

# Forutsetninger for og lykket i et utviklingsarbeid

---

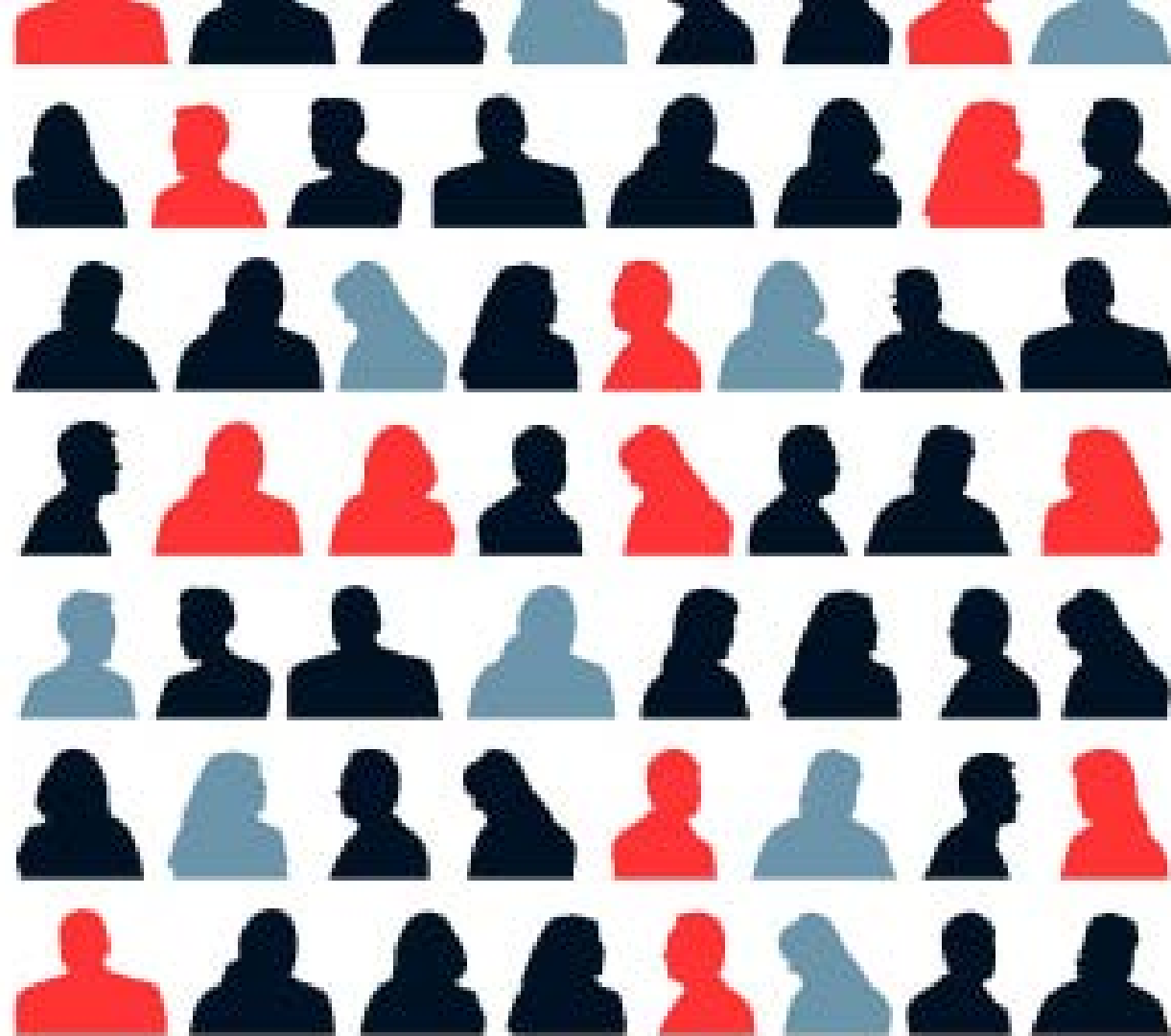
Nettverkssamling – Nytt Blikk

11. – 12. september

Kongsberg

Tore Nilssen

SINTEF



**DEMOKRATI I ARBEIDSLIVET**

Den norske samarbeidsmodellen som konkurransefortrinn

## Om meg selv

### Bakgrunn:

- Arbeidsforsker (sosiolog) og aksjonsforsker ved IFIM i 10 år innen områdene medvirkning, partsamarbeid, arbeidstilknytning, lederutvikling og produksjonsorganisering.
- Instituttssjef for IFIM, og forskningssjef for flere avdelinger i SINTEF i over 20 år, nå spesialrådgiver for konsernledelsen

### Ellers, av relevans for dagens innlegg:

- Programleder i Forskningsrådet for programmet "Bedre helse i arbeidslivet"
- Medlem av ekspertutvalget ved European Foundation i Dublin i seks år
- Medlem av NOU-utvalget "Medvirkning og medbestemmelse i arbeidslivet" (NOU 2010-1)
- Jobbet tett sammen med LO/NHOs "Hovedorganisasjonenes fellestiltak HF-B i mange år

# Jeg har fått følgende utfordring:

---

**"Partssamarbeidets betydning når kommunen skal omstille seg – hva sier forskning om hvilke forutsetninger må være tilstede for å lykkes?"**

**Jeg har tenkt å si litt om:**

**1) Hvordan norsk arbeidsliv fungerer**

**2) Beskrive det fundament som er bygd opp, og utfordringer knyttet til dagens arbeidsliv**

**3) Erfaringer fra pågående prosjektarbeid - Med andre ord, hvilke forutsetninger må være tilstede for å lykkes**

# 1) Hvordan fungerer egentlig norsk arbeidsliv?

# Den norske arbeidslivsmodellen

- Trepertssamarbeid
- Aktiv 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 arbeidsplassen

Grunnleggende representativ medbestemmelse:

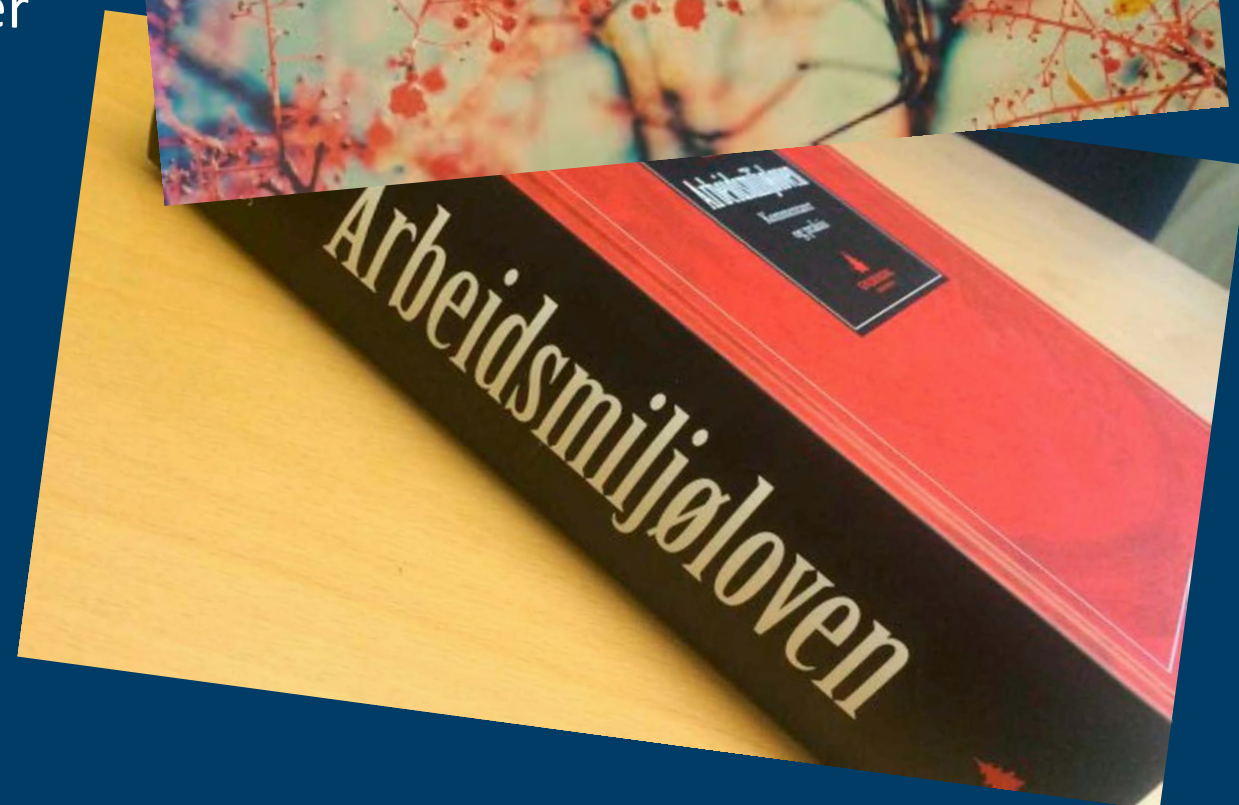
- Innflytelse gjennom ansattes representanter og styrende organ

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

**2) Hvilket fundament er bygd opp, og hvilke utfordringer ser vi i dagens arbeidsliv?**





# Historisk fundament for den norske samarbeidsmodellen

---

1. Tillit
2. Innovasjon og effektivitet
3. Medvirkning og demokrati
4. Utvikling og forsøk

# 1. Tillit

---

I dag handler dette om balansen mellom kontroll og tillit

Hva er forholdet mellom (balansert) målstyring og tillitsbyggende prosesser?

Tillit som forsvinner er det verste som kan skje i en organisasjon – og når tilliten forsvinner blir organisasjoner en lite hyggelig plass å være

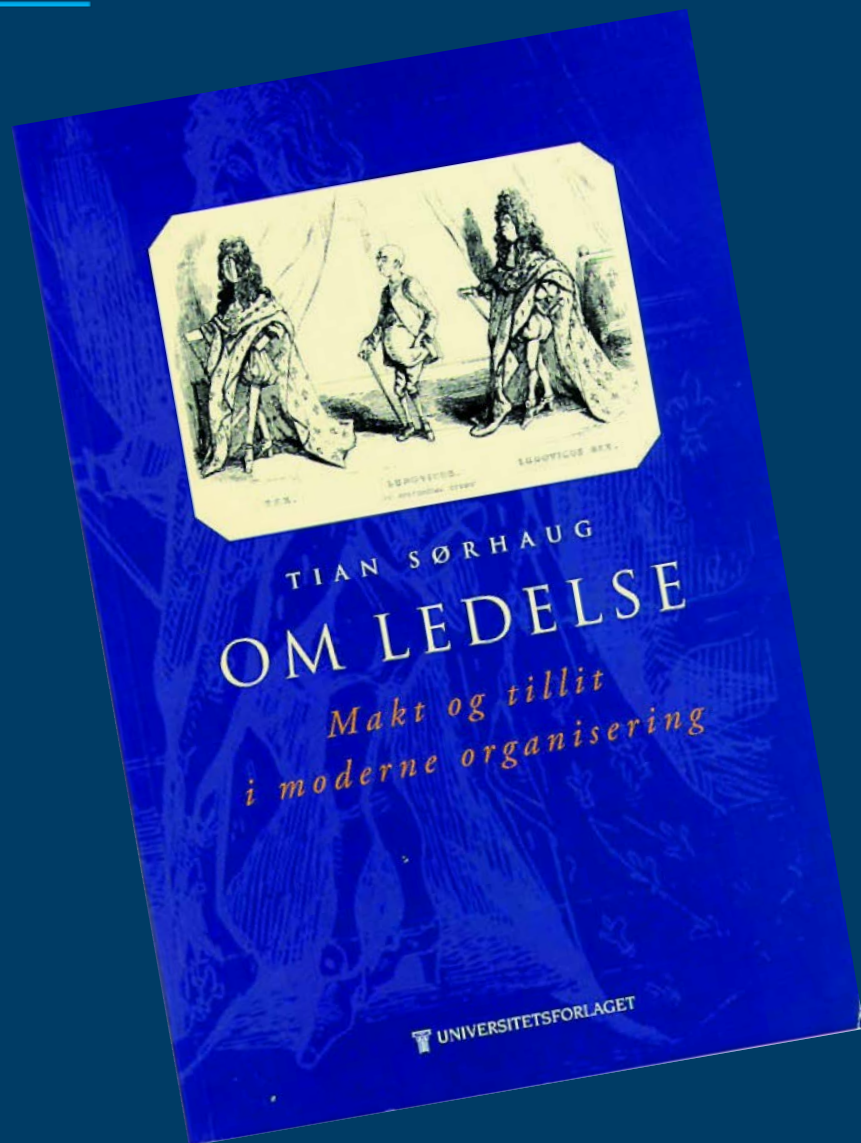


## 2. Innovasjon og effektivitet

- Bakgrunnen er den industrielle gjenreisningen etter andre verdenskrig – gjøre kaka større slik at en moderne velferdsstat kan bygges
- Privat sektor har det "lett": felles mål om å tjene penger (les: sikre egen arbeidsplass) skaper en fellesskapsfølelse som grunnlag for lojale, produktive og innovativ medarbeidere
- På hvilket grunnlag dannes fellesskapsfølelsen (les lojale, produktive og innovativ medarbeidere) i offentlig sektor?



# "Indikatorer gir ingen fellesskapsfølelse" (Tian Sørhaug)



# Tian Sørhaug skriver:

---

- I komplekse organisasjoner er det høykompetente ansatte som er ansvarlig helt ut i drifta. Da kan ikke ledelsen basere seg på kommando.
- Målstyring: problemet er når det er "noen" som setter målet 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 autoritært.

# 3. Medvirkning og demokrati

- Direkte og indirekte medvirkning er viktigere enn noen gang.
- Det snakkes om digitalisering, og *gode* IT-konsulenter forstår at brukeren av systemene er helt nødvendig forutsetning for å lykkes
- Men hvem bestemmer hva som skal "digitaliseres"? Medvirkning er en forutsetning for å lykkes med digitalisering i de store velferdsproduksjonsområdene
- En vellykket digitaliseringsprosess utfordrer makten mellom ansatte/de operative og ledelsen – det skjer en demokratisering av maktforhold!

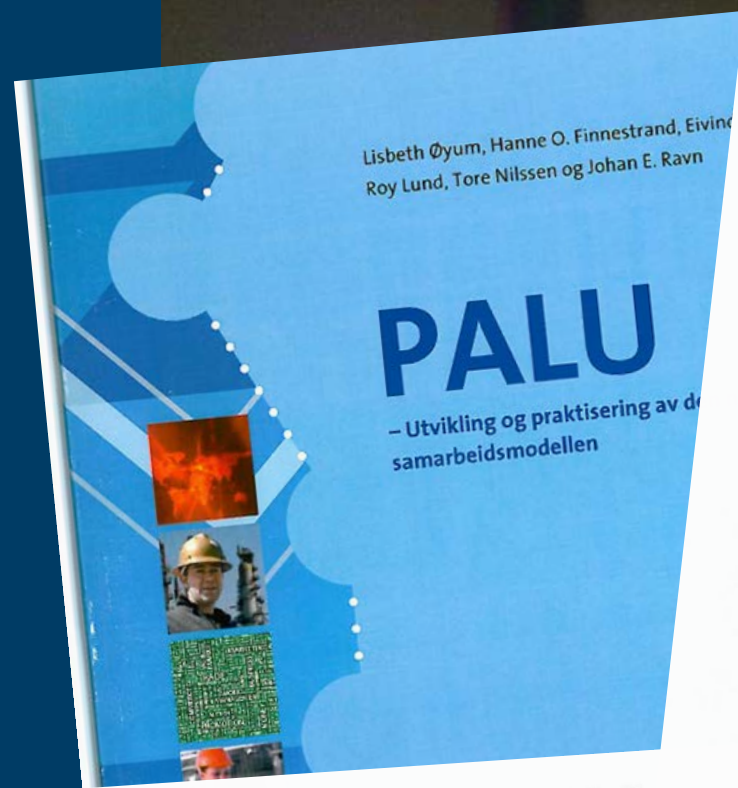


- Poenget med direkte medvirkning (AML § 4-2) er at du får en nyansering og videreutvikling av målene som de ansatte har et eierforhold til. Her er ikke representativ medvirkning nok.
- I offentlig sektor er ledelse som bygger på innsikt og respekt, kontra kontroll og styringsfokus, ekstra viktig.
- Gode etiske retningslinjer gir en nødvendig balanse for å hindre at målsetninger blir "frittflytende"; unngå at det blir viktigere å nå ett mål uten å se helheten i velferdsproduksjonen.



# 4. Utvikling og forsøk

- Som sosiolog og aksjonsforsker blir jeg litt oppgitt over ensidig individfokus i svært mye utviklingsarbeid og i mange målinger/undersøkelser på arbeidsplassen
- Vi må forstå at vi arbeider i en organisasjon, og det er ikke det samme som en samling av enkeltindivider
- Et viktig forskningstema i vårt miljø har derfor vært hvordan vi bedre skal fange **den kollektive dimensjonen** i arbeidshverdagen



- ### Samarbeid i norsk arbeidsliv
- Einar Thorsrud og Fred Emery: Mot en ny bedriftsorganisasjon. Eksperimenter i iindustrielt demokrati fra Samareidsprosjektet LO/NAF (1969)
  - Arbeidsmiljøloven 1977: Samarbeidslov, medvirkning og forebygging
  - Arbeidsmiljøloven 2006: Arbeidsgiverens plikter utvides: § 4-3. *Krav til det psykososiale arbeidsmiljøet.* Arbeidet skal legges til rette slik at arbeidstakers integritet og verdighet ivaretas. 2





# Medvirkningsmeteret



## 1. Administrativt partssamarbeid

- 1.1: Generell tilrettelegging herunder også vilkår
- 1.2: Aksept for partssamarbeid
- 1.3 Planlegging og gjennomføring
- 1.4 Formelle roller og ferdigheter som kreves

## 2. Forhandlings-samhandling

- 2.1: Rutiner for uenighet
- 2.2: Relasjonen mellom partene
- 2.3: Roller og ferdigheter i forhandling og uenighet

## 3. Samarbeidsklima

- 3.1: Informasjons- og kommunikasjonspraksis
- 3.2: Holdning til felles arbeid
- 3.3: Partssamarbeidets robusthet
- 3.4: Partssamarbeid på tvers av fag og profesjon

## 4. Omfang av partssamarbeidet

- 4.1: Tradisjonelt innhold
- 4.2: Partssamarbeid om arbeidsinnhold og bedrift
- 4.3: Jobbutvidelser og overskridelser

## 5. Involvering og direkte medvirkning

- 5.1: Tilrettelegging for medvirkning
- 5.2: Verdiskapingsforståelse
- 5.3: Ansvarskompetanse

## 6. Organisasjonslæring

- 6.1: Kapasitet til og økonomisk prioritering av utviklingsarbeid
- 6.2: Formalisert opplæring: dagsaktuelt og langsiktig
- 6.3: Læring i arbeidet
- 6.4: Omstilling og kreativitet

**3) Erfaringer fra pågående prosjektarbeid: Med andre ord, hvilke forutsetninger må være tilstede for å lykkes**



# Hovedfunn:

---

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

# Tillitsvalgt er en viktig samtalepartner og støtte for ledelsen:

---

- Godt samarbeid om utviklingsprosjektet, har gjort det lettere for ledelsen å involvere tillitsvalgt i vanskelige saker
- Tillitsvalgt blir tatt med på råd og etterspurt som diskusjonspartner av ledelsen i mye større grad enn før



# Medarbeiderdrevet innovasjon gjennom partssamarbeid

---

Oppdragsgivere: FAGFORBUNDET, Omstillingsenheten

TV, VO og enhetsledere i sykehjem og barnehager:

- Melhus kommune
- Malvik kommune
- Steinkjer kommune





# Utgangspunkt:

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?



## En HMS-gruppes oppsummering til Styringsgruppa (med bla Ordfører og Rådmann):

### Trepartssamarbeid framover:

- Utvikling av **tjenestekvalitet** må ta utgangspunkt i ansattes **arbeidshverdag**.
- Trepartssamarbeid er tuftet på **politisk vilje til å lære av driftsnivået**.
- Hvordan vil politisk- og administrativt nivå **lære av enhetenes erfaringer?**
- Hvilken kunnskap får kommunen fra enhetenes læringsprosess om **organisasjonsutvikling?**
- **Økt forståelse** av plasstillitsvalgte og lokale verneombuds rolle som kunnskapsressurser
- **Lytte til avdelingsledernes erfaringer** om rammebetingelser for driftsforbedringer; konsekvens for politiske beslutninger?

# Konklusjoner

---

I arbeidet med å etablere et utvidede partssamarbeidet har vi lært

1. at en **velfungerende HMS-gruppe** på enhetsnivå/  
virksomhetsnivå er et godt redskap for forbedring og utvikling
2. at det er behov for trening for å etablere tillit
3. at stabilitet i arbeidet blir oppnådd gjennom forankring av arbeidet ut over hovedtillitsvalgt og daglig leder







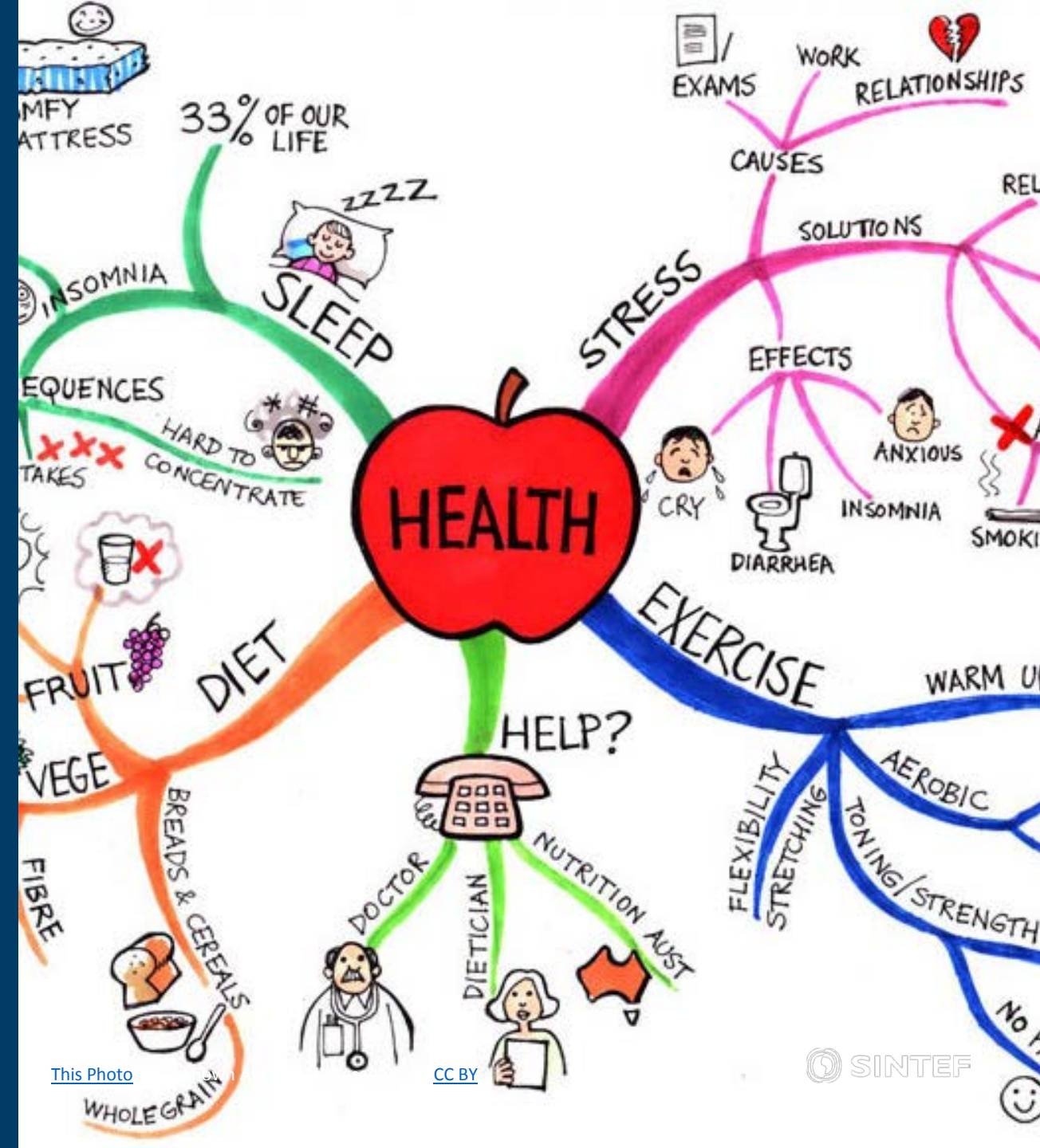
Teknologi for et bedre samfunn

Utdyping (ble ikke gått gjennom i mitt innlegg:

---

# HMS-gruppa som utvidet ledelseskapasitet

- Ensomme ledere får noen å kvalitetssikre sin forståelse av organisasjonen med.
- Tillitsvalgte får økt selvtillit i å utøve avtaleverkets område om samarbeid om organisasjonsutvikling (motsats til forhandlingslinja)
- Partene får en kollektiv ansvarsrolle i dialogen med ansatte, og i arbeidet med å få ansatte til å ta ansvar for utvikling av egen arbeidsplass
- HMS-gruppa blir en arena for dialog og sosial støtte



# Begrenset myndighet på driftsnivået?

- Ledernivået på driftsnivå har ikke nok myndighet, redskap og støtte for å utøve den ledelsen de ansatte trenger i arbeidshverdagen.
- Når beslutningsmyndigheten til leder fremstår begrenset for folk => sterke fagpersoner tar styringa etter eget ønske og posisjon i kollegagruppen
- Enhetsnivået: gi støtte og vise engasjement for hvordan driftsenheten utvikler seg, og ta med positive resultater tilbake til kommuneier.





- Plasstillitsvalgte er nøkkelen til å få til driftsforbedringer gjennom medarbeiderdrevet innovasjon; de kjenner arbeidsplassen bedre enn HTV.
- Plasstillitsvalgte har liten tradisjon for å jobbe med organisasjonsutvikling, men ønsker en slik rolle.
- Å jobbe utviklingsorientert betyr å forankre aktiviteter med medlemmene/ansatte
  - Da må de bruke medlemsmøtene på en ny måte; spørre medlemmene om hvilke innspill de vil komme med
- HTV rolle må i større grad være å bygge plasstillitsvalgtes selvtillit ved å gå lengre enn avtaleverket tilsier => utvidet partssamarbeid.
- Plasstillitsvalgte er lederens beste kvalitetssikrer på at hun/han prioriterer riktig mhp organisasjonsutvikling

## Plasstillitsvalgtes rolle og kompetanse behov

