

# Partssamarbeid og rolleavklaring

—

Lisbeth Øyum  
Seniorforsker SINTEF  
Kontakt: [lisbeth.oyum@sintef.no](mailto:lisbeth.oyum@sintef.no)



inkluderende arbeidsliv

## Den norske arbeidslivsmodellen

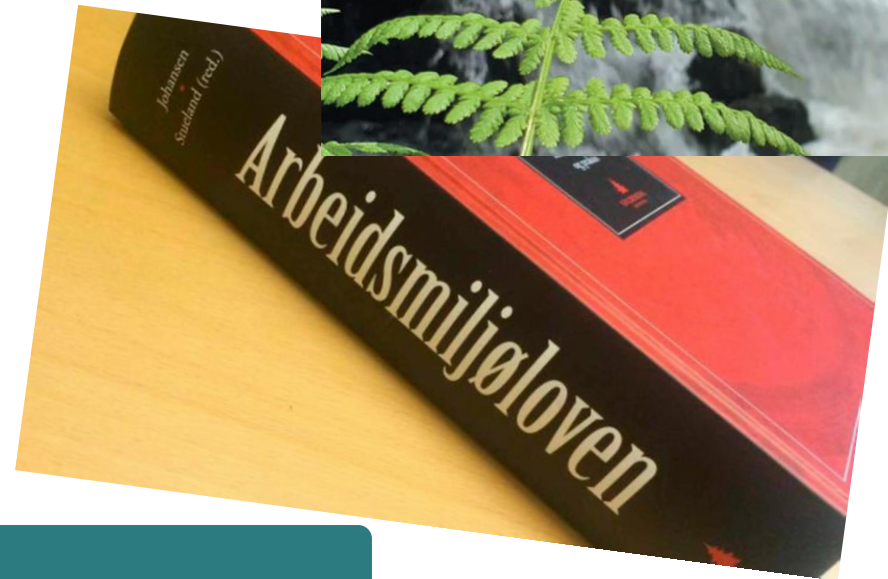
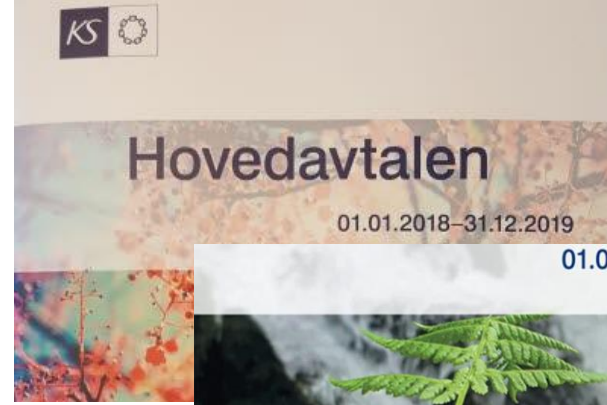
- Trepertssamarbeid
- Aktive statlige bidrag for å sikre enighet mellom partene i arbeidslivet
- Sterke kollektive aktører
- Nasjonale og kollektive avtaler
- Lov og avtalefestede rettigheter
- Forventning om i det minste tilfredsstillende maktfordeling mellom ledere og ansatte på alle nivå



# Den norske samarbeidsmodellen

- Topartssamarbeid på arbeidsplassnivået
- Grunnleggende representativ medbestemmelse:
  - Innflytelse gjennom ansattes representanter i 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 (Øyum m.fl 2010)

Øyum, L., Finnestrand, H. O., Johnsen, E., Lund, R., Nilssen, T., & Ravn, J. E. (2010). PALU. *Utvikling og praktisering av den norske samarbeidsmodellen.*



# Innspill til IA-avtalen

Prosjektet har hatt som mål å fremskaffe kunnskap om hvordan det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet praktiseres i virksomheter innenfor de store hovedavtaleområdene og hvilken rolle og plass partssamarbeidet har i dette arbeidet

**Hva er godt forebyggende arbeidsmiljøarbeid, og hvordan kan partssamarbeid bidra til dette?**

2018-0085.1 · Åpen

## Rapport

### Partssamarbeid og forebyggende arbeidsmiljøarbeid

Hva er et godt forebyggende arbeidsmiljøarbeid og hvordan bidrar partssamarbeidet til dette?

#### Forfattere

Marte Pettersen Buvik  
Sylvi Thun  
Lisbeth Øyum



SINTEF Digital

Organisasjon og produksjonsledelse

2018-10-08

# Lederrollen i partssamarbeid om arbeidsmiljø

Partssamarbeid kan ikke brukes som "abdisering": Lederen har hovedansvaret for arbeidsmiljøtilstanden

Bruke makt og innflytelse til å prioritere tiltak

Høy anerkjennelse av TV og VO og den gjensidige avhengigheten mellom rollene- rollene har ulik "tilgang" til ansattes arbeidshverdag

Ser på tillitsvalgte som en kvalitetssikrer og kompetanseressurs - øker den samlede ledelsesressursen

Lederen må bygge varige strukturer for partssamarbeid om arbeidsmiljø (f eks HMS-utvalg, utvidet ledergruppe på saker) for å redusere avhengigheten av enkeltpersoner

Lederen må være en formidler og rollemodell for en lærende arbeidskultur - krever selvrefleksjon

Balansegang mellom individ og organisasjon - lederen må evne å løfte blikket

# Tillitsvalgtsrollen i partssamarbeid om arbeidsmiljø

Bindeledd mellom ansatte og ledere som både skal trygge den enkelte medarbeider og den kollektive arbeidsplassen - forebyggende arbeidsmiljøarbeid krever et kollektivt blikk

Tar en aktiv, utviklingsorientert og strategisk rolle - men dette fordrer kompetente og informerte tillitsvalgte

**Tillitsvalgte er også ledere i arbeidsmiljøarbeidet**

- ❑ Tillitsvalgte har andre innfallsvinkler. Beslutninger er kvalitetssikret gjennom ledelsens tilgang til 'motargumenter'

**Tillitsvalgte ansvarliggjør og motiverer ansatte i utvikling av egne arbeidsmiljø**

- ❑ "Korrigerer" ansatte når det gjelder rettigheter vs plikter
- ❑ Motivere ansatte til å delta i utviklingsarbeid (be om innspill på saker, deltagelse på strategisamlinger)

**Driftsnære plasstillitsvalgte – TV må ha tilgang til medlemmene sine og prioritere å være "lyttepost" og i dialog med ansatte for å kunne ta en aktiv rolle i forebyggende arbeid**

**En strategisk utviklingsrolle på et kollektivt nivå krever samarbeidende tillitsvalgte på tvers av fagforeninger**

# Assosiasjoner med ordet verneombud

Gnager

Varsler

Vaktbikkje

Slåsskjempe

Buffer

Rapportør

Grensesetter

Meningsbærer

Forbilde

Pådriver

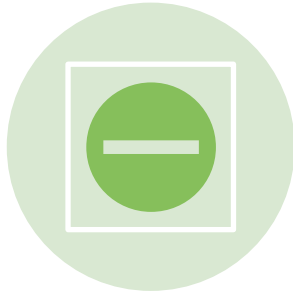
Samtalepartner

Samarbeidspartner

# Verneombudsordninger der den ikke fungerer (NOU

2010:1)

---



Verneombud blir ikke tatt med i HMS-arbeid



Får ikke tilstrekkelig informasjon



Blir uteglemt i medvirkningsprosesser, i motsetning til tillitsvalgte



# Verneombudsrollen i arbeidsmiljøarbeidet

Partssamarbeid med verneombudene – en del av partsteamet om arbeidsmiljø

Påse at det er struktur i arbeidsmiljøarbeidet, men tar også en aktiv og utviklingsorientert rolle

Gjør seg synlig for de ansatte, og tydeliggjør hva rollen innebærer

- Positiv rollemodell (f eks ved organisasjonsendringer)
- "Oppdra" ansatte i medvirkningsplikten, ikke dyrke en rettighetskultur
- Skape trygghet for at det er greit å si ifra
- Bidra ute i organisasjonen for oppfølging av arbeidsmiljøtiltak

Nøytralitet - være bevisst på å balansere perspektivene til arbeidstaker og arbeidsgiver

En driftsnær verneombudsrolle - lokale verneombud vet hvor "skoen trykker"

Strukturendringer kan utfordre praksisnære verneombud

# Introduksjon til gruppeoppgave 2

---

Om samarbeid

Om å støtte hverandre

Om å spille hverandre gode

Hva er dine behov?



# Gruppeoppgave 2:

## Partssamarbeid for et bedre arbeidsmiljø.

---



**TID:** 20 minutter

**Fasilitator:** IA-rådgiver

**Referent:** Velg en i gruppen som tar notater, og hvem som skal presentere etterpå.

### Hensikt med oppgaven:

Reflektere over hvordan partssamarbeidet bidrar positivt og hvordan dere kan spille hverandre gode. Synliggjøre (nye?) områder hvor samarbeidet kan styrkes.

### Resultat av oppgaven:

Dere skal ha skrevet ned 2-3 punkter på hvilke situasjoner dere trenger å støtte hverandre mer, og eksempler på hva hver part selv bidrar med til å skape et godt arbeidsmiljø.

### Gjennomføring

Når, eller i hvilke situasjoner trenger du som leder, tillitsvalgt eller verneombud støtte og hjelp fra de to andre partene?

Ta kun tak i den rollen som du har. Du har 5 minutter på å notere deg ned noen tanker.

Del dine erfaringer med resten av gruppen. 15 min

# Notatark til referent og samtalekort til fasilitator

## Notatark til referent. Gruppeoppgave 2

### Leder

[skriv ned eksempler som gis]

Som **leder** trenger jeg hjelp fra:

**tillitsvalgt** når

**verneombud** når

## Notatark til referent. Gruppeoppgave 2

### Verneombud

[skriv ned eksempler som gis]

Som **verneombud** trenger jeg hjelp fra:

**leder** når

**tillitsvalgt** når

## Notatark til referent. Gruppeoppgave 2

### Tillitsvalgt

[skriv ned eksempler som gis]

Som **tillitsvalgt** trenger jeg hjelp fra:

**leder** når

**Verneombud** når



**Samtalekort til gruppeoppgave 2**

<navn>? I hvilke situasjoner trenger du som <leder> støtte/hjelp fra tillitsvalgt og / eller verneombud?

•På hvilken måte vil et godt partssamarbeid påvirke arbeidsmiljøet?\*

•Opplever du at det er hindere for at du skal få bidratt på en konstruktiv måte med gode forebyggende tiltak på deres arbeidsplass?> Hvis ja – utdypes.

•Hva skal til for å overkomme hinderet?\*

# Notatark til deltager

## Notatark til deltager

### Leder

Jeg trenger hjelp fra  
tillitsvalgt i situasjoner  
som.....

Jeg trenger hjelp fra  
verneombud i situasjoner  
som.....

### Tillitsvalgt

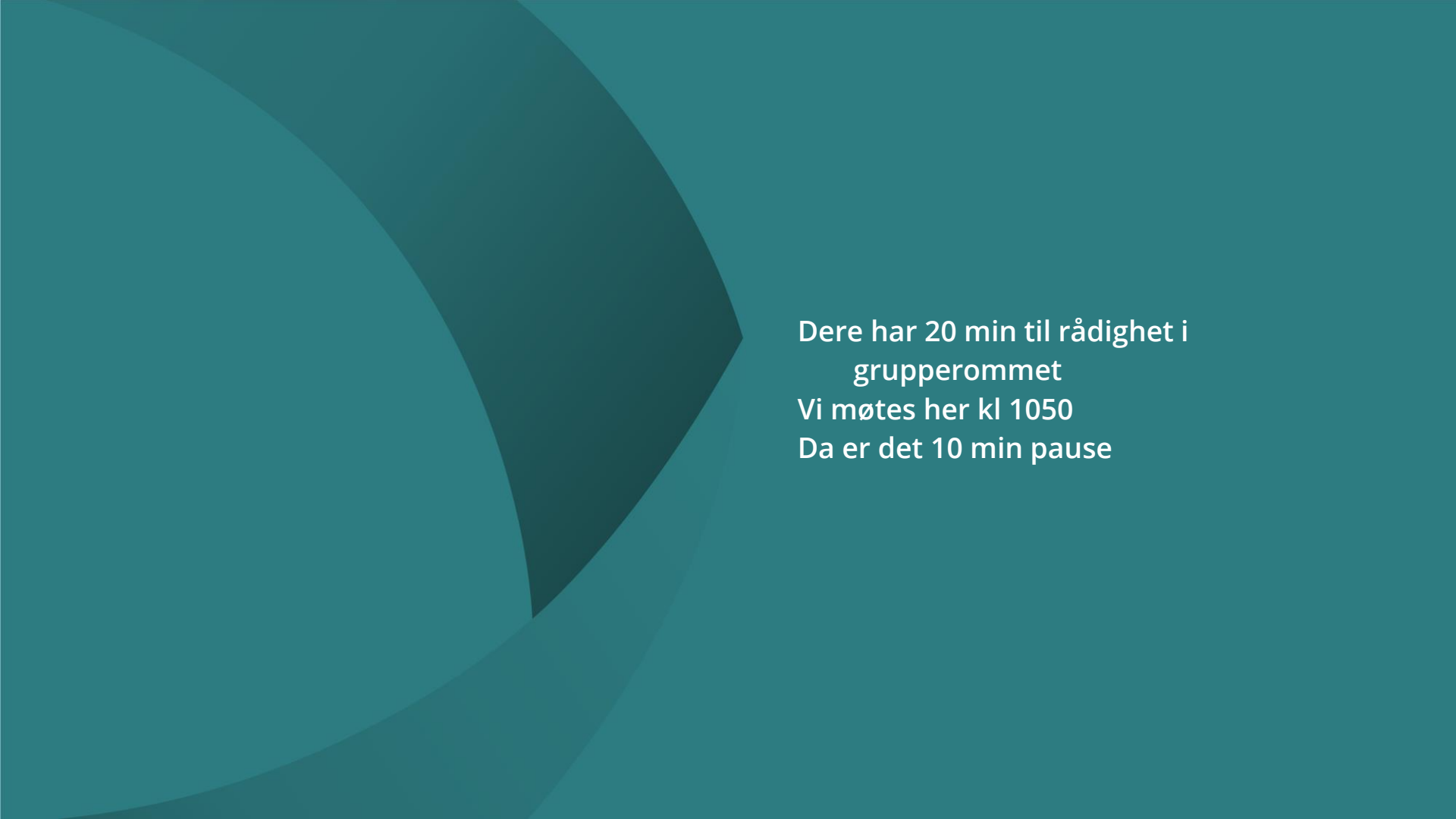
Jeg trenger hjelp fra leder i  
situasjoner som.....

Jeg trenger hjelp fra  
verneombud i situasjoner  
som.....

### Verneombud

Jeg trenger hjelp fra  
tillitsvalgt i situasjoner  
som.....

Jeg trenger hjelp fra leder i  
situasjoner som.....

The background is a solid teal color. On the left side, there are several overlapping, curved, semi-transparent shapes in various shades of teal, creating a layered, organic effect. The text is positioned on the right side of the image.

Dere har 20 min til rådighet i  
grupperommet  
Vi møtes her kl 1050  
Da er det 10 min pause

# Driftsnært utvidet partssamarbeid

-en arbeidsform for å utvikle arbeidsmiljøet på egen  
arbeidsplass

Lisbeth Øyum  
Seniorforsker SINTEF  
Kontakt: [lisbeth.oyum@sintef.no](mailto:lisbeth.oyum@sintef.no)



inkluderende arbeidsliv

# Nordisk perspektiv på arbeidsmiljø:

- Regulert partssamarbeid og ansattes direkte innflytelse som "redskap" for utvikling av arbeidsmiljøet
- Sammenhengen mellom **kjernerarbeidsoppgaven** og **felleskapet** om arbeidsutførelsen, heller enn individuelle teorier om mening relatert til f eks motivasjon
- Psykososialt arbeidsmiljø: en **samlebetegnelse** for mange forhold på en arbeidsplass, relatert til ledelse, organisering og interpersonlige relasjoner.

Tre hovedverk:

- Sverre Lysgård (1967): Arbeiderkollektivet (samarbeid og/eller maktkamp)
- Thorsrud og Emery (1970): Sosioteknikken (psykologiske jobbkrav; mening i arbeidet og opp mot egen fremtid)
- Karasek (1979): Krav-kontroll modellen (arbeidsorganisering og stress; ikke kun et individuelt fokus)

## Nordiske forskningsperspektiver på arbeidsmiljø

Mening, innflytelse og samarbeide





# Hva betyr det at et partssamarbeid er 'utvidet'?

---



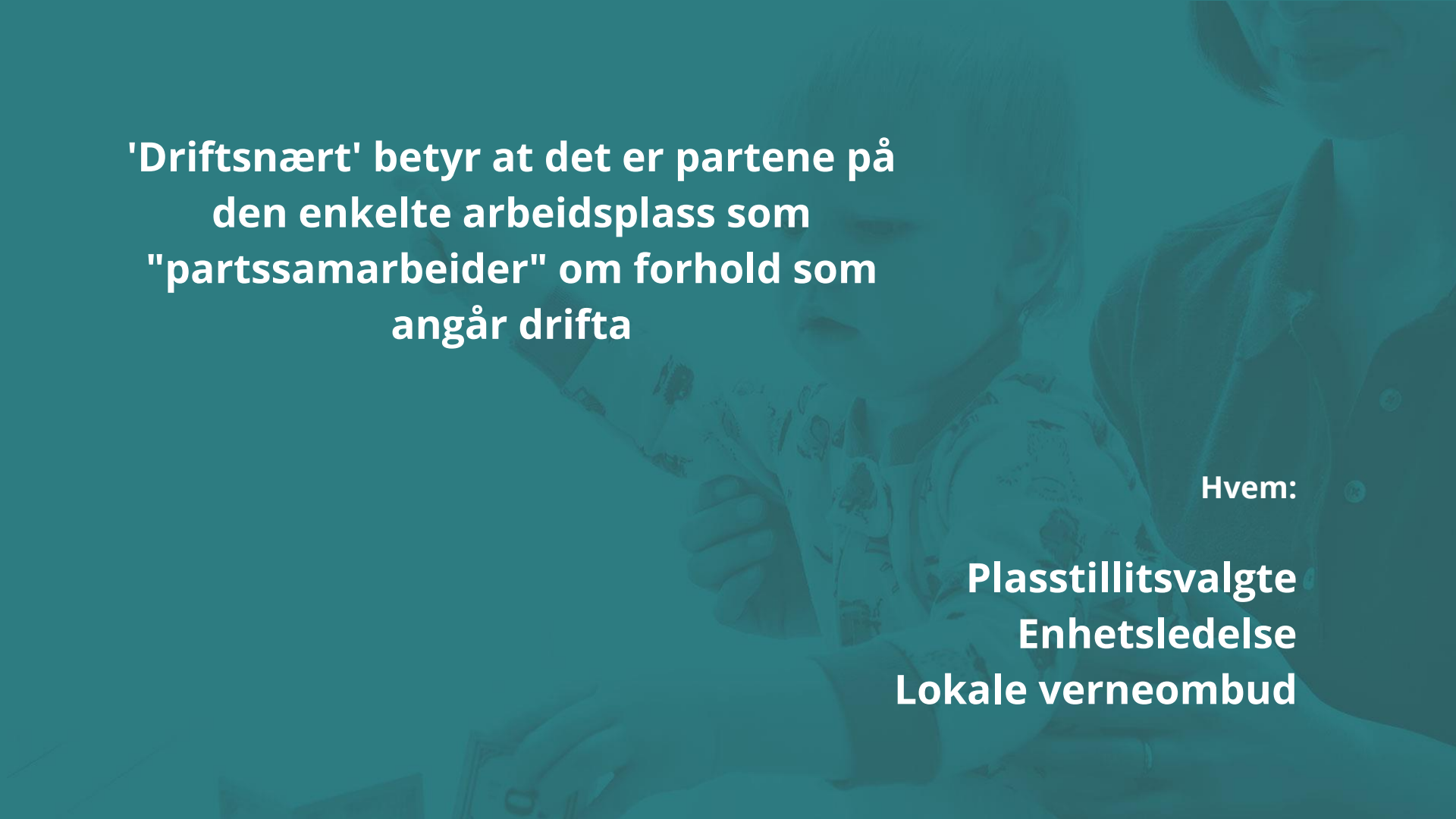
inkluderende arbeidsliv

## 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





**'Driftsnært' betyr at det er partene på  
den enkelte arbeidsplass som  
"partssamarbeider" om forhold som  
angår drifta**

**Hvem:**

**Plasstillitsvalgte  
Enhetsledelse  
Lokale verneombud**

# Driftsnært utviklingsarbeid

Dersom forandringsarbeid skal oppleves fornuftig for de ansatte, og være lønnsomt for eier, er den driftsnære "partsgruppa" nøkkelen til suksess. Det er i denne gruppa at:

- Problemforståelsen blir belyst bredere enn om enhetsledelsen definerer problemet alene, fordi
- tilgangen til argumenter og motargumenter er bedre, fordi
- alle parters interesser er samlet "rundt bordet".

**Utvidet ledelseskapasitet**  
til å gjøre gode  
endringsprosesser

## § 1-3 Former for medbestemmelse

Medbestemmelse utøves ved representasjon i lovbestemte og andre utvalg og gjennom ordningen med tillitsvalgte.

Partene skal som hovedregel være representert i ad hoc-utvalg o.l. som utreder administrative spørsmål.

## § 1-4 Omstilling og utvikling

Målsettingen med omstillings- og utviklingsarbeid er å gi innbyggerne best mulig service ved å oppnå høyest mulig kvalitet og forbedret faglig standard på tjenestene ved riktig bruk av økonomiske, menneskelige og politiske ressurser.

Det er partenes forutsetning at omstillings- og utviklingsarbeid tar utgangspunkt i virksomhetens behov for utvikling og skal medvirke til å gjøre offentlig virksomhet konkurransedyktig så vel faglig som økonomisk. Dette stiller krav til ledere på alle nivå om et særlig ansvar og til medarbeiderne om å ta et medansvar for videreutvikling av virksomheten.

...vår forskning viser at verneombud også må være en del av det utvidede partssamarbeidet, fordi de fleste forhold og endringer på en arbeidsplass påvirker ansattes a



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

# Eksempler på utvidelser

---

Utprøving av ny arbeidsorganisering, og sammen lager opplegg for å involvere ansatte i å evaluere resultatene av utprøvingen

Forsøk med kontrollert "jobbglidning"

Utvikle spørsmål til hva innholdet i 'medarbeiderundersøkelsen' kan være? F eks: hvilke tillegsspørsmål i 10-faktor må inn?

"Utvidet ledergruppe": at tillitsvalgte og verneombud reflekterer sammen med ledere om hvilken ledelse som er bra og nødvendig for ansatte her.



Kilde: [malvik.kommune.no](http://malvik.kommune.no)

# Eksempel 1 på utvidelse: 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:

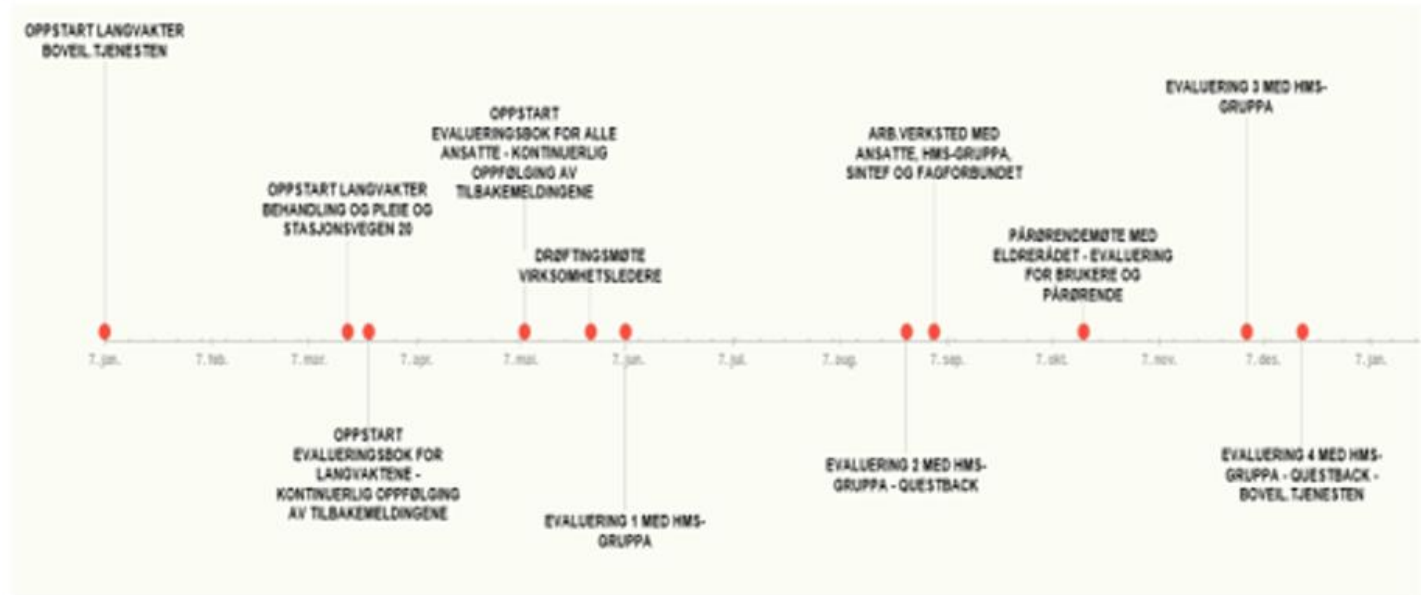
- Forslaget fremmet av TV Fagforbundet, TV Sykepleierforbundet var skeptisk
- Enighet om å la det være et forsøk med varighet av 6 mnd.
- I samarbeid med SINTEF gjennomførte de TV, lokalt verneombud, virksomhetsleder og avdelingsleder en evaluering ved å intervju ansatte om erfaringene.
- Altså: **evaluere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



# Eksempel 2 på utvidelse: Utprøving av langvaktsturnus for økt heltidsandel

HMS-gruppa ledet, og evaluerte forsøk med langvaktsturnus:

Figur 4.2 under viser tidsplanen for forsøket og evalueringen.





# Resultater i tråd med kommunens heltidspolitik:

---

- 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)



# Eksempel 3 på utvidelse: Pedagogisk sol

---

## BAKGRUNN:

- Fire "barnehager" på samme barnehage
- Lite fleksibilitet mellom avdelingene og yrkesgruppene
- Sykefravær, tidligere lederutfordringer
- Tillitsvalgte, lokalt verneombud og barnehagestyrer etablerte "HMS-gruppe" for utvidet partssamarbeid om organisatorisk utvikling av barnehagen
- Innkalte hele personalet og spurte: hva mener dere HMS-gruppa bør være opptatt av, og jobbe med? Jobbet med gule lapper og plenumsrefleksjon
- Behov for økt anerkjennelse av alle, at "jeg" har en betydning, at jeg vil mestre arbeidet på en annen avdeling også.



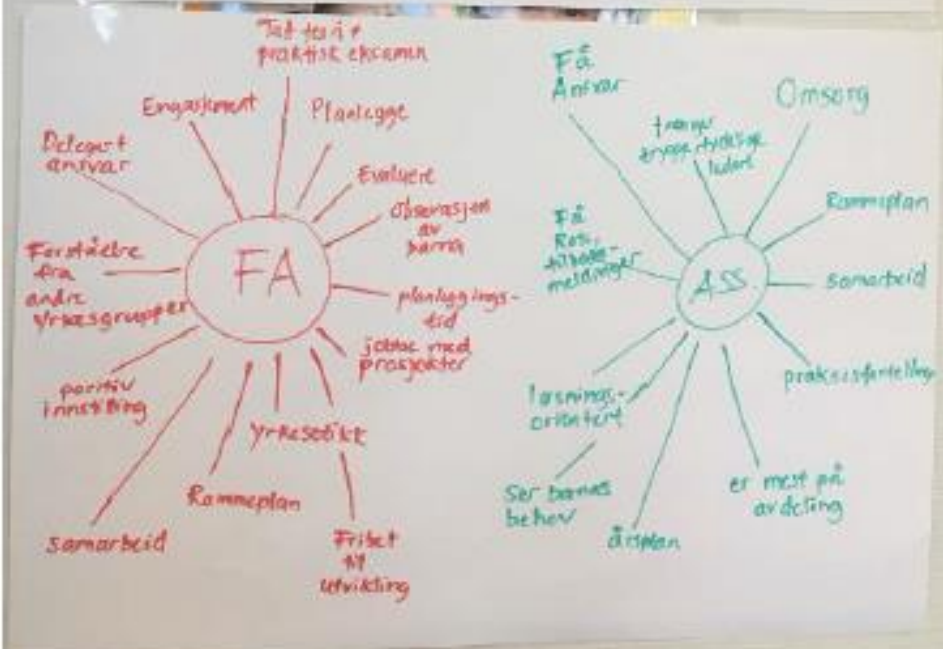
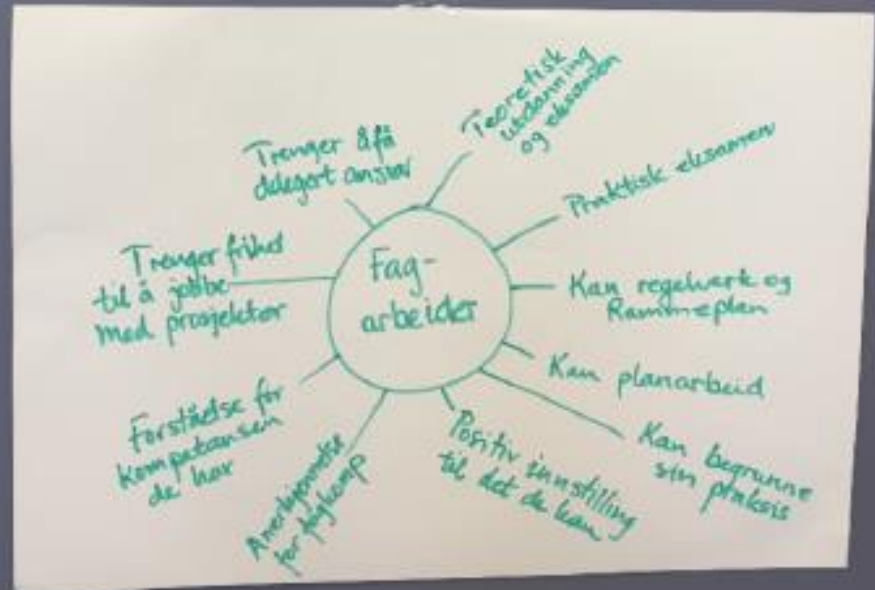
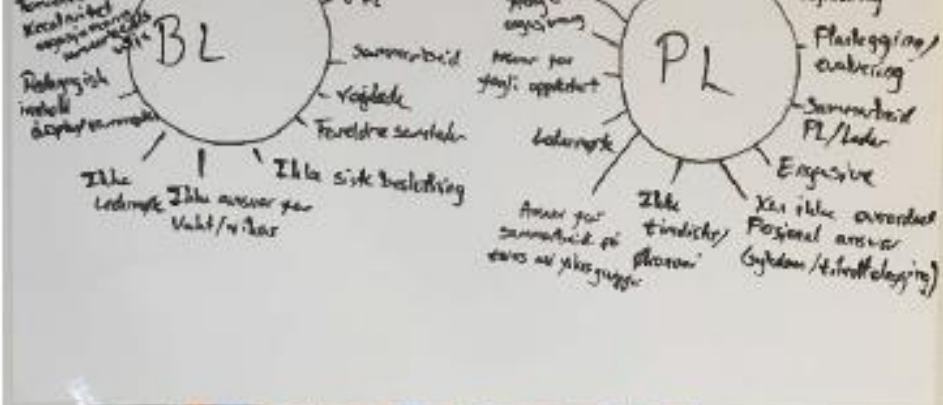
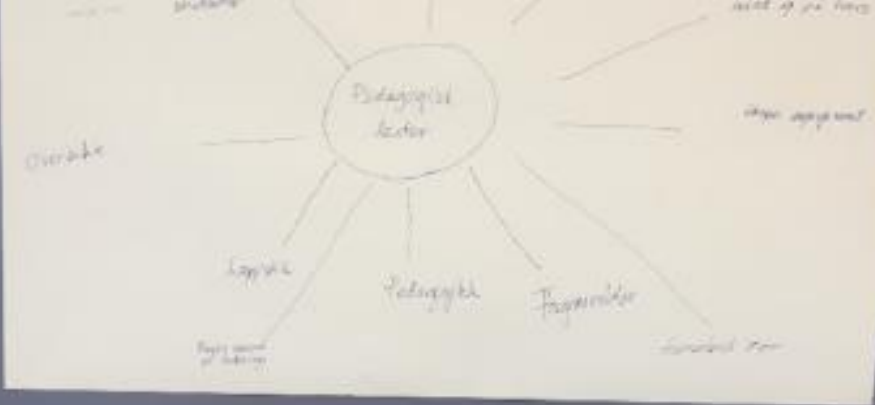
# Prosess ledet av partsteamet: "Pedagogisk sol"

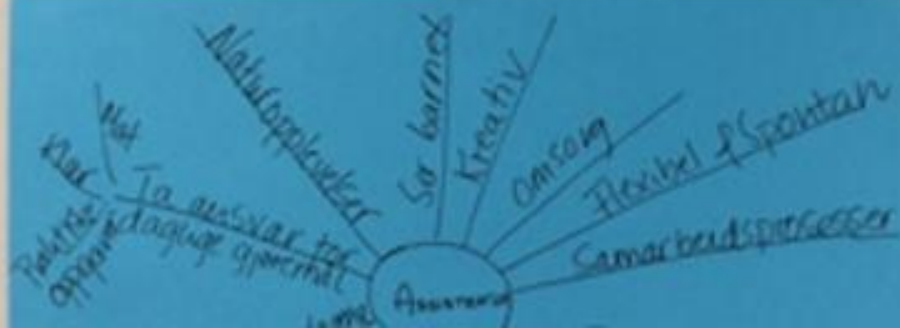
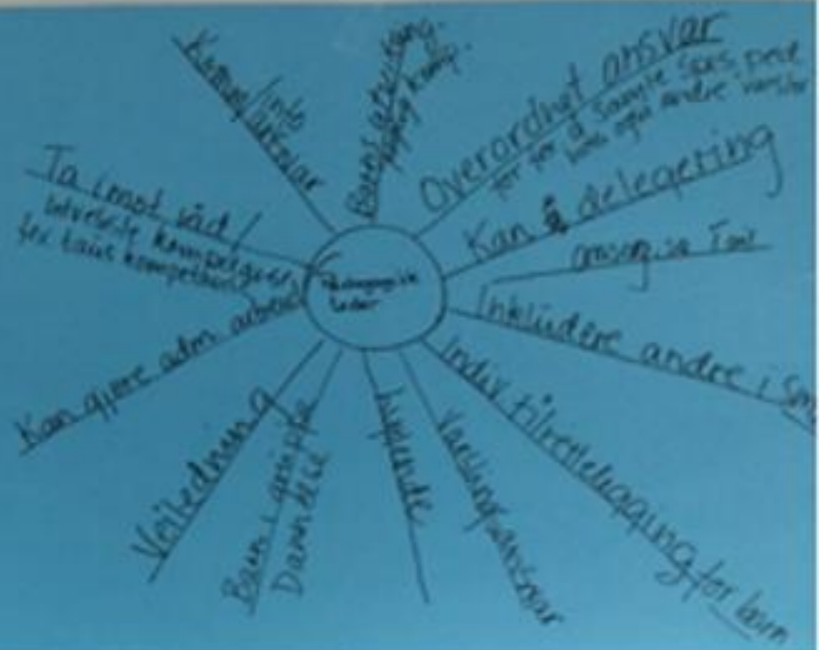
## ARBEIDSOPPGAVE

- Hva er det din yrkesgruppe bidrar faglig med inn i barnehagen?
- Hva er det dere kan?
- Hva er det dere ikke kan?
- Hvilket faglig ansvar har dere?
- Hvilken hjelp trenger dere fra andre for å ivareta dette ansvaret?

## PROSESS:

1. Barnehagelærere, assistenter, fagarbeidere og pedagogiske ledere jobbet i homogene grupper med spørsmålene over.
2. To satt igjen, to gikk på besøk til andre grupper. De som fikk besøk fortalte om sine svar/refleksjoner
3. Det var de som kom på besøk som tegnet sola til den yrkesgruppen de besøkte
4. Plenumsgjennomgang
  - Barnehagelærere – assistenter
  - Pedagogiske ledere - fagarbeidere





# Eksempel 4 på utvidelse: Partsbasert lederutvikling

Behov: økt bemanningsfleksibilitet, økt profesjonalisering av fagarbeiderrollen, og bedre pedagogisk planlegging.

Ny pedagognorm ble en anledning til å retenke organisering av planleggingstiden for pedagogene.

Ønske om mer ansvarstaking og initiativ fra fagarbeidere og assistenter.

Fagarbeidere og assistenter opplevde av de ulike pedagogene "forsvant", uten at det var klart hvem som hadde ansvaret for hva når de ikke var på avdelingen.

Bestyrer, i samarbeid med verneombud, TV Fagforbundet og TV Utdanningsforbundet bestemte seg for å prøve ut fast, bunden planleggingstid for alle pedagogene samtidig, og at fagarbeiderne fikk det pedagogiske ansvaret i denne tiden.

- Sykefravær redusert på grunn av at alle fikk anerkjennelse over hvor viktige de er på jobb

## Barnehage halverte sykefraværet – fordi de snakket mer sammen

Sjefen, verneombudet og tillitsvalgte i Eid barnehage bestemte seg for å samarbeide tettere enn før. Det ga oppsiktsvekkende resultater.



**Klara Skovro Thoresen**  
Journalist

Publisert 6. feb. kl. 07:50





Det er 65 barn ved Eid barnehage i Melhus kommune. Her er en gjeng sammen med Audun Forr, leder i barnehagen (t.v.) og Knut-Arne Pedersen, pedagogisk leder (t.h.).

## I Eid barnehage gir tillitsvalgte sjefen råd om ledelse

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

*Mari Rian Hanger*  
TEKST OG FOTO

PUBLISERT Onsdag 20. november 2019 - 10:22 SIST OPPDATERT Onsdag 20. november 2019 - 10:28



# Poenget: Utvidet driftsnært partssamarbeid som arbeidsform i organisasjonsutvikling

- HMS-gruppene/partsteamene 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  
Hommelvik  
helsetun



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

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

- 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?

Buen helse-  
og  
omsorgssent  
er





# Hva er godt arbeidsmiljøarbeid og hvordan bidrar partssamarbeidet til dette?

- Driftsnært arbeidsmiljøfokus - et godt forebyggende arbeidsmiljøarbeid tar utgangspunkt i det livet folk lever på arbeidsplassen hver dag
- Forebygging innebærer å rigge organisasjonen til å være i forkant av seg selv – krever **strukturer for jevnlig dialog** mellom partene
- Forebyggende arbeidsmiljøarbeid er et lederansvar, partsansvar og et medarbeideransvar
- Aktive tillitsvalgte og verneombud kan løfte frem medvirkningsplikten
- Kontinuerlig innsats betyr å bruke fellesarenaer der man når alle ansatte i arbeidsmiljøet
- Kompetanse og opplæring er viktig for å kunne jobbe langsiktig og utviklingsorientert med det forebyggende arbeidsmiljøet

# Plasstillitsvalgtes rolle og betydning for et utvidet driftsnært partssamarbeid



Plasstillitsvalgte er "i drifta" hver dag, og har et godt grunnlag til å forstå hvordan arbeidsorganisering og arbeidsmiljøet kan forbedres til det beste for ansatte og tjenesteleveransene.



Plasstillitsvalgtes usikkerhet mht hvor langt de kan gå i samarbeidslinja, må møtes med aktive hovedtillitsvalgte som bygger tillit og respekt. Samhandlingen mellom HTV og plasstillitsvalgte må styrkes.



Tillitsvalgte er godt skolerte i lov- og avtaleverket, men de trenger mer kompetanse om hvordan de kan være en aktiv part i gjennomføring av organisasjonsutviklingsprosesser.

## Driftsnær 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 utydlig ledelse tar faglinja over (f eks profesjonskamper)

# 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.



inkluderende  
arbeidsliv