeidstakers holdninger til arbeid og arbeidsgivers holdninger til nye generasjoner arbeidstakere, og fenomener som «stille slutting», og kan forstås mot en bakgrunn av flere år med høy prisvekst og fallende relativ økonomisk belønning for å jobbe. Dette kan føre til at arbeidstakerne blir mindre investert i den

²¹ At økonomiske strategier som å bli «influenser», daghandel og handel med kryptovaluta tilsynelatende blir mer og mer utbredt og verdsatt bør leses i denne konteksten. Det fremstår som en større sjanse for å virkelig tjene stort på økonomiske investeringer enn på jobb.

spesifikke arbeidsplassen og mer tilbøyelig til å bytte jobb. Samtidig forventer arbeidsgivere fremdeles en betydelig sosial investering fra arbeidstakerne, uten at de tilbyr den samme stabiliteten, økonomiske kompensasjonen og sosiale statusen som tidligere.

Dette misforholdet kan føre til et «hardere» arbeidsliv, der konfliktlinjene strammes til. I andre tilfeller, blant annet i bransjer der arbeidstakerne står i en sterk forhandlingsposisjon overfor arbeidsgiver, kan man imidlertid se for seg at arbeidsgivere vil svare arbeidernes mer instrumentelle holdning med bedre sosiale og materielle betingelser, i et forsøk på å tiltrekke seg arbeidskraft og holde turnover-ratene lave. Dette antyder at man også her vil kunne forvente ulike effekter i ulike deler av arbeidslivet.

6 Teknologi og fremtidens arbeidsdag

Teknologiske endringer muliggjør nye produksjonsmåter, fremveksten av nye bransjer og organisasjonsformer. Det bidrar til at jobber forsvinner, kommer til og forandres. Den industrielle revolusjon førte for eksempel på kort sikt til at et enormt antall jobber – til og med hele yrker – forsvant. På lengre sikt, resulterte de nye produksjonsformene til økonomisk vekst for mange og generell øking i sysselsettingen (Frey, 2019). Dette illustrerer hvordan effektene av teknologisk endring er mangefasettete. Ulike teknologier får ulike konsekvenser, formet av faktorer som arbeidsprosesser, bransjestruktur, maktrelasjoner og konkurransedynamikker. Nye teknologier kan videre endre arbeidsoppgaver og arbeidsorganiseringen i eksisterende jobber, men også muliggjøre nye forretningsmodeller med nye arbeidsoppgaver og arbeidsorganiseringer. Effektene av nye teknologier kan derfor være både kvalitative, det vil si at de endrer måten en jobb utføres og/eller er organisert på, og kvantitative – det vil si å påvirke sysselsettingen i en bransje eller arbeidsmarked.

Kompleksiteten i effekten teknologi har på arbeid gjør det vanskelig å forutse hvordan arbeidsmarkedet vil utvikle seg i fremtiden. Mange studier forsøker likevel å predikere hvilke effekter ny teknologi vil få. Slike studier tar ofte for seg potensialet for automatisering i en jobb og legger til grunn en tenking som kan karakteriseres som en «teknologisk determinisme». Det vil si en antakelse om at en teknologi vil komme til å få bestemte utfall, gjerne uten å ta høyde for kontekstuelle forhold. I det følgende diskuterer vi hvordan teknologisk endring kan komme til å påvirke ulike aspekter ved arbeidsdagen, og hvordan nye teknologiske muligheter og begrensninger vil påvirke arbeidslivet fremover. Vi vil særlig se på digitalisering og «kunstig intelligens», og tar avspark fra den amerikanske teknologihistorikeren David Noble sin oppfordring om å studere teknologi «i presens» (Noble, 1995: 40ff). Med det mente han at man ikke skal la seg blende av hva som kanskje kommer til å skje i fremtiden, men analysere det som foregår *her og nå*, den måten teknologier brukes i praksis og de effektene de faktisk har.

Vi fremhever tre tendenser: nye organisasjonsformer (fleksibilisering og fragmentering), kontroll og overvåkning, og endrede kompetansekrav og arbeidskraftsbehov.

6.1 Teknologi som omstillingsprosess

Et første skritt for å forstå samspillet mellom teknologi og arbeidslivet, er å se på teknologisk endring som en omstillingsprosess. Dette perspektivet insisterer på at endringsprosesser ikke er drevet av teknologien alene. De er ikke enkle resultater av nye teknologier, men snarere sammensatte prosesser der teknologiske, økonomiske, regulatoriske, politiske, sosiale og organisatoriske forhold alle er med på å forme hvilke konsekvenser en gitt teknologi vil ha. Hagen og Oppegaard (2020) skiller mellom to hovedtyper av teknologiske omstillingsprosesser. Den første handler om *endring i arbeidsoppgaver*, altså at hvilke oppgaver en arbeider utfører i løpet av arbeidsdagen endrer seg som følge av innføringen av nye teknologiske systemer og løsninger. Et eksempel på en slik omstilling er automatisering i lager- og logistikkbransjen, der varer nå kan hentes ut av roboter, slik at lagerarbeidere i større grad blir maskinoperatører.

Den andre teknologiske omstillingsprosessen viser til endring i arbeidsorganiseringen (Hagen & Oppegaard, 2020). Dette handler om at ny teknologi gjør det mulig, enklere og billigere å organisere en virksomhet, organisasjon og arbeidsprosess på nye måter. Her har utbredelsen av internetteknologi vært revolusjonerende i de fleste bransjer. Endringer i arbeidsorganiseringen kan illustreres med måten digital kommunikasjonsteknologi muliggjør realtidssamarbeid mellom virksomheter og arbeidstakere som befinner seg geografisk langt unna hverandre. Dette kan eksemplifiseres med transkontinental prosjektorganisering i IT-bransjen (Aneesh, 2009) og økt bruk av hjemmekontor (Nergaard, 2020).

6.2 Ulike teknologier og kontekster gir ulike effekter

Samtidig vil ulike teknologier ha ulike effekter. Det er vanlig å skille mellom teknologier som *erstatte* og teknologier som *muliggjør* arbeid (Acemoglu & Restrepo, 2018). Erstattende teknologier erstatter menneskelig arbeid i produksjonsprosessen og gjør bestemte ferdigheter og kompetanser utdaterte. Muliggjørende teknologier, på den andre siden, gjør arbeidere mer produktive i oppgavene de allerede gjør eller skaper nye oppgaver. Begge disse teknologiene kan ses på som arbeidsbesparende, men på to forskjellige måter og med forskjellige implikasjoner for arbeiderne og arbeidsmarkedet. Erstattende teknologier gjør det mulig å øke eller opprettholde samme produksjonsnivå med mindre menneskelig arbeidskraft og dermed redusere etterspørselen etter arbeid. Muliggjørende teknologier, på den andre siden, øker arbeidskraftsbehovet ved at et økt produksjonsnivå skaper etterspørsel etter mer arbeid. Eksempler på muliggjørende teknologier er blant annet mer effektiv stålproduksjon, som økte arbeidskraftsbehovet i bransjen som helhet – for selv om teknologiske endringer på tidlig 1900-tall gjorde at man kunne produsere mye mer stål per arbeider, økte etterspørselen etter stål generelt. Andre eksempler er skrive- og datamaskiner, som har gjort at noen oppgaver kan gjøres mer effektivt, men også skapt en rekke nye oppgaver, forretningsmodeller og sågar næringer (Frey, 2019: 13).

Hvorvidt en teknologi virker erstattende eller muliggjørende er ikke kun et resultat av måten teknologien fungerer, men også måten den tas i bruk i praksis. På den måten kan en teknologi virke erstattende i én sammenheng og muliggjørende i en annen. Dette understreker at effektene av teknologi vil variere mellom bransjer og grupper arbeidere (Frey, 2019: 15), ut ifra faktorer som maktbalansen mellom arbeidstakere og arbeidsgivere, reguleringer, avtaledekning, organisasjonsgrad, tilgang på arbeidskraft og arbeidsledighet. Dette innebærer for eksempel at en teknologi som øker produktiviteten, kan føre med seg et vidt spekter av utfall, blant annet økte formuer for eierne, høyere lønninger for de ansatte, oppsigelser fordi arbeidskraftsbehovet faller, eller mer fritid for arbeiderne.

Det er heller ingen automatikk i at teknologien blir tatt i bruk bare fordi den eksisterer. Selv om ny teknologi kan effektivisere produksjonen og kutte utgifter, er det gjerne knyttet store kostnader til det å investere i og implementere ny teknologi på en arbeidsplass og i en arbeidsprosess. Hvorvidt det investeres i en teknologi, vil derfor avhenge av antatte besparelser. Høye lønnskostnader gir for eksempel arbeidsgivere et incentiv til å forsøke å effektivisere produksjonen og få mer ut av arbeidstimene ved hjelp av innføring av nye teknologiske løsninger. Hvis lønningene er lave, har arbeidsgiver færre

incentiver til å forsøke å automatisere. Videre vil gevinstene fra å investere i ny teknologi avhenge av markedet virksomheten opererer i. I små markeder med få stordrifts- og skalafordeler, vil innsparingene være mindre enn i større markeder. Dette poenget illustreres i et av intervjuene med en Parat-tillitsvalgt i sikkerhetsbransjen, som fortalte at det ofte ble vurdert som lite lønnsomt å investere i nye maskiner og sikkerhetskontroll-teknologi på mindre flyplasser.

Dette viser at det er viktig ikke å anta hvilke virkninger teknologi vil ha, men i stedet undersøke hva en gitt teknologi under bestemte betingelser i praksis kan føre til.

6.3 Hvordan ser teknologibildet ut i dagens arbeidsliv?

Vi lever i en tid der teknologiens potensial skaper mye debatt og er kilde til både dystopier og utopier om en verden uten arbeid. På den ene siden kan teknologien frigjøre mennesket fra arbeidets slit og mas, gjøre jobbene for oss og åpne opp for mer *fritid*. På den andre siden kan teknologien, når den får jobber til å forsvinne, forvise mennesker som er avhengig av inntekten fra å selge arbeidskraften sin til et liv i fattigdom (Frase, 2016).

Diskusjonen om fremtidens arbeidsliv har den siste tiden – spesielt etter at Open AI lanserte sin chatbot ChatGPT i november 2022 – handlet om kunstig intelligens-teknologi. I 2024 ga Parat ut boka *KI i møte med menneske. Parat avmystifiserer kunstig intelligens*, en artikkelsamling der eksperter fra ulike felt diskuterer hvilke konsekvenser KI kan få innenfor ulike samfunnsområder, hvilke fordeler teknologien gir og hvilke utfordringer den samtidig byr på. Her finner vi blant annet diskusjoner om hvordan KI kan føre med seg store endringer i landbruket (Agjeld, 2024), mediene (Halvorsen, 2024), måten statistikk produseres og vurderes (Axelsen & Dimakos, 2024) samt de etiske og politiske utfordringene knyttet til denne teknologien (Syse, 2024).

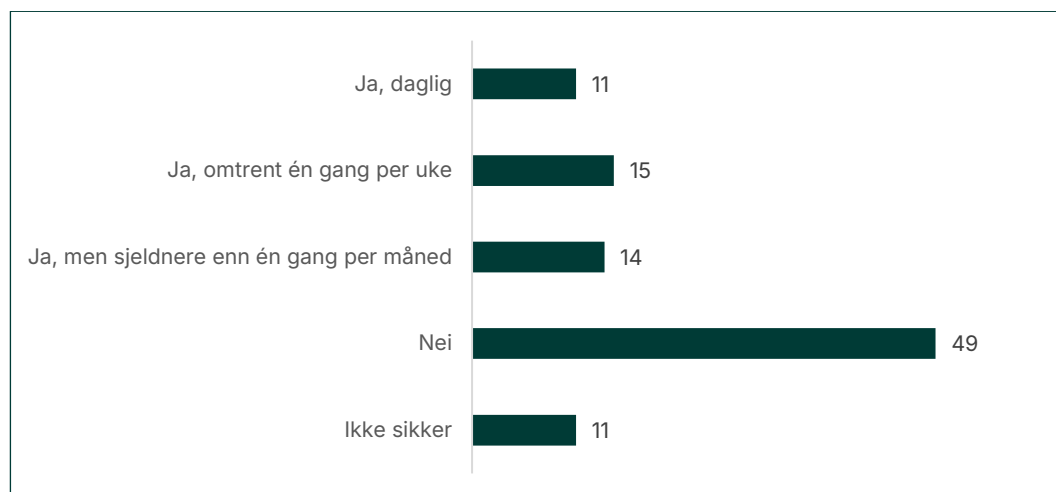
I arbeidslivssammenheng har KI-debatten handlet mye om hvorvidt KI, og da særlig generativ KI, kan endre og erstatte jobber. I Parats artikkelsamling om KI argumenterer for eksempel både administrerende direktør i arbeidsgiverforeningen NHO Abelia, Øystein Eriksen Søreide (2024) og administrerende direktør i Arbeidsgiverforeningen Spekter, Anne-Kari Bratten (2024) for at KI kan spille en positiv rolle for norsk arbeidsliv i møte med økende arbeidskraftsbehov i tiden fremover. Diskusjonene om hvilke effekter KI har på arbeidsmarkedet forblir imidlertid ofte spekulative diskusjoner om *potensielle utfall*, *mulige scenarioer* og *fremtidige konsekvenser* (se for eksempel Frey & Osborne, 2023). Vigtel (2025) estimerer for eksempel at generativ KI i Norge har et automatiseringspotensial, det vil si hvor mye tid man kan spare på utføringen av en arbeidsoppgave med generativ KI, på 16,8 prosent. Effektene antas å variere mellom yrker og bransjer, og bør ifølge Vigtel (2025: 42) tolkes forsiktig.²²

²² Vigtel (2025) fremhever for eksempel at prediksjonene tar utgangspunkt i klassifikasjoner basert på amerikanske og ikke norske data, og at det er knyttet stor usikkerhet til hvordan KI-teknologi vil utvikle seg og faktisk tas i bruk i årene fremover.

For hvordan disse teknologiene *faktisk* brukes i dag og hvilke effekter de har her og nå, vet vi mindre om. Ifølge tall fra SSB doblet bruken av KI seg blant norske foretak med ti eller flere ansatte fra 2023 til 2024, fra ti til 20 prosent. I 2024 oppga 15 prosent av foretakene å bruke KI for å analysere tekst og ti prosent av foretakene brukte KI for å generere tekst. Kun tre prosent oppga å bruke KI-teknologi til autonome roboter og liknende (Walther-Zhang & Rybalka, 2024). I befolkningen finner SSB at 36 prosent av dem mellom 16 og 73 har brukt KI-verktøy de siste tre månedene i 2024. Av disse svarte nesten 80 prosent at de brukte det til private formål og nesten 60 i jobb- eller karrieresammenheng (Rybalka, 2024). Dette antyder at KI-teknologi er på full fart inn i norsk arbeidsliv. Samtidig er det for tidlig å si noe om hvilke effekter disse verktøyene faktisk har for arbeidslivet og for arbeidsdagen.

I vår spørreundersøkelse blant Parats medlemmer finner vi at de fleste, nesten 50 prosent, ikke bruker KI i jobben. Blant 40 prosent som bruker KI, svarer 14 prosent at de bruker det sjeldnere enn én gang per måned, 15 prosent cirka en gang i uka og elleve prosent bruker det daglig.

Figur 6.1. Bruk av KI i jobben blant Parat sine medlemmer. N = 543. Prosent

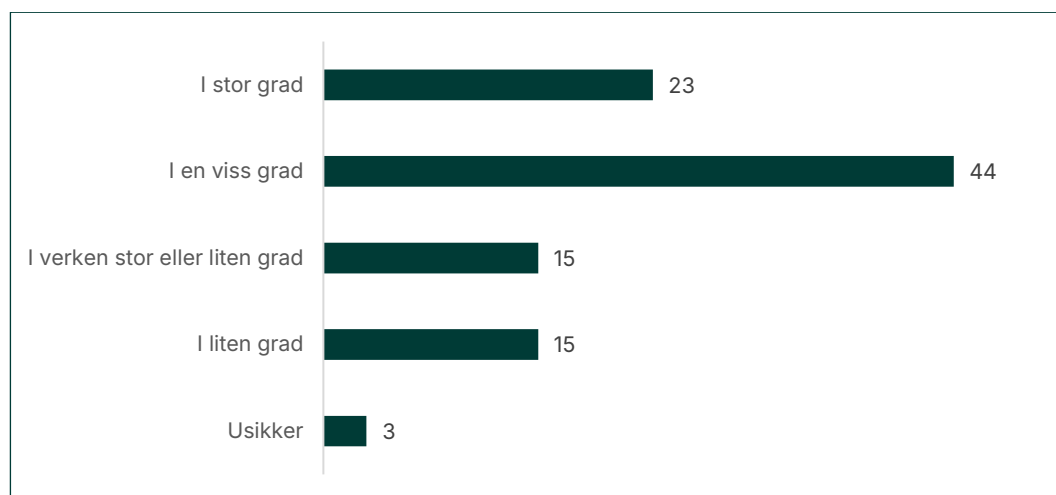


I intervjuene med tillitsvalgte fortalte én fra en statlig virksomhet at KI var på vei inn i deres arbeidshverdag, med systemer som i økende grad tar over for menneskelige prosesser, slik som interaksjoner med brukere og klienter. Et annet sted i offentlig sektor var det en tillitsvalgt som fortalte at KI-mentorer kunne komme til å bli tatt i bruk for å veilede ansatte, og tillitsvalgte i en tredje offentlig virksomhet fortalte at KI og automatiserte systemer nå ble tatt i bruk på noen administrative oppgaver. Dette, fortalte den tillitsvalgte, opplevdes som positivt, fordi de ansatte kunne bruke mer tid på faglige oppgaver. Vedkommende understreket imidlertid at de holdt igjen på innføring av KI i HR-avdelingen fordi det ofte er uklart hva slags regler KI-algoritmene er trent og baserer seg på: «[Å] klaske til ChatGPT sånn uten videre innenfor forvaltningen, det har vi liten tro på», fortalte den tillitsvalgte. En annen tillitsvalgt i et større internasjonalt selskap fortalte at de har begynt å bruke KI i ansettelsesprosesser, som en første screening av søknader.

Andre tillitsvalgte vi intervjuet fortalte at ny teknologi i liten grad hadde endret måten de jobbet på. En tillitsvalgt i industrien fortalte for eksempel at teknologien de brukte i

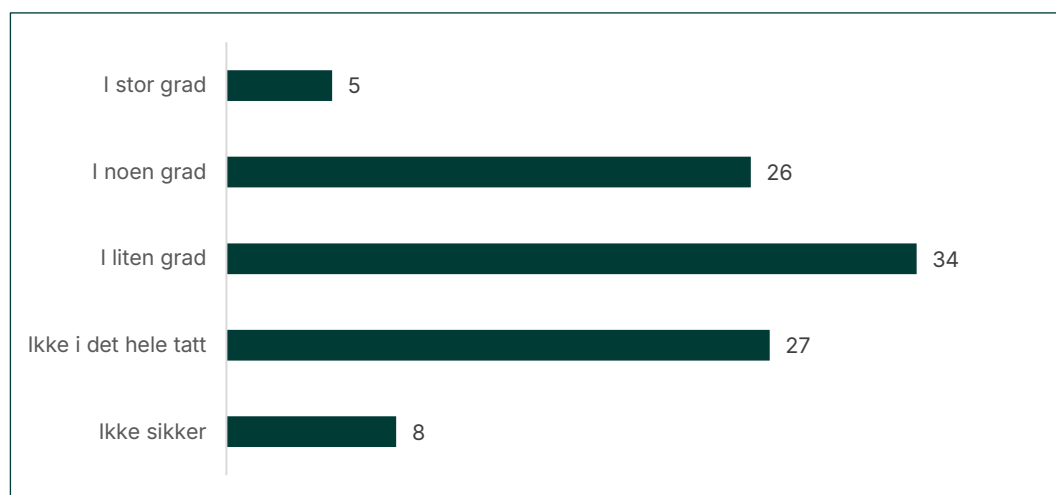
arbeidet og måten de utførte oppgavene på, ikke hadde endret seg på mange, mange år, men at nye teknologier har ført til at det har skjedd en utvikling innenfor HMS. Spørreundersøkelsen blant Parat sine medlemmer antyder imidlertid at de fleste har opplevd at ny teknologi de siste fem årene har ført til endringer i arbeidsoppgavene. Kun 15 prosent svarer at ny teknologi i liten grad har påvirket arbeidsoppgavene, mens 44 prosent oppgir at arbeidsoppgavene til en viss grad har endret seg og 23 prosent svarer at de i stor grad har blitt endret.

Figur 6.2. I hvilken grad har dine arbeidsoppgaver endret seg som følge av teknologisk utvikling de siste fem årene? N = 543. Prosent



Samtidig indikerer spørreundersøkelsen at nye teknologier ikke har gitt de ansatte mer tid til å utføre kjerneoppgavene sine. Faktisk oppgir så mye som 27 prosent at de nye digitale løsningene ikke i det hele tatt har gitt dem mer tid til å utføre kjerneoppgavene sine. 34 prosent svarer at det i liten grad stemmer, mot 26 prosent som oppgir at nye digitale løsninger i noen grad har gitt dem mer tid til kjerneoppgaver. Kun fem prosent svarer at digitale løsninger i stor grad har gitt dem mer tid til å utføre kjerneoppgaver de siste to årene.

Figur 6.3. Har nye digitale løsninger gitt deg mer tid til å utføre kjerneoppgaver i løpet de siste to årene? N = 539. Prosent



Denne tendensen så vi også i intervjuene vi gjennomførte med Parats tillitsvalgte. En tillitsvalgt i offentlig sektor fortalte at virksomheten hadde innført mange nye teknologiske systemer i løpet av de siste årene, men at mange av prosjektet hadde slått feil: «Vi klarer ikke hente ut den gevinstrealiseringen vi tror vi skal få». Noen av utfordringene var knyttet til reguleringer og lovverk som gjorde innføringen av IT-systemer tungrodd, mens andre var knyttet til at nye teknologiske løsninger endret måten de ansatte måtte jobbe på: «Det jeg liker minst med jobben er å bli pressa inn i systemer eller metoder som egentlig ikke fungerer for den jobben jeg skal gjøre».

I forordet til boka Parat utga i 2024, *KI i møte med menneske. Parat avmystifiserer kunstig intelligens*, skriver Parat-leder Unn Kristin Olsen, daværende nestleder i Parat Anneli Nyberg og styreleder Trond Reidar Hole at mange i dag trekker seg unna KI-debatten fordi de opplever ikke å ha tilstrekkelig kunnskap. Dette må ikke fagbevegelsen gjøre, argumenterer de:

«Fagbevegelsen skal ikke være den parten som viker unna debatten. Gjør vi det, er sjansen stor for flere 'KI-konflikter' på arbeidsplassene enn det som ville vært tilfelle om fagbevegelsen tok ansvar og deltok aktivt i debatten» (Olsen et al., 2024: 6).

6.4 Tre tendenser

Med utgangspunkt i de foregående diskusjonene vil vi trekke frem tre overordnede tendenser knyttet til ny teknologi og fremtidens arbeidsdag. Dette er tendenser som delvis skyldes omstillingsprosesser der ny teknologi endrer arbeidsoppgavene og delvis omstillingsprosesser der ny teknologi muliggjør nye arbeidsorganiseringer, organisasjonsformer og forretningsmodeller.

Nye organisasjonsformer: Fleksibilisering og fragmentering

Den første tendensen vi finner handler om måten ny teknologi legger til rette for nye organisasjonsformer. Dette gjør det mulig for virksomheter å organisere arbeidsoppgaver og arbeidsprosesser på potensielt mer fleksible måter, og kan bidra til en arbeidsdag preget av både mer autonomi for arbeiderne, men også en risiko for økt organisatorisk fragmentering og mer isolasjon og uforutsigbarhet.

Potensialet for mer fleksible organisasjonsformer ligger i måten digital teknologi kan koble sammen og koordinere personer og prosesser. Digital teknologi fungerer gjerne som et mellomledd, som organisasjoner, grupper og aktører kan kommunisere gjennom (Brubaker, 2022). Brukere forholder seg først og fremst til teknologien og samhandler med andre brukere via den. E-post, sosiale medier og kommunikasjons- og samarbeidsplattformer illustrerer dette. Dette gjør at kommunikasjonen kan nå langt – rekkevidden for samhandling øker mens behovet for direkte ansikt-til-ansikts-interaksjoner begrenses.

Dette åpner opp for det vi kan kalle en geografisk og tidsmessig «avsynkronisering» av arbeidet, det vil si at arbeidere i økende grad kan jobbe fra de stedene og til de tidene det passer dem, og på den måten tilpasse arbeidet til individuelle behov og andre

forpliktelser. Man kan for eksempel ta igjen noen arbeidstimer hjemmefra på kvelden hvis man en dag må starte tidligere, eller logge på i en ferie hvis det oppstår et akutt behov for å løse et problem. Dette er en prosess mange opplevde under koronapandemien, da pålegg om hjemmekontor i mange bransjer og virksomheter tvang frem nye måter å jobbe på.

Ved hjelp av teknologiløsninger som Teams og Zoom kunne arbeidet fortsette på tross av at arbeidsplassene holdt dørene, lukket. Digitalisering kan på den måten bidra til å organisere arbeidsprosesser på måter som gjør dem stedsuavhengige. Arbeidet kan, når det utføres via digitale systemer, gjøres fra egentlig hvor som helst. Denne stedsuavhengigheten kan også kombineres med at arbeidsprosesser i større grad blir tidsuavhengige. I enkelte bransjer, kanskje spesielt de kunnskapsintensive, kan ulike arbeidere jobbe på det samme prosjektet på ulike tidspunkter.

Dette var et gjennomgående tema i intervjuene vi gjorde med Parat-tillitsvalgte. Tillitsvalgte i flere sektorer og bransjer fortalte at digitaliseringen av arbeidsorganiseringen hadde lagt til rette for mer fleksible arbeidsdager, særlig muligheten for hjemmekontor.²³ Samtidig er det viktig å anerkjenne at denne fleksibiliteten ikke er alle forunt. Det er mange bransjer der arbeidet fremdeles utelukkende kan finne sted på bestemte steder og til bestemte tider. En spørreundersøkelse fra 2023 fant at 46 prosent, det vil si nesten halvparten, ikke har mulighet til å jobbe hjemmefra (Ingelsrud et al., 2023: 32). Her er helse- og omsorg et godt eksempel. Vi finner også andre eksempler blant yrkesgruppene Parat organiserer, slik som piloter og kabinpersonale. Eller som en Parat-tillitsvalgt i sikkerhetsbransjen sa: «Du kan ikke ha hjemmekontor som vokter».

Skjevheten i hvem som kan og ikke kan ha hjemmekontor gjaldt også under koronapandemien. Basert på en Norstat-undersøkelse fra tidlig i pandemien, finner Nergaard (2020) at 38 prosent av de spurte ikke hadde hatt hjemmekontor. Den økte fleksibiliteten i arbeidsorganiseringen digital teknologi kan føre med seg, bør derfor ikke ses på som en generell tendens i arbeidslivet som helhet, men noe som preger enkelte bransjer.

I bransjene der teknologien muliggjør økt fleksibilitet er det også viktig å huske at dette ikke nødvendigvis er udelt positivt. Ifølge Nergaard (2020) oppga kun 16 prosent av de spurte arbeidstakerne i at de mente de var mer produktive på hjemmekontor sammenliknet med arbeidsplassen. 43 prosent svarte at de var like produktive som når de jobbet fra arbeidsplassen, og 39 prosent mente at de var mindre produktive fra hjemmekontor. Hjemmekontor kan også skape uklarhet i grensene mellom arbeid og fritid. Arbeidet kan spise seg inn i fritiden, mens fritiden tilsvarende kan spise seg inn i arbeidstiden. Digitale verktøy gjør at man kan sjekke og svare på e-post til alle døgnets tider, og hjemmekontor gjør at arbeidstakere når de er «på jobb» også kan gjøre husarbeid og andre ikke-jobbrelaterte oppgaver. På den måten kan grensene mellom jobb og fri bli uklare, og det er en risiko for at arbeidstakere på en måte alltid er «på», men likevel aldri

²³ En tillitsvalgt i et teknologiselskap fortalte for eksempel at de på deres arbeidsplass satt i åpent landskap, og at mange valgte å holde seg hjemme hvis de hadde viktige oppgaver de måtte gjøre, fordi det var vanskelig å konsentrere seg på kontoret og fordi de på grunn av digitale systemer hadde alle tilganger og kommunikasjonsmuligheter hjemmefra.

ikke «helt på». Muligheten for å være mer påkoblet jobb kan også føre med seg en forventning fra arbeidstaker om økt tilgjengelighet, for eksempel til at man jobber selv om man er hjemme med sykt barn eller svarer på spørsmål utenfor arbeidstiden (Ingelsrud et al., 2022: 76).

Forskning finner også at mer bruk av hjemmekontor kan føre med seg en svekking av det sosiale samholdet på arbeidsplassen (Ingelsrud et al., 2022: 38). Dette er noe som kan få store konsekvenser for en virksomhet på lang sikt. Generelt kan muligheten for mer fleksibilitet i arbeidsdagen og i hvor og når arbeidet utføres, føre til fragmentering av organisasjonen. Potensialet for digital samhandling reduserer behovet for ansikt-til-ansikt-kommunikasjon, og gjør det mulig for arbeidere å kun forholde seg til teknologien som kontinuerlig koordinerer arbeidsoppgavene og -prosessene. Dette legger til rette for en arbeidsorganisering med økt risiko for individualisering og isolasjon (Honneth, 2024: 107).

Vi intervjuet en Parat-tillitsvalgt fra en virksomhet der det for tiden var stor uro knyttet til omorganiseringer og nedbemanninger. Disse prosessene skapte et vanskelig arbeidsmiljø og denne tillitsvalgte fortalte at mange ansatte holdt seg på hjemmekontor – eller «gjemmekontor» – fordi de ikke orket uroen på arbeidsplassen. I en annen virksomhet fortalte en tillitsvalgt at noen av de ansatte slet med isolasjonen de opplevde på hjemmekontoret under koronapandemien. Det ble derfor organisert mindre grupper som fikk lov til å komme på kontoret, innenfor til enhver tid gjeldende smittevernregler.

Kontroll og overvåkning

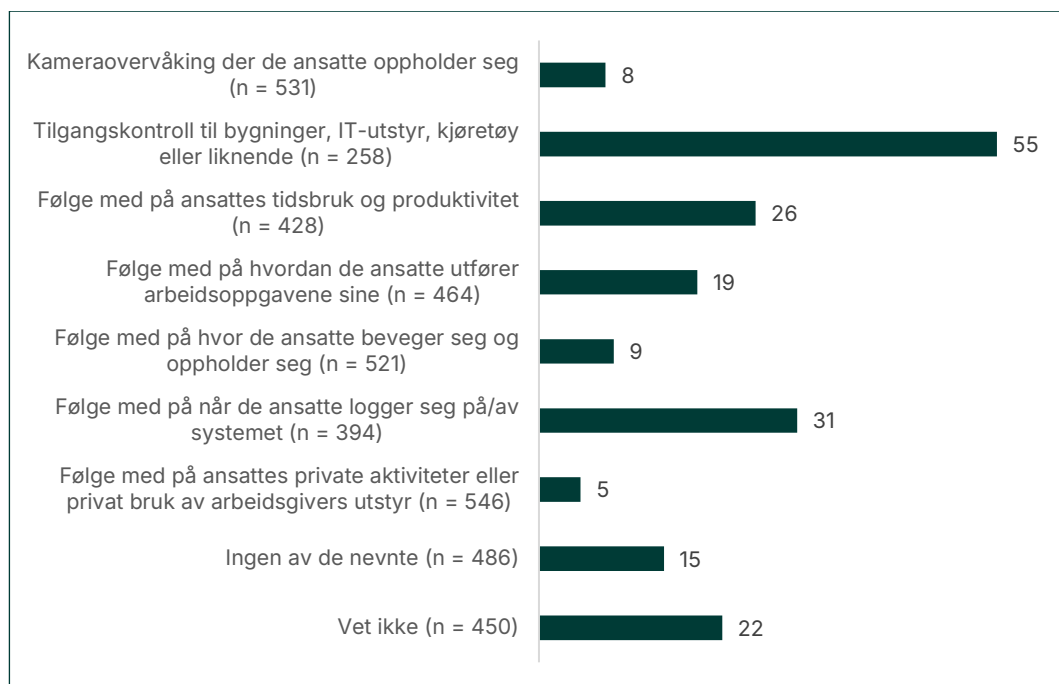
Den andre tendensen vi vil trekke frem, er hvordan teknologi brukes som et verktøy for kontroll og overvåkning. Dette er egentlig ikke noe nytt: Arbeidsgivere og sjefer har brukt teknologi for å utøve kontroll og overvåke arbeiderne lenge før denne ble digital. Som Marx skriver i *Kapitalen* bind 1: «En kunne skrive en hel historie om oppfinnelser etter 1830 som bare tjente som våpen for kapitalen mot arbeideroppstander» (Marx, [1867] 2016: 542). Når teknologien blir mer allestedsnærværende på arbeidsplassen og i -prosessen, øker også potensialet for kontroll og overvåkning (se Bråten, 2019).

Her er arbeid på digitale plattformer, som for eksempel drosjeplattformene Bolt og Uber og matleveringsplattformene Foodora og Wolt, illustrerende. Plattformteknologien kobler sammen virksomheter, arbeidere og kunder, og koordinerer måten disse gruppene samhandler på (Brubaker, 2022). Dermed kontrollerer plattformselskapene markedet og arbeidsprosessene. De tildeler oppdrag, tilbyr bonuser og justerer priser, og evaluerer og sanksjonerer arbeiderne ut ifra hvordan de presterer og hvordan kundene vurderer dem (Oppegaard & Jesnes, 2024). Denne formen for kontroll omtales ofte som «algoritmisk styring», og viser hvordan plattformteknologi gjør det mulig å utøve en både intensiv og ekstensiv kontroll og samtidig omgå arbeidsgiveransvar (Oppegaard, 2024). De siste årene har vi sett at den algoritmiske styringen har spredt seg fra plattformselskapene og inn i tradisjonelle bransjer, slik som logistikk og varehandel (Wood, 2024). Fordi denne styringen er bygget inn i selve teknologien, kan muligheten for medvirkning bli begrenset (Oppegaard, 2024). Dette kan videre gjøre det vanskelig å skille kontroll fra arbeidsredskap, og føre til at kontrollen som utøves gjennom teknologien ikke nødvendigvis fremstår og oppleves som kontroll.

Disse eksemplene illustrerer hvor viktig det er at fagforeninger og tillitsvalgte sikrer at de normale retningslinjene og rutinene følges, også når det implementeres ny teknologi. Som forhandlingssjef i Parat, Anders Lindstrøm skriver: «Det er helt nødvendig å drøfte bruken av KI i arbeidet mellom ledelsen og de tillitsvalgte. Dette er naturligvis både i virksomhetens og de ansattes interesse. Dersom ledelsen mot formodning ikke skulle ta initiativ til å drøfte bruken av KI, bør de tillitsvalgte selv kreve at teamet blir drøftet med hjemmel i hovedavtalen» (Lindstrøm, 2024, s. 141). På bransjenivå viser det kollektive arbeidslivet, fagforeninger og tillitsvalgte seg å være en faktor som kan begrense arbeidsgivers mulighet til å utøve digital kontroll. Doellgast og medforfattere (2022) finner for eksempel at fagforeninger og tillitsvalgte i Norge og Tyskland bruker eksisterende institusjonaliserte medvirkningskanaler for å beskytte arbeidernes personvern og autonomi i møte med algoritmiske styring.

Involvering av tillitsvalgte og ansatte er en viktig forutsetning for at implementeringen av nye teknologier, som kunstig intelligens, skal lykkes, skriver leder av forhandlingsavdelingen i Parat, Turid Svendsen. «Mange arbeidstakere vil møte en ny arbeidshverdag med økende tilgang til digitale verktøy, med stort potensial for økt produktivitet i mange virksomheter. For å lykkes er det helt nødvendig at tillitsvalgte og ansatte involveres og får opplæring. Det betyr at de må få informasjon og opplæring i hva kunstig intelligens er, hvordan det fungerer, og hvordan KI kan brukes på arbeidsplassen» (Svendsen, 2024, s. 150).

Figur 6.4. Bruker ledelsen på din arbeidsplass digital teknologi til ... N = 575. Prosent



I vår spørreundersøkelse blant Parat-medlemmer finner vi at tilgangskontroll er den mest utbredte formen for digital kontroll som ledelsen utøver. Over halvparten av respondentene oppgir at ledelsen bruker digital teknologi for å utøve denne formen for kontroll. 31 prosent oppgir at ledelsen følger med på når de ansatte logger seg på og av systemene, og 26 prosent svarer at ledelsen bruker digital teknologi for å overvåke ansattes tidsbruk og produktivitet. Nesten en av fem oppgir at digital teknologi brukes for å overvåke hvordan ansatte utfører arbeidsoppgavene. De mest utbredte formene for digital kontroll i vårt utvalg av Parat-medlemmer er overvåking av hvor ansatte beveger og oppholder seg (ni prosent), kameraovervåking (åtte prosent) og overvåking av private aktiviteter eller privat bruk av arbeidsgivers utstyr (fem prosent). 15 prosent svarer at ledelsen ikke bruker digital teknologi til å utøve noen av disse formene for kontroll, mens 22 prosent, mer enn en av fem, svarer at de ikke vet. Dette er et relativt høyt tall og indikerer at digital kontroll er et tema som på mange arbeidsplasser ikke diskuteres.

Endrede kompetansekrav og arbeidskraftsbehov

Til sist ser vi at ny teknologi, ved å endre måten arbeid utføres og organiseres, kan påvirke kompetansekravene på arbeidsplassene og virksomhetenes arbeidskraftsbehov. Hvilken vei disse tendensene går, er imidlertid åpent. Nye teknologier kan føre til både høyere og lavere kompetansekrav og både øke og redusere arbeidskraftsbehovet, avhengig av egenskaper ved teknologien, virksomheten og markedet. Dette innebærer at effektene av teknologiske omstillingsprosesser bør undersøkes innenfor konkrete bransjer og sektorer.

KI-teknologi antas i dag å komme til å spille en sentral rolle i fremtidens arbeidsliv. Ifølge forskere fremstilles imidlertid ofte effektene av denne teknologien som overdrevet og unyansert (Bender & Hanna, 2025). David Autor argumenterer for eksempel for at KI vil kunne hjelpe eksperter med å utføre oppgavene deres raskere og bedre, men vil enn så lenge antakelig slite med å utføre kunnskaps- og kompetanseintensive jobber alene (Autor, 2024: 13). Dette handler grunnleggende sett om hva KI er og hvordan denne teknologien fungerer. Som Autor påpeker mestrer ikke KI oppgaver gjennom å lære seg regler, men gjennom praksis og trening. En definerende egenskap ved KI er sågar at teknologien ikke respekterer regler og ikke kan stoles på når det kommer til fakta og tall, men er svært effektiv når det kommer til å tilegne seg det som ofte kalles «taus» kunnskap, altså kunnskap som utvikles gjennom trening og praksis, men som kan være vanskelig å sette ord på og formulere eksplisitt (Autor, 2024: 6–7). KI, skriver Autor, fungerer dermed som et redskap som reduserer distansen mellom intensjon og resultat. Dette gjør det mulig for brukere med den rette kompetansen og kunnskapen å raskere og enklere fullføre en gitt oppgave. Uten tilstrekkelig trening og opplæring kan KI-teknologien imidlertid få katastrofale effekter.

I dag ser vi at elever og studenter bruker KI-teknologi i stort omfang (Rybalka, 2024). Dette kan føre til at gruppene som snart skal inn på arbeidsmarkedet har blitt så vant til å bruke KI-verktøy at de mangler viktige ferdigheter og kompetanser som arbeidsgivere i dag etterspør, slik som kritisk og selvstendig analytisk tenking. Som Alexander Hanneng, direktør for Innovasjon og bærekraft i NHO Service og Handel skriver i Parats KI-bok, er nettopp kritisk tenking, sammen med problemløsning, kreativitet, kommunikasjon og sosial kompetanse ferdigheter som kommer til å bli mer ettertraktet hvis KI blir mer

utbredt (Haneng, 2024). Det finnes også eksempler på programmerere og utviklere som bruker KI-verktøy for å skrive koder for seg, noe som kan resultere i at de selv ikke forstår hvordan kodene fungerer.²⁴ Utrulling av KI-teknologi på arbeidsplassen kan også føre til at oppgavene som «blir igjen» for de ansatte blir færre og smalere, hvilket igjen kan føre til mer spesialisering og avgrensning av oppgaver.

Samtidig er det viktig å huske at KI-teknologi ikke «tar over» jobber av seg selv. Hvorvidt en gitt arbeidsoppgave eller arbeidstaker kan erstattes av en teknologi handler ikke først og fremst om hva teknologien kan og hvordan den fungerer, men om hvorvidt sjefen *tror* teknologien kan erstatte menneskelig arbeidskraft. Det er altså ingen automatikk i at for eksempel KI-teknologi vil føre til automatisering av oppgaver.

I spørreundersøkelsen blant Parat-medlemmene spurte vi om nye digitale løsninger har endret kompetansekravene i jobben deres de siste to årene. Tallene i figur 6.5 viser at få, kun fire prosent av de spurte, svarer at kravene har blitt lavere. Dette antyder at det på Parat-medlemmenes arbeidsplasser i liten grad implementeres ny teknologi som forenkler arbeidsoppgavene og senker kompetansekravene. Videre ser vi at andelen som svarer at det ikke har vært noen endringer i kompetansekravene som følge av nye digitale løsninger er cirka like store, om lag 40 prosent, som andelen som oppgir at kravene har blitt høyere.

Figur 6.5. Har nye digitale løsninger ført til at kravene til kompetanse er endret i løpet av de siste to årene? N = 537. Prosent



Blant Parat sine medlemmer ser vi videre at en svært liten andel, kun to prosent av utvalget, oppgir at de tror arbeidsoppgavene de utfører vil bli overflødige i løpet av de neste fem årene (se figur 6.6) som følge av nye digitale løsninger eller ny teknologi. En av fem tror imidlertid oppgavene vil bli vesentlig endret mens over to av fem tror

²⁴ <https://www.theguardian.com/technology/2025/mar/16/ai-software-coding-programmer-expertise-jobs-threat>.

oppgavene vil bli litt endret. Cirka 30 prosent tror at oppgavene vil holde seg uendret og syv prosent er usikre.

Denne spredningen illustrerer to viktige poenger. For det første er det knyttet stor usikkerhet til hvilke effekter ny teknologi vil ha i arbeidslivet. Det er vanskelig å spå hvordan teknologien vil se ut om fem år og hva den vil muliggjøre. Hvordan de økonomiske, regulatoriske og politiske betingelsene som former både teknologien og måten den implementeres på vil se ut, er også et åpent spørsmål.

Figur 6.6. Tror du at arbeidsoppgavene du i dag utfører i dag vil bli løst av nye digitale løsninger/ny teknologi i løpet av de neste fem årene? N = 536. Prosent



For det andre indikerer spørreundersøkelsen at ny teknologi vil ha ulike effekter i ulike deler av arbeidslivet. Mens KI-teknologi for eksempel kan føre til at arbeidsoppgaver i noen bransjer forsvinner, kan den samme teknologien føre til vekst i andre. Det er derfor viktig å følge hvordan utviklingen faktisk spiller seg ut i virkeligheten.

Dette kapittelet har vist at teknologi er en viktig faktor i formingen av fremtidens arbeidsdag. Hvordan og under hvilke betingelser teknologien implementeres er samtidig avgjørende for hvilke effekter den får. Fagforeninger spiller derfor en avgjørende rolle i å legge til rette for at ny teknologi brukes til å løse utfordringene samfunnet og arbeidslivet står overfor og samtidig fører med seg gode lønns- og arbeidsvilkår for de ansatte.

7 Fremtidens arbeidsdag formes i dag

I denne rapporten har vi utforsket den fremtidige arbeidsdag med utgangspunkt i et knippe overordnede temaer: den norske arbeidslivs- og ledelsesmodellen, kompetanse og læring, arbeidsglede og teknologi. Dette er temaer som er sentrale for å forstå hva som driver endringene, men også hvor godt rustet vi som samfunn er til å håndtere endringene som kommer. En viktig oppgave for fagforeninger og tillitsvalgte er å best mulig tilrettelegge for et fortsatt trygt og forutsigbart arbeidsliv, med de omstillingene som venter oss. Mer enn å komme med usikre spådommer, har vi i de foregående kapitlene først og fremst dykket ned i hvordan de nevnte områdene i norsk arbeidsliv kan gi oss fortrinn når den fremtidige arbeidsdag skal formes og utvikles.

Vår arbeidslivsmodell, basert på høy organisasjonsgrad blant arbeidstakere og arbeidsgivere, sterke organisasjoner og høy tariffavtaledekning, gir et godt utgangspunkt for omstillinger som ikke øker sosiale forskjeller. Det at arbeidstakere finner sammen og kjemper for sine rettigheter er avgjørende for hvordan den fremtidige arbeidsdag kommer til å se ut – når jobber endres, nye kommer til og når de eventuelt forsvinner.

Trekk ved den norske modellen, som en sammenpresset lønnsstruktur og et høyt lønns-gulv gir virksomheter incentiver til å investere i de ansattes kompetanse og ny teknologi. Dette motvirker konkurranse basert på lav lønn og lav produktivitet, og motiverer arbeidsgivere til å satse på et godt arbeidsmiljø og faglig utvikling for å tiltrekke seg arbeidskraft. Et læringsintensivt arbeidsliv, der arbeidstakerne stadig har mulighet til å fornye sine ferdigheter er vesentlig for å imøtekomme og drive frem nødvendige omstillinger. Motsatt, kan knapphet på kompetanse bremse omstillinger, øke utenforskapet og hindre implementering av ny teknologi. Økende inntektsulikhet, synkende tariffavtaledekning i deler av privat tjenesteytende sektor samt oppbremsing av produktivitetsveksten er utfordringer vi som samfunnet står overfor fremover.

Teknologi og digitalisering trer frem som et sentralt tema på tvers av kapitlene. For det første ser vi hvordan ny teknologi legger til rette for nye måter å organisere arbeid på, som fører med seg både fleksibilisering og fragmentering. For det andre muliggjør digital teknologi utøvelsen av mer usynlig og effektiv ledelse gjennom ulike former for kontroll og overvåkning av de ansatte. For det tredje fremhever vi hvordan nye teknologiske betingelser både kan komme til å øke kompetansekravene, men kanskje redusere arbeidskraftsbehovet.

Vi ser ingen klar tendens til at den norske ledelsesmodellen er blitt svekket, men det er tegn som kan vekke bekymring. Disse handler blant annet om at Parats medlemmer opplever at toppledelsen har blitt mer autoritær og mindre samarbeidsvillig enn for to år siden, og at ganske mange vurderer ytringsrommet på arbeidsplassen som smalt.

Norske arbeidstakere og Parats medlemmer trives generelt godt på jobben. Samtidig ser vi visse utviklingstrekk som peker i retning av økte spenninger i arbeidslivet. Det handler om at usikkerhet og uforutsigbarhet på virksomhetsnivå, i arbeidslivet, økonomien og samfunnet generelt har en negativ effekt på både arbeidsgleden blant

arbeidstakere og på betingelsene arbeidsgiverne tilbyr. Dette kan resultere i større skiller i motivasjonen, tilhørigheten og tilfredsheten til norske arbeidstakere ut ifra hvor i arbeidsmarkedet de jobber.

7.1 utfordringer og muligheter for Parat og fagbevegelsen

Parat står overfor et arbeidsliv i rask endring, der teknologisk utvikling og særlig kunstig intelligens, en aldrende befolkning og det grønne skiftet utfordrer rammene for arbeidslivet. Disse utfordringene vil arte seg ulikt i ulike bransjer. I luftfarten vil for eksempel grønn omstilling og økt lavlønnsk konkurranse skape nye dilemmaer for lønns- og arbeidsvilkår, mens vekterne er blant yrkesgruppene som kan bli rammet av teknologiske endringer og automatisering.

For fagbevegelsen generelt og Parat spesielt, reiser fremtidens arbeidsliv viktige spørsmål. Hvor vil veksten i arbeidsplassene komme? Vil den skje i Parat-tunge bransjer, eller vil veksten skje i helt andre sektorer? For å møte disse utfordringene må Parat både klare å rekruttere unge medlemmer og håndtere høy turnover i utsatte bransjer. Det skaper behov for at Parat stadig har gode systemer for skolering, støtte og en tydelig identitet. For at Parat skal ivareta sin rolle som agendasetter og pådriver for et trygt og forutsigbart arbeidsliv, blir et sentralt virkemiddel å styrke tillitsvalgtapparatet, både gjennom systematisk opplæring i hovedavtalen, trening i bruk av lov- og avtaleverket, og bevisstgjøring om rettigheter knyttet til medbestemmelse. Tillitsvalgte må få selvtillit til å stille spørsmål, tørre å si nei, og sette seg på bakbeina når for eksempel overvåking og kontroll av arbeidstakere muliggjort av ny teknologi truer med å undergrave rettigheter eller svekke ytringsbetingelsene i arbeidslivet. Involvering av tillitsvalgte i omstillingsprosesser – også de som handler om ny teknologi og kunstig intelligens – er avgjørende for å opprettholde den norske arbeidslivsmodellen.

Parat har også en unik mulighet gjennom sin brede organisering, inkludert ledere. Det gir et særlig ansvar for å bidra til et godt ytringsklima, og for å hjelpe lederne til å forstå betydningen av tillit og åpenhet. Samtidig kan strategiske samarbeid med andre forbund være nødvendig for å øke tyngden i forhandlinger der kjøttvekta teller.

Parat står midt i spenningsfeltet mellom fornyelse og vern av rettigheter. Muligheten ligger i å kombinere sterk tillitsvalgtopplæring, tydelig verdiforankring og evne til samarbeid, slik at medlemmene opplever at de står sterkt og samlet i møte med omstillingene som kommer.

Referanser

- Acemoglu, D. & Restrepo, P. (2018). *Artificial intelligence, automation and work*. NBER Working Paper 24196. National Bureau of Economic Research. <http://www.nber.org/papers/w24196>.
- Agjeld, J.M. (2024). «KI i landbruket: Auka sjølforsyning og mindre miljøpåvirkning». I *KI i møte med menneske. Parat avmystifiserer kunstig intelligens*. Oslo, Parat, 29–34.
- Alsos, K. & Bråten, M. (2023). «Makt over arbeidstiden». *Tidsskrift for arbeidsliv*, 25(3), 38–52.
- Alsos, K., & Dølvik, J.E. (2021). «The future of work in the Nordic countries. Opportunities and challenges for the Nordic working life model». *Temanord 2021–520*. Nordic council of ministers.
- Alsos, K., Flatland, T. & Nergaard, K. (2024). «Frontfagsmodellen under press. En analyse av lønnsoppgjørene under covid-19-pandemien». I K. Alsos, S.M.N. Oppegaard & S.C. Trygstad (Red.) *Den norske arbeidslivsmodellen. Status og utfordringer i en brytningstid*. Oslo, Gyldendal Norsk Forlag, 52–73.
- Alsos, K., Huseby, J.S., Oppegaard, S.M.N. & Reegård, K. (Under utgivelse). *Plattformmediert arbeid i Norge. Omfang, utvikling og kjennetegn*. Oslo, Fafo.
- Alsos, K. & Trygstad, S.C. (2022). «Do Participation Structures Affect Workers' Voice?» *Economic and Industrial Democracy*, <https://doi.org/10.1177/0143831X221076178>.
- Alsos, K. & Trygstad, S.C. (2019). «Workplace Democracy: Representation and Participation Gaps in the Norwegian Labour Market Model. In F. Engelstad, C. Holst, G.C. Aakvaag (eds.), *Democratic State and Democratic Society. Institutional Change in the Nordic Model* (232–254). De Gruyter.
- Andersen, R.K. & Bråten, M. (2024). «Kontroll og overvåkning på arbeidsplassen». I Alsos, K., Oppegaard, S.M.N. & Trygstad, S.C. (red.) *Den norske arbeidslivsmodellen. Status og utfordringer i en brytningstid*. Gyldendal Norsk Forlag, 235–225.
- Andersen, R.K., Huseby, J.S. & Ødegård, A.M. (2023). *Tillitsvalgtpanelet. Oppsummering av resultater fra 2022*. Fafo-rapport 2023:20. Oslo, Fafo.
- Andersen, R.K. & Trygstad, S.C. (2024). *Ledelsesbarometeret 2024*. Fafo-notat 2024:21.
- Aneesh, A. (2009). «Global Labor: Algocratic Modes of Organization». *Sociological Theory*, 27(4), 347–370.
- Arbeidstilsynet. (Uten dato). «Statistikk over arbeidsskadedødsfall». *Arbeidstilsynet*. <https://www.arbeidstilsynet.no/om-oss/statistikk/arbeidsskadedødsfall/>.
- Aspøy, T.M., Reegård, K. & Nyen, T. (2024). *Kompetansekompasset. Tillitsvalgtes syn på kompetanseutvikling på arbeidsplassen*. Fafo-rapport 2024:37. Oslo, Fafo.
- Aspøy, T.M., Nicolaisen, H. & Nyen, T. (2013). *Vilkår for læring i kommunene. En kartlegging av fire arbeidsfelt*. Fafo-rapport 2013:35. Oslo, Fafo.
- Atalay, M. & Dağistan, U. (2024). «Quiet quitting: a new wine in an old bottle?» *Personnel Review*, 53(4), 1059–1074.
- Autor, D. (2024). *Applying AI to Rebuild Middle Class Jobs*. NBER Working Paper 32140. National Bureau of Economic Research. <https://www.nber.org/papers/w32140>.
- Bender, E.M. & Hanna, A. (2025). *The AI Con. How to Fight Big Tech's Hype and Create the Future We Wan*. London, Penguin.
- Blinkenberg, B. (under arbeid). *En spørreundersøkelse blant apotekansatte*. Oslo, Fafo.
- Brandl, B. (2019). «Variations and (a)symmetries in trust between employees and employers in Europe: Some (not so) well-known stylized facts». *European Journal of Industrial Relations*. DOI: 10.1177/0959680119850721.
- Bratten, A.-K. (2024). «Kunstig intelligens er en svært god nyhet for arbeidslivet». I *KI i møte med menneske. Parat avmystifiserer kunstig intelligens*. Oslo, Parat, 85–92.
- Brubaker, R. (2022). *Hyperconnectivity and Its Discontents*. Cambridge, Polity.

- Bråten, M. (2019). *Kontroll og overvåking i arbeidslivet 2019*. Fafo-rapport 2019:21. Oslo: Fafo.
- Busck, O., Knudsen, H. & Lind, J. (2010). «The transformation of employee participation: Consequences for the work environment». *Economic and Industrial Democracy*.
- Bye, L.S. & With, M. L. (2023). *Levekårsundersøkelsen om arbeidsmiljø 2022. Dokumentasjonsnotat*. SSB-notat 2023/57. Oslo: Statistisk sentralbyrå.
- Bøckmann, E., Dapi, B. & Svarstad, E. (2023). «Lavere organisasjonsgrad i arbeidslivet. Har det konsekvenser for fordelingen?» I Fløtten, T., Kavli, H. & Trygstad, S. (red.) *Ulikhetens drivere og dilemmaer*. Oslo: Universitetsforlaget, 106–119.
- Bøckmann, E. (2024). *Ulikhetsbarometeret – utvikling i inntektsulikhet 2006–2019*. Faktaflak. Fafo. Oslo, Fafo. Hentet fra https://www.fafo.no/images/pub/Faktaflak_2.pdf, 31. mars 2025.
- Caldwell, C., Anderson, V. & Jamali, D. (2025). *Quiet Quitting and the Leadership Challenge*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Coleman, J.S. (1990). *Foundations of social theory*. Harvard University Press.
- Crafts, N. (2022). «The 15-Hour Week: Keynes's Prediction Revisited». *Economica*, 89, 815–829. <https://doi.org/10.1111/ecca.12439>.
- Deloitte (2025). «2025 Gen Z and Millennial Survey. Growth and the pursuit of Money, meaning, and well-being». <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/docs/campaigns/2025/2025-genz-millennial-survey.pdf>.
- Doellgast, V., Wagner, I., & O'Brady, S. (2022). «Negotiating limits on algorithmic management in digitalised services: cases from Germany and Norway». *Transfer: European Review of Labour and Research*, 29(1), 105–120.
- Drange, I., Falkum, E. & Wathne, C.T. (2020). *Styring, ledelse og tillit. Medbestemmelsesbarometeret 2020*. AFI-rapport nummer: 2020:05. Oslo: AFI.
- Dølvik, J.E. (2024). «Tariffavtaledekning. Nordiske variasjoner og utviklingstrekk». I K. Alsos, S.M.N. Oppgaard & S.C. Trygstad (red.) *Den norske arbeidslivsmodellen. Status og utfordringer i en brytningstid*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag, 27–51.
- Dølvik, J.E., Andersen, J.G. & Vartiainen, J. (2014b). «The Nordic Social Model in Turbulent Times: Consolidation and Renewal». I Dølvik, J.E. & Martin, A. (red): *European Social Models Faced with Global Crisis*. Oxford University Press.
- Dølvik, J.E., Fløtten, T., Hippe J.M. & Jordfald, B. (2014a). *Den nordiske modellen mot 2030. Et nytt kapittel?* Fafo-rapport. 2014:46. Oslo: Fafo.
- Dølvik, J.E & Steen, J.R. (2019). *Drivkrefter og utfordringer for den norske modellen. Framtidens arbeidsliv: Notat 2*. Fafo-notat 2019:15. Oslo: Fafo.
- Eldring, L., Ødegård, A.M., Andersen, R.K., Bråten, M., Nergaard, K. & Alsos, K. (2011). *Evalueringsrapport mot sosial dumping*. Fafo-rapport 2011:09. Oslo: Fafo.
- Engelstad, F. (1999). «Demokrati og makt – samfunn og bedrift». I Osterud et al., *Mot en ny maktutredning*.
- Finnestrånd, H.O. (2015). «Fra partssamarbeid til individuelt samarbeid». I Bungum, B., Forseth, U. & Kvande, E. (red.) *Den norske modellen. Internasjonalisering som utfordring og vitalisering*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Fløtten, T. & Trygstad, S.C. (2020). *Post korona – en ny fase for den nordiske modellen?* Fafo-notat 2020:11. Oslo: Fafo.
- Formica, S. & Sfodera, F. (2022). «The great resignation and the quiet quitting paradigm shift: An overview of current situation and future research directions». *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 31(8), 899–907.
- Frase, P. (2016). *Four futures: Life after capitalism*. London: Verso.
- Frey, C.B. (2019). *The technology trap. Capital, labor, and power in the age of automation*. Princeton: Princeton University Press.

- Frey C.B. & Osborne, M. (2023). «Generative AI and the future of work: A reappraisal». *Brown Journal of World Affairs*, 30(1), 1–17.
- Furholt, J. & Børing, P. (2025). *Kompetanse og arbeidskraft. Innsikter frå NHOs Kompetansebarometer 2024*. Rapport 2025:2. Oslo: NIFU.
- Giddens, A. (1990). *The consequences of modernity*. Stanford: Stanford University Press.
- Haakestad, H. & Sterri, E.B. (2015). *Lærevilkår i norsk arbeidsliv. Utjevning eller mot nye kompetansegap?* Fafo-rapport 2015:09. Oslo: Fafo.
- Hagedorn-Rasmussen, P. & Klethagen, P. (2019). «International management concepts meeting Nordic working life». In H. Hvid & E. Falkum (eds.), *Work and Wellbeing in the Nordic Countries: Critical Perspectives on the World's Best Working Lives*, 92–114. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781351169967-8>.
- Hagen, I.M. & Oppegaard, S.M.N. (2020). *Partssamarbeid og digital omstilling*. Fafo-rapport 2020:07. Oslo: Fafo.
- Halvorsen, I. (2024). «Er framtidens medier redaktørstyrt eller KI-styrt?» I *KI i møte med menneske. Parat avmystifiserer kunstig intelligens*. Oslo: Parat, 125–131.
- Han, B.-C. (2015). *The Burnout Society*. Stanford: Stanford University Press.
- Haneng, A. (2024). «Hvilke jobber vil mest sannsynlig gå tapt – og skapes – på grunn av kunstig intelligens?» I *KI i møte med menneske. Parat avmystifiserer kunstig intelligens*. Oslo: Parat, 79–84.
- Harter, J. (2022). «Is Quiet Quitting Real?» *Gallup*. Hentet fra <https://www.gallup.com/work-place/398306/quiet-quitting-real.aspx>, 31. mars 2025.
- Hernes, G. (2006). *Den norske mikromodellen. Virksomhetsstyring, partssamarbeid og sosial kapital*. Fafos rådsprogram 2006–2008. Fafo-notat 2006:25.
- HK-dir (2022a). *Befolkningsbarometeret 2021. Kompetanseutvikling og endrede arbeidsformer under en pandemi*. Rapport 3/2022. Direktoratet for høyere utdanning og kompetanse.
- HK-dir (2022b). *Livslang læring 2020: Uformell læring i arbeidslivet. Resultater fra Lærevilkårsmontoren 2008–2020*. Rapport 04/2022. Direktoratet for høyere utdanning og kompetanse.
- Honneth, A. (2024). *The working sovereign. Labour and democratic citizenship*. Cambridge: Polity.
- Huseby, B. & Ødegård, A.M. (2024). *Fagorganisering av arbeidsinnvandrere. Tid, tillit og trygghet*. Fafo-rapport 2024:25. Fafo.
- Hvid, H.S. & Falkum, E. (red.) (2019). *Work and Wellbeing in the Nordic Countries. Critical Perspectives on the World's Best Working Lives*. New York: Routledge.
- ILO. (2023). *A call for safer and healthier working environments*. International Labour Organization.
- Ingelsrud, M.H., Aksnes, S.Y. Bernstrøm, V.H., Egeland, C., Hansen, P.B., Pedersen, E. Underthun, A. & Weitzenboeck, E.M. (2022). *Hjemme – Borte – Uavgjort Hjemmekontor og annet fjernarbeid: Kartlegging av omfang, utviklingstrekk og konsekvenser*. AFI-rapport 2022:04. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) og OsloMet Handelshøyskolen.
- Ingelsrud, M.H., Dahl, E.M. & Nørgaard, E. (2023). *YS Arbeidslivsbarometer. Norsk arbeidsliv 2023: Kompetanseutvikling for nye tider? Deltakelse, motivasjon og barrierer*. AFI, OsloMet.
- International Labour Organization (ILO). (2019). *Nordic countries an inspiration for the ILO. Statement by Director-General Guy Ryder*. Geneva: ILO. https://labordoc.ilo.org/discovery/fulldisplay/alma995023292402676/41ILO_INST:41ILO_V1.
- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (1997). *Hvordan organisasjoner fungerer: Innføring i organisasjon og ledelse*. Fagbokforlaget.
- Jochem, S. (2006). «Nordic Employment Policies – Change and Continuity Before and During the Financial Crisis». *Social Policy and Administration*. Vol 45: 2 (131–145).
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2021). *Statens arbeidsgiverbarometer 2021:2*. <https://www.regjeringen.no/contentassets/14fca64397a7406a87d5037f870b49a3/rapportering-arbeidsgiverbarometer-2021-2-offentlig.pdf>.

- Kompetansebehovsutvalget. (2023). *Fremtidige kompetansebehov: Utfordringer for grønn omstilling i arbeidslivet*. Temarapport 1/2023.
- Kompetanse Norge. (2021). *Sosial ulikhet, ubrukt potensial*. Kompass 2021.
- KS. (2023). Arbeidsgivermonitoren 2023: Status og trender for arbeidslivet i kommunesektoren. <https://www.ks.no/fagomrader/statistikk-og-analyse/arbeidsgivermonitoren/arbeidsgivermonitoren-2023-status-og-trender-for-arbeidslivet-i-kommunesektoren/>.
- KS. (2025). Turnoverstatistikk. <https://www.ks.no/fagomrader/statistikk-og-analyse/turnover/publisert-turnoverstatistikk/>.
- Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse*. Fagbokforlaget, Oslo.
- Lesener, T., Gusy, B., Jochmann, A. & Wolter, C. (2019). «The drivers of work engagement: A meta-analytic review of longitudinal evidence». *Work & Stress*, 34(3), 259–278.
- Lindstrøm, A. (2024). «Retningslinjer for bruk av kunstig intelligens». I *KI i møte med menneske. Parat avmystifiserer kunstig intelligens*. Oslo: Parat, 139–146.
- Mahand, T. & Caldwell, C. (2023). «Quiet quitting – causes and opportunities». *Business and Management Research*, 12(1). 9–19.
- Mahoney, J. & Schensul, D. (2009). «Historical Context and Path Dependence». I R. Goodin & C. Tilly (red.) *The Oxford Handbook of Contextual Political Analysis*. Oxford: Oxford University Press, 454–471.
- Mahoney, J. & Thelen, K. (2010). «Explaining institutional change: Ambiguity, agency, and power», (1–37. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511806414.003>.
- Marques, J. & Dhiman, S. (2017). *Leadership Today Practices for Personal and Professional Performance*. Springer International Publishing AG.
- Marx, K. ([1867] 2016). *Kapitalen. Kritikk av den politiske økonomien. Første bok*. Oslo: Forlaget Oktober.
- Meld. St. 11 (2024–2025). Fagfolk for en ny tid – med høyere yrkesfaglig utdanning. Tilråding fra Kunnskapsdepartementet 14. mars 2025, godkjent i statsråd samme dag. (Regjeringen Støre).
- Meld. St. 14 (2019–2020). Kompetansereformen – Lære hele livet. Tilråding fra Kunnskapsdepartementet 22. april 2020, godkjent i statsråd samme dag.
- Meld. St. 14 (2022–2023). Utsyn over kompetansebehovet i Norge. Tilråding fra Kunnskapsdepartementet 24. mars 2023, godkjent i statsråd samme dag.
- Meld. St. 21 (2020–2021) Fullføringsreformen – med åpne dører til verden og fremtiden. Kunnskapsdepartementet.
- Meld. St. 31 (2023–2024). Perspektivmeldingen. Melding til Stortinget, 2024.
- Meld. St. 42 (1997–1998). Kompetansereformen. Tilråding fra kirke-, utdannings- og forskningsdepartementet av 28. mai 1998, godkjent i statsråd samme dagen.
- Modesta Olsen, M. (2024). *HR i den norske arbeidslivsmodellen*. Cappelen Damm.
- Nav (2025). Navs omverdensanalyse 2025–2035. <https://data.nav.no/fortelling/omverdensanalysen2025/>.
- Nav (2025a). Navs bedriftsundersøkelse 2025: Stor mangel på folk med fagbrev. <https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/kunnskap/analyser-fra-nav/arbeid-og-velferd/arbeid-og-velferd/bedriftsundersokelsen>.
- Nergaard, K. (2020). *Hjemmekontor og digitale løsninger*. Faktaflak april 2020. Oslo: Fafo. <https://www.fafo.no/images/pub/2020/300420-hjemmekontor-faktaflak.pdf>.
- Nergaard, K. (2024). *Organisasjonsgrader, tariffavtaledekning og arbeidskonflikter 2022*. Fafo-notat 2024:05.
- Nergaard, K. & Trygstad, S. (2014). «'felles ansvar for ...'. Partssamarbeid for arbeidervern og gode arbeidsplasser». I *Festskrift Arbeidsdepartementet 100 år*. 251–286.
- Noble, D. F. (1995). *Progress without people. New technology, unemployment, and the message of resistance*. Toronto: Between The Lines.
- NOU. (1997:25). *Ny kompetanse – Grunnlaget for en helhetlig etter- og videreutdanningspolitikk*.

- NOU. (2019:12). *Lærekraftig utvikling – Livslang læring for omstilling og konkurranseevne*. Utvalget ble oppnevnt ved kongelig resolusjon 2. mars 2018. Avgitt til Kunnskapsdepartementet 4. juni 2019.
- NOU. (2020:2). *Fremtidige kompetansebehov III. Læring og kompetanse i alle ledd*. Utredning fra et utvalg oppnevnt ved kongelig resolusjon 22. mai 2017. Avgitt til Kunnskapsdepartementet 10. februar 2020.
- NOU. (2021:16). *Myndighetenes håndtering av koronapandemien*. Rapport fra Koronakommisjonen.
- NOU. (2022:9). *En åpen og opplyst offentlig samtale – Ytringsfrihetskommisjonens utredning*. Kulturdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2022-9/id2924020/>.
- NOU. (2025:1). *Felles ansvar, felles gevinst. Partssamarbeid for kompetanseutvikling i arbeidslivet*. Utredning fra et utvalg oppnevnt ved kongelig resolusjon 20. juni 2023. Avgitt til Kunnskapsdepartementet 14. januar 2025.
- Nyen, T. (2004). *Livslang læring i norsk arbeidsliv. Resultater fra Lærevilkårsmonitoren 2003*. Fafo-rapport 435. Oslo: Fafo.
- OECD. (2019). OECD Skills Strategy 2019. Skills to Shape a Better Future.
- Olsen, U.K., Nyberg, A. & Hole, T.R. (2024). «Forord: Forbundsleder, nestleder og generalsekretær». I *KI i møte med menneske. Parat avmystifiserer kunstig intelligens*. Oslo: Parat, 6–7.
- Oppegaard, S.M.N. (2024). «Hva er algoritmisk styring?» *Norsk sosiologisk tidsskrift*, 8(6), 80–88. <https://doi.org/10.18261/nost.8.6.7>.
- Oppegaard, S.M.N., & Jesnes, K. (2024). «Plattformbasert kontroll. Nye styringsteknikker i drosjenæringen og matleveringsbransjen». I K. Alsos, S.M.N. Oppegaard, & S.C. Trygstad (red.), *Den norske arbeidslivsmodellen. Status og utfordringer i en brytningstid*, 277–296. Gyldendal Norsk Forlag.
- Pateman, C. (1970). *Participation and democratic theory*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511720444>.
- Ravenelle, A.J. & Kowalski, K.C. (2023). «'It's not like chasing Chanel:' Spending time, investing in the self, and pandemic epiphanies». *Work & Occupations*, 50(2), 284–309.
- Reegård, K. (2024). «Kompetanseutvikling i arbeidslivet – den som har, skal få mer». I K. Alsos, Oppegaard, S.M. & S. Trygstad (red.), *Den norske arbeidslivsmodellen – status og utfordringer i en brytningstid*. Gyldendal Norsk Forlag.
- Riksmekleren. (2016). *Riksmeklerens møtebok, vedrørende Tariffrevisjonen 2016*. Industriooverenskomsten.
- Rybalka, M. (2024). «7 av 10 unge bruker KI». *Statistisk sentralbyrå*. Hentet fra <https://www.ssb.no/teknologi-og-innovasjon/informasjons-og-kommunikasjonsteknologi-ikt/statistikk/bruk-av-ikt-i-husholdningene/artikler/7-av-10-unge-bruker-ki>, 3. april 2025.
- Røberg, K.I.K., Svare, H., Dahl, E.M. & Nørgaard, E. (2024). *YS Arbeidslivsbarometer 2024: Kontroll og tillit på jobb Norsk arbeidsliv 2024*. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet, OsloMet.
- Scheyett, A. (2023). «Quiet Quitting». *Social Work*, 68(1), 5–7.
- Schramm Nielsen, J., Sivesind, K.H. & P. Lawrence. (2004). *Management in Scandinavia: culture, context and change*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Seip, Å. A. (2018). *Etter- og videreutdanning i tariffavtalene i offentlig sektor*. Fafo-rapport 2018:37. Oslo: Fafo.
- Skaalvik, E.M., Finbak, L. & Ljosland, O.H. (2000). *Voksenopplæring i Norge ved Tusenårsskiftet*. Trondheim: Norsk voksenpedagogisk forskningsinstitutt.
- SSB. (2025). *Livslang læring*. Hentet fra: <https://www.ssb.no/utdanning/voksenopplaering/statistikk/livslang-laering>.
- STAMI. (Uten dato). *Arbeidsmiljøfaktorer. Statens arbeidsmiljøinstitutt*. Hentet fra <https://noa.stami.no/arbeidsmiljofaktorer/>.
- STAMI. (2024). *Arbeidsmiljø og helse – fakta og forskning 2024*. Statens arbeidsmiljøinstitutt. <https://www.stami.no>.
- Sund, L. (2020). *Hva kjennetegner norsk ledelse?* Cappelen Damm.

- Svalund, J. (2024). «Muligheter i krisetid». I *Den norske arbeidslivsmodellen. Status og utfordringer i en krisetid*, s. 76–94. Gyldendal Norsk Forlag.
- Svalund, J. (2025). *Midlertidige ansettelse på generelt grunnlag. En kunnskapsoppsummering. Fakta-flak februar 2025*. Oslo: Fafo.
- Svalund, J., Dølvik, J.E., Bergstrøm, G., Håkonsson, K., Jarvensivu, A., Kervinen, H., Juul Moberg, R. & Piirainen, T. (2013). «Stress-testing the Nordic Models: Manufacturing Labour Adjustment During Crisis». *European Journal of Industrial relations*. 19 (3): 183–200.
- Svendsen, T. (2024). «Kunstig intelligens og medbestemmelse». I *KI i møte med menneske. Parat avmystifiserer kunstig intelligens*. Oslo: Parat, 147–152.
- Søreide, Ø.E. (2024). «Kommer kunstig intelligens til å ta over jobbene våre?» I *KI i møte med menneske. Parat avmystifiserer kunstig intelligens*. Oslo: Parat, 73–78.
- Talberg, N. (2019). *Fra festtaler til realitet. Bruken av kompetansebestemmelsene i tariffavtalene i privat sektor*. Fafo-rapport 2019:7. Oslo: Fafo.
- Thomas, H. & Turnbull, P. (2025). «Industrial relations and the future of work. Efficiency, equity and voice in the twenty-first century». I J. MacLeavy & F.H. Pitts (red.) *The Handbook for the Future of Work*. London: Routledge, 331–343.
- Tobiassen, A.E., & Døving, E. (2007). «Arbeidsrelatert opplæring». *Beta*, 20(2), 147–160.
- Trygstad, S.C. (2004). *Fra rettighet til nytte? Det kommunale bedriftsdemokratiet møter New Public Management*. Trondheim: NTNU; Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse.
- Trygstad, S.C., Alsos, K., Andersen, R.K., Braten, M., Hagen, I.M. & Jensen, R. (2021). *Arbeidstakeres medbestemmelse og medvirkning*. Fafo-rapport 2021:10. Oslo: Fafo.
- Trygstad, S.C. & Hagen, I.M. (2007). *Ledere i den norske modellen*. Fafo-rapport 2007:24.
- Trygstad, S. & Jensen, R.S. (2023). «Demokrati på jobben». I Fløtten, T., Kavli, H. & Trygstad, S. (red.) *Ulikhetens drivere og dilemmaer*. Oslo: Universitetsforlaget, s. 89–105.
- Trygstad, S.C. & Ødegård, A.M. (2024). «Ansattes yringsfrihet i offentlig sektor». I Alsos, K., Oppegaard, S.M.N. & Trygstad, S.C. (red.) *Den norske arbeidslivsmodellen. Status og utfordringer i en brytningstid*. Gyldendal Norsk Forlag. 211–231.
- Trygstad, S.C., Alsos, K., Hagen, I.M. & Jensen, R.S. (2015). *Den norske modellen på virksomhetsnivå*. Fafo-rapport 2015:18. Oslo: Fafo
- Underthun, A. & Bergene, A.C. (2014). *Framtida til norsk luftfart. Selskapsstrategier og partsrelasjoner i en liberalisert luftfartsvirkelighet*. Afi-rapport 11/2014.
- Vigtel, T.C. (2025). *Potensielle effekter på sysselsetting av økt bruk av generativ kunstig intelligens*. Notater/Documents 2025/15. Oslo: Statistisk sentralbyrå.
- Virke. (2021). Virkebarometeret. <https://www.virke.no/analyse/statistikk-rapporter/rapport-om-handels-og-tjenestenaringen/>.
- Walther-Zhang, Y. & Rybalka, M. (2024). «Dobling i bruk av KI». *Statistisk sentralbyrå*. Hentet fra <https://www.ssb.no/teknologi-og-innovasjon/informasjons-og-kommunikasjonsteknologi-ikt/statistikk/bruk-av-ikt-i-naeringslivet/artikler/dobling-i-bruk-av-ki>, 3. april 2025.
- Weber, M. (1971). *Makt og byråkrati. Essays om politikk og klasse, samfunnsforskning og verdier*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- With, M.L., Lund, K. & Gravem, D. (2024). *Ulike innsamlingsmetoder i Levekårsundersøkelsen om arbeidsmiljø 2022. En analyse av seleksjons- og moduseffekter ved kombinasjon av telefonintervju og webskjema*. Notater/Documents 2024/35. Oslo: Statistisk sentralbyrå. Hentet fra https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/arbeidsmiljo-sykefravaer-og-arbeidskonflikter/artikler/ulike-innsamlingsmetoder-i-levekarsundersokelsen-om-arbeidsmiljo-2022/_/attachment/inline/75799ef2-ddd2-4458-9f4e-011956569e2b:9feabd5f94b55610f2132198d2f39f2167a45bf1/NOT2024-35.pdf, 1. april 2025.
- Wood, A.J. (2024). «Algorithmic Management. From Technology to Politics and Theory». *Weizenbaum Journal of the Digital Society*, 4(3), 1–11. <https://doi.org/10.34669/WI.WJDS/4.3.9>.

- Yukl, G. (2012). Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention. *Academy of Management Perspectives*, 66-85.
- Ødegård, A.M. (2023). «Arbeidsinnvandring og nye skillelinjer i arbeidsmarkedet». I Fløtten, T., Kavli, H. & Trygstad, S. (red.) *Ulikhetens drivere og dilemmaer*. Oslo: Universitetsforlaget, s. 121-136.
- Ødegård, A.M. & Andersen, R.K. (2022). *Fagforbundets ungdomsbarometer 2021*. Fafo-rapport 2022:20. Oslo: Fafo.
- Ødegård, A.M., Andersen, R.K. & Steen, J R. (2022). *Tillitsvalgte under pandemien*. Fafo-rapport 2022:11.
- Ødegård, A.M., Dapi, B., Alsos, K., Dølvik, J.E., Fløtten, T., Kavli, H.C. & Tønder, A. H. (2020). *Trender i arbeidslivs- og velferdspolitikken fram mot 2035*. Fafo-rapport 202:32. Oslo: Fafo.

Vedlegg

Tabell 3.1

	Toppledelsen er blitt mer autoritær (1 = mer, 5 = mindre)	Toppledelsen er blitt mer samarbeidsorientert (1 = mer, 5 = mindre)
Toppledelsen begrenser mine muligheter til å ytre meg offentlig av hensyn til virksomhetens omdømme (1 = uenig, 5 = enig)	-.36*** (n = 421)	.42** (n = 425)
Jeg risikerer å bli møtt med uvilje fra nærmeste leder/sjef hvis jeg kommer med kritiske synspunkter om forhold på jobben (1 = uenig, 5 = enig)	-.33*** (n = 459)	.36*** (n = 462)
Min nærmeste leder er interessert i å høre min mening (1 = uenig, 5 = enig)	.24*** (n = 454)	-.31*** (n = 456)
Min nærmeste leder informerer om mål og strategier på en lettfattelig måte (1 = uenig, 5 = enig)	.203*** (n = 447)	-.302*** (450)

ORGANISERT

Parat
Lakkegata 23
Postboks 9029 Grønland
0133 Oslo
Telefon: 482 10 100
post@parat.com
www.parat.com