



— 70 years —
1950-2020

«PARTSSAMARBEIDETS RAMMER OG MULIGHETER"

Spekter, 31. mai og 1. juni 2021

Lisbeth Øyum, seniorforsker SINTEF Digital

Lisbeth.oyum@sintef.no

Den norske samarbeidsmodellen



Topartssamarbeid på arbeidsplassen

Grunnleggende representativ medbestemmelse:

- Innflytelse gjennom ansattes representanter og styrende organ

Kollektiv direkte medvirkning fra alle i organisasjonen:

- Ansattes medvirkning i daglig arbeid

Uregulert, utvidet partssamarbeid:

- Tillitsvalgte og ledere samarbeider mer enn det lov- og avtaleverket pålegger de

Samarbeidsmodellen på arbeidsplassen



I mange andre vestlige land handler partsrelasjoner om forhandling og konflikthåndtering. I Norge handler partsrelasjonen også om samarbeid om økt verdiskaping.



Partene er forutsigbare og følger felles spilleregler



Likhetskultur: små lønnsforskjeller, få nivåer i organisasjonene (utstrakt delegering) og "lave terskler"



Tilliten mellom ledere og tillitsvalgte (og arbeidstakere) i Norge er på et nivå langt over det en finner i de fleste andre land



Stor vekt på kunnskap og opplæring

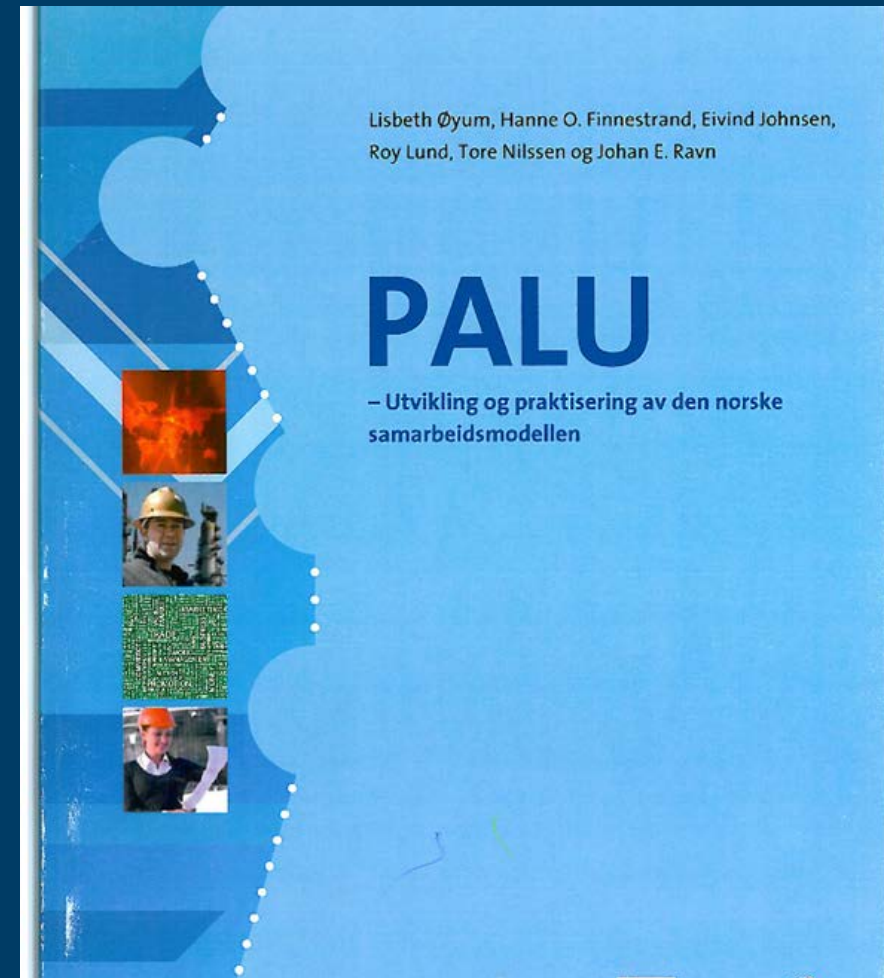
⇒ Tillitsvalgte og ansvarlige medarbeidere er samarbeidspartner med ledelsen og eiersystemet i utvikling av egen arbeidsplass

⇒ Ledelsen anerkjenner bedriftsdemokratiet og tillitsvalgtsystemet som en samarbeidspart

Utvidet, driftsnært partssamarbeid

DET SOM UTVIDES ER:

- HVA plasstillitsvalgte og enhetsledere samarbeider OM
- Altså, at innholdet og omfanget av partssamarbeidet er MER enn det dere strengt talt må samarbeide om i henhold til lov- og avtaleverket
- Lov- og avtaleverket gir fritt spillerom til utvidelse



Lønner det seg?



Utvidet partssamarbeid er en arbeidsform/driftsmetode, innen det partssystemet som allerede finnes



Bruk de arenaene dere allerede har som parter, og utvid de sakene dere setter på agendaen

- Beslutninger fattet har bedre gjennomføringsgrad.
- Beslutningene blir bedre fordi større deler av bedriftens kompetanse/kunnskap er tatt i bruk.
- Arbeidsplassen er bedre skodd for å håndtere det radikale eller uventete
- Samfunnsargumentet: Arbeid skaper folk



Historisk fundament for den norske samarbeidsmodellen

1. Tillit
2. Produktivitet og lønnsomhet
3. Involvering og medvirkning
4. Utvikling og forsøk

1. Tillit

1935-1950:

Hovedavtalen av 1935 ble et vendepunkt:

- Fra klassekamp til samarbeid
- Fra fiendskap til anerkjennelse
- Statens rolle: Fra manglende tiltro til legitimitet og bidragsyter
 - enten megle fordi myndighetene har "bestemt" at det er i deres interesse at partene er enige
 - eller delta i utviklingsarbeid (altså samarbeidslinja), f eks IA

Tillit er noe man bygger gjennom praksis – og den blir sterkere gjennom gode erfaringer

Øyum, L., J.E. Ravn, T. Nilssen, og T.K. Andersen (2020): Arbeidsfaglige perspektiver på tillitsskapende prosesser i norsk offentlig arbeidsliv. SINTEF Rapport 2020:00463.

Tillitsvalg

Tillit er avhengig av politisk vilje, og stortingsvalget 2021 må bli et tillitsvalg. På steder der det er politisk vilje til omfordeling og maktutjevning mellom partene i arbeidslivet, er det enklere å få til tillitsskapende prosesser. Dette er en av konklusjonene i Sintef sin nye rapport «Arbeidsfaglige perspektiver på tillit i norsk offentlig arbeidsliv».

— “ —

På steder der det er politisk vilje til omfordeling og maktutjevning mellom partene i arbeidslivet, er det enklere å få til tillitsskapende prosesser

— ” —

En av konklusjonene i rapporten vil kanskje overraske mange: Den oppskrytte norske arbeidslivsmodellen spiller for tiden en svært liten rolle i styringen av norsk offentlig sektor – til tross for at tillit og den norske modellen jevnlig omtales positivt i myndighetenes festtaler. Privat sektor ser derimot ut til å ha forlatt NPM som styringsmodell.

AGENDA MAGASIN

SIST OPPDATERT 21.09.20

ARTIKLER KOMMENTARER **DEBATT** INTERVJUER ANMELDELSER PODCAST



10 SEP 20

Tillit er et politisk valg

— av Mette Nord —

FOTO: Gorm Kallstad / SCANPIX

Nytt nå: New Public Governance (NPG)

Et av de sentrale stikkordene er "samskaping": Innbyggere, frivillige og private leverandør må i større grad delta i samproduksjon av offentlige tjenester for at offentlig sektor fortsatt kan levere tjenester med dagens velferdsmodell.

Hva slags representativitet eller institusjonell forankring ligger til grunn for samskapingen? Hvordan kan vi vite at de representerer «allmenngodet», og ikke blir et verktøy for særinteresser?

Vi finner ingen forskning hvor ansatte og partene i arbeidslivet inkluderes i aktørbildet, og dermed får en aktiv rolle i samproduksjonsprosesser

Vi savner fokus på hva som skjer når NPG "treffer bakken", dvs arbeidshverdagen til ansatte i det ytterste tjenesteledd, og i alle ledd.

2. Produktivitet og lønnsomhet

50-tallet: Etterkrigstidens dugnad

- Gjenoppbygging
- Full sysselsetting og effektivitet: kaka skal gjøres større!
- Systematikk og vitenskapelighet: Norsk produktivitetsinstitutt etableres, og amerikansk management-idealer introduseres
- Det etableres *Produksjonsutvalg* i mange industribedrifter:
- Det jobbes, lønna øker, velstandsøkningen merkes



Eks. utprøving langvaktsturnus



2019/01412 - Åpen

Rapport

Trepartssamarbeid som drivkraft i kommunal tjenesteutvikling

Eksempler på driftsnært utviklingsarbeid i tre kommunale barnehager og sykehjem

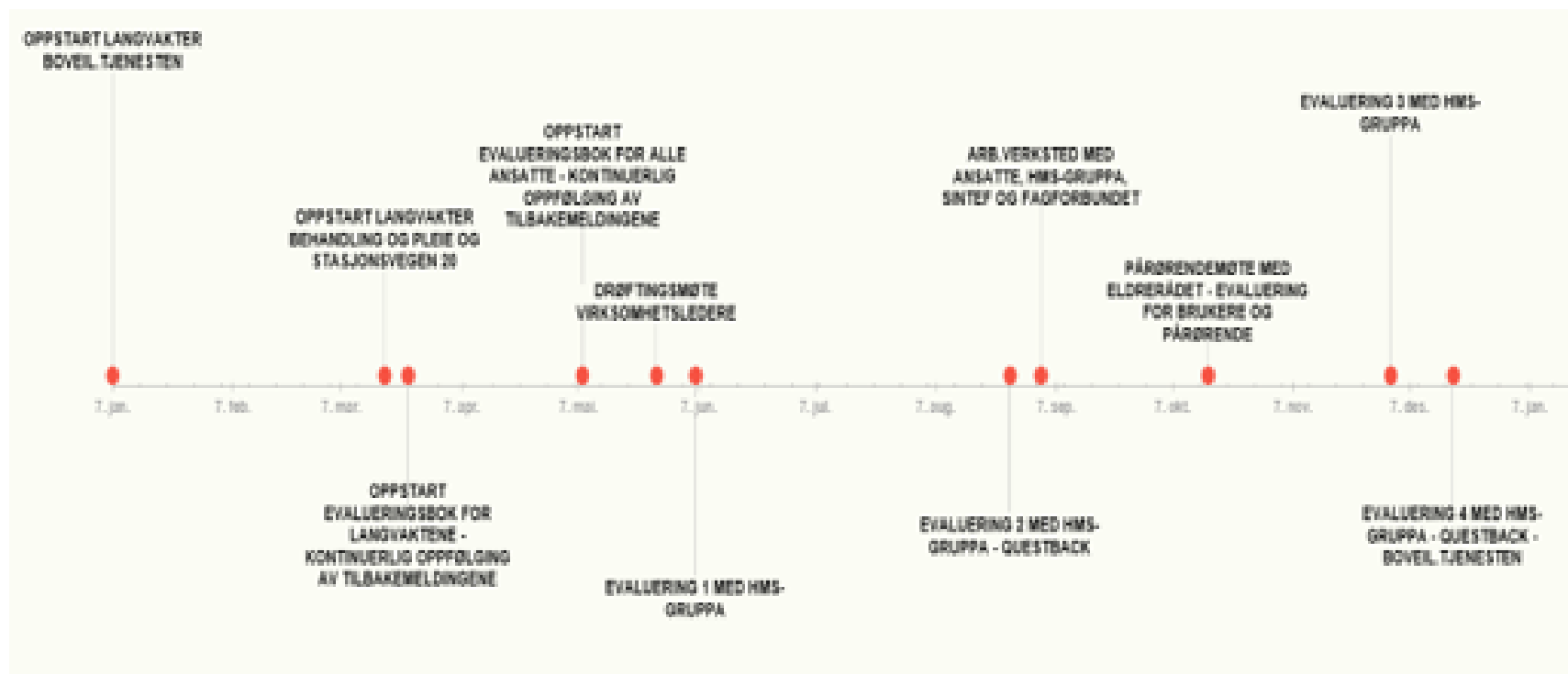
Forfattere:
Lisbeth Øyum
Tore Nilssen



SINTEF Digital
Organisasjon og produksjonsledelse
2019-12-16

Plasstillitsvalgte, lokalt verneombud og enhetsleder igangsatte og evaluerte forsøk med langvaktsturnus:

Figur 4.2 under viser tidsplanen for forsøket og evalueringen.



Resultat med utprøving langvaktsturnus:

- 8 ansatte har fått langhelg i turnus.
- Ansatte med 50% stilling eller høyere har fått fagdag lagt inn i turnus hver 12 uke.
- Nattevaktene har fått fagdag i tillegg i turnus hver 12. uke.
- 75% ledig sykepleiestilling lyses ut i 100%.
- Økt 1 x 50% helsefagstilling til 75%.
- Økt 3 x 28,6% stillinger til ca. 70% (jobber hver 2. helg)
- Redusert antall helge-stillinger på 28,6% med 6 stillinger.
- Økt vaktlengde på små helge-stillinger til hele vakter (7,5 timer dagvakt og 6,5 timer kveldsvakt)

3. Involvering og medvirkning

- Effektivitet og velstandsutviklingen produserer forventninger om innflytelse fra de ansatte.
- Gerhardsen-regjeringen felles (Kings Bay-ulykken i -62) av de borgerlige partier med begrunnelse i dårlig sikkerhet for arbeiderne.
- Aspengren-utvalget nedsettes med mandat å utrede behovet for demokrati og medvirkning i arbeidslivet.
- Nye lovreguleringer sikrer rett til både indirekte og direkte medvirkning: Aksjeloven (-72) og Arbeidsmiljøloven (-77)



"Indikatorer gir ingen fellesskapsfølelse" (Tian Sørhaug)

- I dagens arbeidsliv (vi har satset systematisk på kompetanse de siste 30 årene) er det høykompetente ansatte som er ansvarlig helt uti i drifta.
 - Målstyring for eksempel: utfordringen er at "noen" setter målene som "de andre" skal utføre, altså enveis.
 - Når det ikke er forbindelse mellom identifisering av mål og de som skal realisere målene, øker risikoen for at målstyring blir autoritær.
- ✓ Poenget med bred direkte medvirkning er at du får en nyansering og videreutvikling av målene hvor de ansatte har et eierforhold. Her er ikke representativ medvirkning nok.

4. Utvikling og forsøk

- De norske samarbeidsforsøkene viser konkurransefortrinnet i samspillet mellom teknologi og folk
- Innovative organisasjonsløsninger testes ut
- Partene i arbeidslivet stiller seg aktivt bak ved å sitte i styrene for forskningsmiljø som skal eksperimentere, drive aksjonsforskning, i og med ledere og ansatte i bedrifter: IFIM ved SINTEF og AFI i Oslo etableres.



Samarbeidsforsøkene i Norge på 60-tallet

Hva: konkrete forsøk på å legge om eksisterende bedriftsorganisasjoner for å oppnå et bedre samspill mellom menneskelige og tekniske ressurser.

- "En større personlig medvirkning syntes nødvendig for å gi det brede lag av befolkningen en bedre levemåte i samsvar med sentrale verdier i norsk samfunnsliv" (s. 11)

Mål: økt lønnsomhet, forbedret arbeidsmiljø, og industrielt demokrati gjennom ansattes økte innflytelse over eget arbeid.

LO og NAF opprettet felleskomitéen for samarbeidsforskning, i tett samarbeid med IFIM i Trondheim. I fase B kom staten inn som tredje part.

Bedriftsforsøk: Christiania Spigerverk, Hunsfos Fabrikker, NOBØ Fabrikker, Eidanger Salpeterfabrikk

"Resultater": selvstyrte arbeidsgrupper, Arbeidsmiljøloven av 1977 med lovfestet rett til medvirkning i omstillingsprosesser og ved innføring av ny teknologi



Forsøk i 3 kommuner

1. Hvilke utfordringer ser ledere og tillitsvalgte i sykehjem og barnehage at de må samarbeide om for å løse?
2. Hvordan kan ansatte medvirke i selv å foreslå forbedringer i eget arbeidsmiljø?
3. Hvilken rolle kan de tillitsvalgte ta som utviklingsaktør?
4. Hvilken motivasjon har ledelsen i, og for sitt lederskap, og hvem trenger de støtte fra for å realisere de kravene de er satt til å løse?
5. Hvordan kan utviklingsarbeid på enhetsnivå forankres hos rådmann og politisk nivå, og hvordan kan dette nivået bli en nær samarbeidspart for de lokale ledere og tillitsvalgte?



FAGFORBUNDET

Rapport

Trepartssamarbeid som drivkraft i kommunal tjenesteutvikling

Eksempler på driftsnært utviklingsarbeid i tre kommunale barnehager og sykehjem

Forfattere:

Lisbeth Øyum
Tore Nilssen



Trening i driftsnært partssamarbeid:

- Hvordan bruke HMS-gruppa som utvidet ledelseskapasitet?
 - Utprøving av ny organisering av pedagogers fellestid => økt ansvar til fagarbeiderne
 - Hva trenger dere ansatte denne HMS-gruppa til?
 - Trening på å fasilitere personalmøter => forplikte ansatte til utvikling av eget arbeidsmiljø («hva kan du være med å ta ansvar for?»)
 - Fleksibel organisering ('sykehjemmet', ikke avdeling A eller C, 'barnehagen', ikke 'avdelingen')
 - Eksperimenter i utprøving av nye arbeidsprosesser

Eks: Jobbutvidelse smerteplaster

- Helsefagarbeiderne ønsket mer ansvar, og opplevde de hadde kompetanse til å påta seg enkelte sykepleier-oppgaver
- Konkret: skifte smerteplaster på pasienten under stell, heller enn at pasienten fikk en ny runde med på- og avkledning når sykepleieren fikk tid til å skifte smerteplaster
- Enkelte fagarbeidere ønsket denne jobbutvidelsen, andre ikke: man startet med de som ville

PROSESS:

- Forslaget fremmet av TV Fagforbundet, TV Sykepleierforbundet var skeptisk
- Enighet om å la det være et forsøk med varighet av 6 mnd.
- I samarbeid med SINTEF gjennomførte de TV, lokalt verneombud, virksomhetsleder og avdelingsleder en evaluering ved å intervju ansatte om erfaringene.
- Altså: **evaluere før endelig beslutte.**



Tillitsvalgte gir sjefen råd om ledelse

I Eid barnehage samarbeider styrer Audun Førr med de tillitsvalgte om utviklingen av barnehagen. Det har gitt kraftig reduksjon i sykefraværet.

TEKST OG FOTO Meri Rian Hanger

Det er grått vær, men ungene plasker ufortrodd i de store soledammene utenfor Eid kommunale barnehage. I det lave gule huset i Melhus kommune i Trøndelag jobber 20 ansatte, fordelt på 15 årsverk. For to år siden ble barnehagen slått

Det er 65 barn ved Eid barnehage i Melhus kommune. Trygge voksne som trives på jobb er viktig for ungene også. Til venstre Audun Førr, leder i barnehagen, til



MELLOM OSS | TREPARTSSAMARBEID

Hvor tett kan tillitsvalgte samarbeide med ledelsen?

Da tillitsvalgte måtte samarbeide tettere med ledelsen, gikk sykefraværet ned og helsefagarbeidere fikk mer ansvar.

TEKST OG FOTO: RØD FLEKSTAD



Siden 2017 har forskere fra forskningsinstituttet Sintef undersøkt samarbeidet mellom tillitsvalgte, yrkesgrupper og ledelsen i tre barnehager og tre sykehjem i Trøndelag.

Forskere har ikke bare observert, men også aktivt «puffet» og utfordret kulturen og det sosiale systemet. Resultatene så langt er bedre arbeidsmiljø og bedre tjenester og rutiner. Og noen utfordringer.

LAVERE SYKEFRAVÆR
Eid oppvekstsentrer er blant deltakerne i forskningsprosjektet.

Sykefraværet lå en periode på over 20 prosent, i forbindelse med en krevende omstillingprosess da en privat og en kommunal barnehage ble slått sammen.

Styrer Audun Førr startet derfor en ryddjobb som blant annet gikk ut på å skape tettere samarbeid mellom kolleger og med skolen. I dag er sykefraværet på under sju prosent.

Førr mener at Sintef-prosjektet har bidratt til å systematisere arbeidet de selv startet, ikke minst å få det dokumentert.

ALLE ER LIKE VIKTIGE
Liv Therese Aulberg jobber som barne- og ungdomsarbeider og stortrives i barnehagen. Hun forteller at ledelsen lytter til meningerne hennes, og hun opplever at hun får brukt fagkompetansen sin i oppgaver hun brenner for.

«Jeg er glad i sang og musikk og opptatt av å formidle sanglode til barna. Og jeg får lov til å bruke engasjementet mitt på akkurat denne feltet, forteller hun.

Plasertillitsvalgt Katrine Lervik fra Fagforbundet understreker at det ikke bare er ledelsen og barnehagelederne som styrer alt som skjer, men at også fagarbeiderne og assistentene blir tatt med på råd.

Sintef-prosjektet har ført til at barnehagelederne har samlet all sin planetid til en felles plønding på fredager. Da er det fagarbeiderne og assistentene som driver barnehagen. Samtidig kan barnehagelederne bli til å ha fagarbeiderne skule ha behov for planetid de andre ukedagene.

Hva de driftsnære partene tok ansvar for:

- HMS-gruppa trenet på, ledet, og evaluerte, organisasjonsutvikling
 1. Faste møter hvor de drøftet «hva rører seg»?
 2. Møteledelse på omgang
 3. Involverte personalet, f eks i gjennomføring av surveys og fagdager:

Eid oppvekst-
senter

- «Hvilke krav/forventninger har du til dine medarbeidere?»
- Medfører dine krav/forventninger en konsekvens for deg og/eller din avdeling?

Hommelvik
helsetun

- «Hvor blir det av negative tilbakemeldinger som ikke gis?»

Buen helse- og
omsorgssenter

- Hvordan får vi en god bemanningssituasjon generelt?
- Hvordan får vi en god bemanningssituasjon i sommer?
- Hvordan snakker vi til hverandre når vi ikke er fornøyd?

Plasstillitsvalgtes rolle og betydning for et driftsorientert partssamarbeid

- Sitter nærmere tjenesteutøvelsen enn de HTV
- Var relativt godt kjent med lov- og avtaleverket, men "ung" i rollen
- Gjennom mer kunnskap om rollen, og rollen opp mot leder og verneombud, har de blitt tryggere på at de kan gå langt i samarbeidslinja.

Forts. plasstillitsvalgtes rolle

- Tillitsvalgte fra flere forbund har jobbet seg sammen, fordi tjenester løses ikke ensidig ut fra fagbakgrunn
- HTV ser de må endre sin rolle:

"Jeg har aldri tenkt mer på rollen min som HTV som etter at jeg begynte her [ble deltager i prosjektet]. Vi er på en måte lederen til våre plasstillitsvalgte og vi må støtte de og være synlige. Vi må gjøre de trygge i rollen"(hovedtillitsvalgt 1)

Utviklingsorienterte verneombud



Rollen har gått fra å inneha et litt ensomt påse-ansvar til å bli en utviklingsaktør som kan ligge i forkant av eventuelle HMS-saker.



Vi ser også at både verneombudet og enhetslederen har fått tettere dialog, også om HMS-forhold, gjennom at de har hatt HMS-gruppa som en fast struktur for å lære og reflektere.



For ansatte vil ei fungerende HMS-gruppe bestående av både lov- og avtalepartene kunne fungere som en sikkerhet for at der finnes et fora å henvende seg til i saker som angår egen arbeidshverdag.

Driftnær ledelse



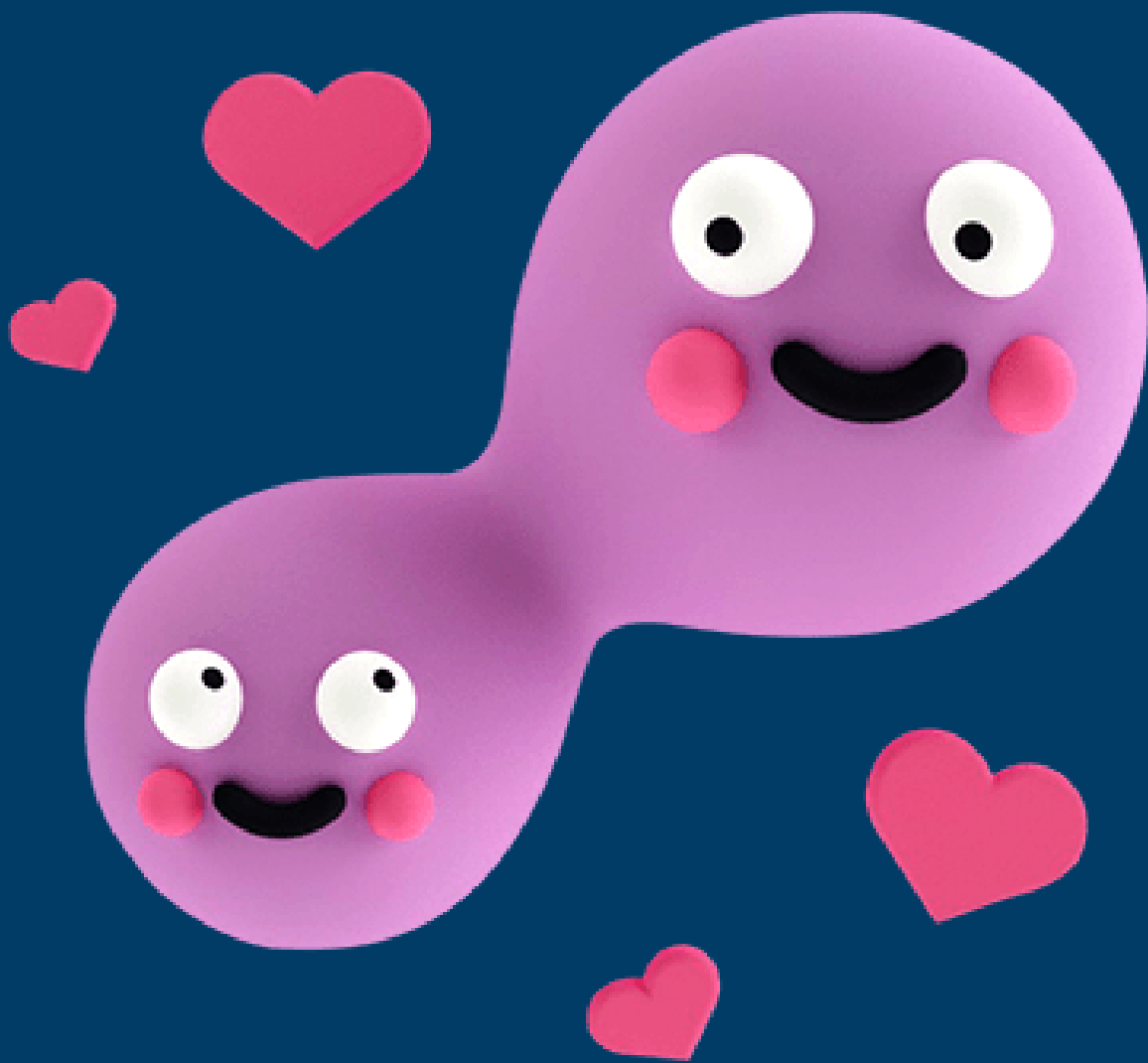
En krevende rolle: Tett dialog med kommuneledelsen kan bidra til utvidet myndighet når kommuneledelsen får økt innsikt i driftssituasjonen som produserer tjenestene.



En ensom rolle: Partssamarbeidet med plasstillitsvalgte og lokale verneombud har gitt en utvidet ledelseskapasitet, og dermed mindre ensomhet, og større handlingsevne, for enhetslederen



Trenger støtte fra sine ledere: Tydelighet i rollen krever trygghet for at man beveger seg innenfor eget myndighetsområde. Med utydelig ledelse tar faglinja over (f eks profesjonskamper)



Eventuell sårbarhet i det utvidede partssamarbeidet:

Én tillitsvalgt og én leder kan få et godt samarbeid

Dette er sårbart når den ene personen, eller begge personene slutter eller ikke gjenvelges

Det er samarbeidet mellom rollene som må utvikles

Derfor: i partssamarbeid om organisasjonsutvikling må flere tillitsvalgte, og flere ledere «fra ledelsen» jobbe seg sammen. Da fortsetter (forhåpentligvis) det utvidede partssamarbeid med nye personer i rollene. Her kan dere etterspørre dette på virksomhetene dere er inne i.

En påminner:

Arbeidsmiljøutfordringer er ikke dominert av hvilken fagbakgrunn man har men av jobbinnholdet - dette krever at fagforeningene på én og samme arbeidsplass samarbeider og deltar på like fot i dialogen med ledelsen og verneombudene



2020:00463 - Åpen

Rapport

Arbeidsfaglige perspektiver på tillit i
norsk offentlig arbeidsliv

Forfatter(e)

Lisbeth Øyrum

Johan E. Ravn

Tore Nilssen

Thale Kvernberg Andersen



Finnes den norske samarbeidsmodellen offentlig sektor?

- Artikler/rapporter melder om lite bruk av involvering og direkte medvirkning i daglig tjenesteutøvelse
- Partssamarbeidet er ikke alltid trukket med i utvikling av virksomheten
- Bergh (1994): det ble vanlig i offentlig sektor å se medbestemmelsesordningene som en hindring og ikke en ressurs.
- Bruk av feedback og organisasjonslæring med basis i ansattes erfaringer og kompetanse: ikke alltid i praksis, og heller ikke i oppskriften (verken i klassisk byråkratitenking eller i NPM)
- Diskusjoner mht NPM vitner først og fremst om styrende og kontrollerende ledelsesformater
- Avtaleverk for representativ/direkte medvirkning og for lokale tilpasninger er svakere utviklet enn i privat sektor
- Avtaleverk mht innføring av ny teknologi er svakere. Forholdet aktualiseres av dagens digitaliseringsbølge

Også byråkrati/hierarki og målstyring kan være organisasjons- og ledelsesformater som er i stand til å revidere og utvikle seg, ut fra en ervervet forståelse av hvordan de virker, men dette betinger involveringsmekanismer, læringsmekanismer og en basis tuftet på tillit.

Deres mulighet som veiledere (eksempel):

1. Er dere/partene uenige i at sykefraværet er for høyt/HMS-tilstanden for dårlig etc? Hvis ikke:
2. Kan én av partene løse problemet alene, eller må dere gjøre det sammen? I så fall:
3. Hva blir rollen og ansvaret til hhv leder, tillitsvalgt og verneombud?
4. Hva ønsker dere hjelp til fra meg som veileder?
5. Hva må i så fall jeg som veileder, kreve av dere?

Takk for tilliten!

lisbeth.oyum@sintef.no

